



СТІЙКИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ  
У МІЖНАРОДНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ



# СТІЙКИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ У МІЖНАРОДНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ

*Монографія*



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



*Стійкий розвиток  
підприємств  
у міжнародному  
економічному просторі*

**М О Н О Г Р А Ф І Я**

За редакцією  
Ареф'євої О.В.

*присвячено 85-річчю  
Національного авіаційного університету*

Київ 2018

*Рекомендовано до друку  
Вченою радою  
Національного авіаційного університету  
(протокол № 5 від 26 червня 2018 року)*

**Рецензенти:**

*Дикань В.Л.* – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту, м. Харків;

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

*Мних О.Б.* – д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів.

С 80 Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: Монографія/За редакцією Ареф'євої О.В. – К.: ФОП Маслаков, 2018. – 364 стор.

**ISBN 978-617-7625-65-9**

В монографії викладено результати досліджень проблем стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації економічного простору. Розглянуто організаційно-економічне, фінансове, маркетингове, інвестиційне, інноваційне забезпечення економічного розвитку підприємств в умовах міжнародної інтеграції. Визначено роль стратегічного управління конкурентоспроможністю, якістю, безпекою в процесах розвитку економічного потенціалу підприємств транспортної та промислової галузей. Досліджено стратегічні підходи до управління ефективністю економічного розвитку підприємств в міжнародному економічному просторі.

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

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

ISBN 978-617-7625-65-9

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

## ПЕРЕДМОВА

*85-річчю*

*Національного авіаційного  
університету*

*присвячено*

В умовах глобалізації та розвитку цифрової економіки, постійних запитів щодо впровадження інновацій та інформаційних технологій у діяльність підприємств постає питання забезпечення стійкості та ефективності адаптації економічних систем до динамічного зовнішнього середовища. Стратегічне управління процесом впровадження змін, прогнозування характеру впливів міжнародного економічного простору на функціонування підприємств дозволить їм враховувати фінансово-економічні умови для забезпечення стійкості розвитку господарської діяльності та досягнення поставлених цілей, підвищення економічного потенціалу та конкурентних переваг.

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

Кокура, М.В. Мальчик, Н.О. Пархоменко, В.М. Порожня, О.В. Томашевський та інші. Однак, поряд із накопиченими в наукових джерелах знаннями щодо сутності конкурентоспроможності підприємств існує неузгодженість думок науковців щодо основних факторів, які її обумовлюють та визначають конкурентоздатність продукції та послуги. Процес стратегічного маркетингового планування розвитку на рівні підприємства досліджували такі відомі зарубіжні та вітчизняні науковці, як Д. Аакер, А. Випперфюрт, Т. Гед, А. М. Годін, Л. М. Капустіна і Н. В. Хмелькова, Ж.-Н. Капферер, Б. Карлоф, К. Л. Келлер, О. В. Кендюхов, О. М. Азарян, С. М. Димитрова, Л. А. Радкевич, О. В. Кужилева, Н. Кляйн, Ф. Котлер, Н. В. Куденко, Ж.-Ж. Ламбен, М. Марк і К. Пірсон, В. Перція, Л. Райс і Е. Райс, І. О. Соловійов, П. Темпорал, Д. Траут, А. Уїллер та ін. Фінансова складова в контексті антикризового потенціалу підприємства дозволяє оцінити його фінансові ресурси та передбачає розробку теоретико-методичних підходів щодо використання традиційного набору коефіцієнтів, інтегральних показників що знайшли відображення у наукових працях: Ізмайлової К. В., Ковалева В. В., Костирко Р. О., Котляра М. Л., Мних Є., Сметанюка О. А., Хотомлянського О. Л., Швиданенка Г. О. Економіку транспортних підприємств розкрито в дослідженнях Диканя В.Л., Кулаєва Ю.Ф., Кучерук Г.Ю., Мних О.Б., Сича Є.М., які розглядали окремі аспекти забезпечення конкурентоспроможності, ефективності та якості транспортних послуг, оптимізації витрат щодо надання транспортної послуги та її організації, інвестиційно-інноваційного розвитку різних видів транспорту.

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

Актуальною проблемою практичного застосування наукових досягнень у сфері економічного управління стійкістю розвитку підприємств в умовах міжнародного економічного простору залишається удосконалення концептуальних положень формування організаційно-економічного забезпечення інноваційного управління конкурентоспроможністю, потенціалом, якістю, економічною безпекою, маркетинговим та фінансовими ресурсами підприємства, що дозволить підприємству зберігати результативність та динаміку розвитку, використовувати новітні інструменти та компетенції зацікавлених сторін в часі і просторі.

В монографії викладено ключові аспекти організаційно-економічного забезпечення ефективності стійкого розвитку підприємств у міжнародному економічному просторі.

Авторами першого розділу акцентовано увагу на міжнародній конкурентоспроможності вітчизняних товарів і послуг в сферах торгівлі, транспорту, міграції населенні, розвитку інформаційних технологій. У другому розділі описано результати дослідження стратегічного, функціонально-структурного, контролінгового, маркетингового підходів до забезпечення стійкості розвитку підприємств. Розглянуто та обґрунтовано в третій частині умови стратегічного розвитку економічного, інвестиційного, трудового, антикризового потенціалів підприємства. Інноваційний розвиток підприємств у масштабах глобальної економіки авторами розглядається в четвертому розділі на основі концепції спрямованої самоорганізації в управлінні освітою; інноваційної діяльності університетів; стратегічного планування фінансового економічного забезпечення інноваційного та інтелектуального розвитку, креативних підходів до управління економікою вражень. П'ятий розділ присвячено безпековим аспектам забезпечення ефективності господарювання і обґрунтування економічних процесів кризово-орієнтованого мислення і стійкості, економічному обґрунтуванні системи превентивного, антикризового управління. Фінансовий простір господарської діяльності підприємств створює передумови забезпечення стійкості стратегічного розвитку, забезпечення фінансовими ресурсами безперервності їхнього функціонування. Авторами шостого розділу розглянуто

фінансові аспекти управління держаними запозиченнями, формування бізнес-структур, стійкістю та стратегіями розвитку в умовах глобалізації. Прикладні аспекти економіки та управління підприємствами транспортної галузі розглянуто в цьому розділі, де розкриваються теорії мікро та макрорегулювання стратегічного розвитку авіаційного бізнесу в умовах глобалізації, особливості економіки повітряного, сухопутного та водного транспорту.

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

Щиро дякуємо шановним рецензентам: завідувачу кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту, доктору економічних наук, професору Диканю Володимирі Леонідовичу; професору кафедри фінансів, обліку і аудиту Національного транспортного університету, доктору економічних наук, професору Кучерук Галині Юріївні; професору кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», доктору економічних наук, професору Мних Ользі Богданівні.

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

**РОЗДІЛ 1.**  
**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ**  
**СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**  
**У МІЖНАРОДНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРИ**

***Ареф'єва О.В.***

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

**КОМПЕТЕНТІСНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД В ІННОВАЦІЙНОМУ**  
**УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АВІАПІДПРИЄМСТВ В**  
**УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

Сучасні економічні відносини характеризуються тенденцією до зростання цінності знань, що деформує непостійну систему параметрів конкурентоспроможності підприємств знижуючи вагомість традиційних конкурентних переваг та вказує на необхідність відбору і своєчасної переоцінки факторів впливу на здатність конкурувати. Актуальність ідентифікації та оцінки чинників конкурентоспроможності зростає у зв'язку з потребою у зміцненні ринкових позицій суб'єктів господарювання в динамічному бізнес-середовищі де підвищується рівень конкуренції внаслідок глобалізації економічних відносин.

Наявні у наукових джерелах методичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств вирішують сформовані авторами завдання в окреслених межах проведених досліджень, що визначає особливості розроблених підходів та їх спроможність задовольнити специфічні потреби, які виникають в площині управління конкурентоздатністю виробників. Системи факторів конкурентоспроможності не зважаючи на загальну подібність для підприємств мають певні особливості, обумовлені спеціалізацією діяльності та галузевою приналежністю у зв'язку з чим виникає необхідність у розробці підходу до забезпечення конкурентоспроможності авіапідприємств як учасників специфічного ринку продукції.

Конкурентоспроможність підприємства досліджувалась вітчизняними та іноземними науковцями серед яких І. Ансофф, М. Портер, Т.П. Авраменко, І.Б. Берегова, О.В. Вартанова, О.Г. Дегтяренко, В.В. Іванова, Ю.П. Калюжна, Л.С. Козак, К.В. Кокура, М.В. Мальчик, Н.О. Пархоменко, В.М. Порохня, О.В. Томашевський та інші. Однак, поряд з накопиченими в наукових джерелах



знаннями щодо сутності конкурентоспроможності підприємств існує неузгодженість думок науковців щодо основних чинників, які її обумовлюють та їх впливу на конкурентноздатність.

Наявність відповідних проблем на науковому рівні потребує застосування адекватних методичних підходів до їх вирішення з метою підвищення адекватності практичних управлінських рішень, що ґрунтуються на результатах вивчення відповідних параметрів. Крім того, специфіка авіабудівної галузі, яка зумовлена міжнародною виробничою кооперацією та вимогами щодо якості продукції, вказує на доцільність дослідження факторів, що визначають конкурентоспроможність саме авіапідприємств.

Невід'ємним елементом і інструментом ринкової економіки є термін „конкурентоспроможність”, тотожним синонімом якого є термін „конкурентноздатність”, зміст якого змінюється в процесі еволюції економічних відносин та системи інтересів учасників ринку. У науковій літературі конкурентоспроможність підприємства трактують як „ступінь відмінності положення підприємства на ринку від положення конкурентів, який визначається його стійкою здатністю витримувати конкуренту боротьбу, запропоновану своїми конкурентами” [1, с. 138], також як „порівняльна перевага фірми відносно інших фірм цієї ж галузі усередині національної економіки і за її межами” [10, с. 130], „здатність накопичувати такий інтелектуальний капітал, який забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги на ринках товарів та послуг у даний час і можливість швидко адаптуватись до змін зовнішнього та внутрішнього конкурентного середовища у майбутньому” [11, с. 198]. Даний підхід спрямований на створення, забезпечення та підтримання конкурентних переваг здебільшого у зовнішньому середовищі і концентрується увага формуванні відповідних дій по відношенню до конкурентів, їхніх товарів та послуг. Разом з тим, на сучасному етапі розвитку продуктивних сил все більшого значення набувають нематеріальні активи та ноу-хау, які важко копіюються, що стають джерелом конкурентних переваг на довший період часу.

Крім того у наукових працях термін „конкурентоспроможність підприємства” розглядають як здатність ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, випускати конкурентноздатну продукцію, краще задовольняти потреби споживачів порівняно з конкурентами, як силу, що обумовлює зростання продуктивності використання ресурсів [8, с. 23-24; 9, с. 73], однак на нашу думку під конкурентоспроможністю підприємства доцільно розуміти спроможність

конкурувати на ринку реалізуючи наявні конкурентні переваги, що відповідає економічному змісту цієї категорії.

Факторами, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства у науковій літературі називають процеси та явища у виробничо-господарській діяльності, які обумовлюють зміну конкурентоспроможності внаслідок зміни витрат на виробництво та реалізацію продукції [6, с. 449], що відповідає функціональному підходу до їх ідентифікації, орієнтованому на складові функціональних результатів діяльності які лише частково відображають конкурентоспроможність підприємства за сучасних умов господарювання у зв'язку зі зростанням вагомості знань, як якісних показників, що безпосередньо впливають на конкурентоздатність.

Зростання ролі знань серед ключових компетенцій підприємства обумовлена еволюцією економічних відносин до економіки знань де інтелектуальна власність формує основу конкурентоспроможності виробників, що вказує на доцільність застосування компетентнісного підходу до її оцінки та забезпечення. У зв'язку з цим, оптимальним до забезпечення конкурентоспроможності підприємств є компетентнісно-функціональний підхід, який дозволяє здійснити комплексну ідентифікацію факторів конкурентоспроможності та розробити дієву систему управлінських рішень для зміцнення конкурентоздатності (рис. 1).

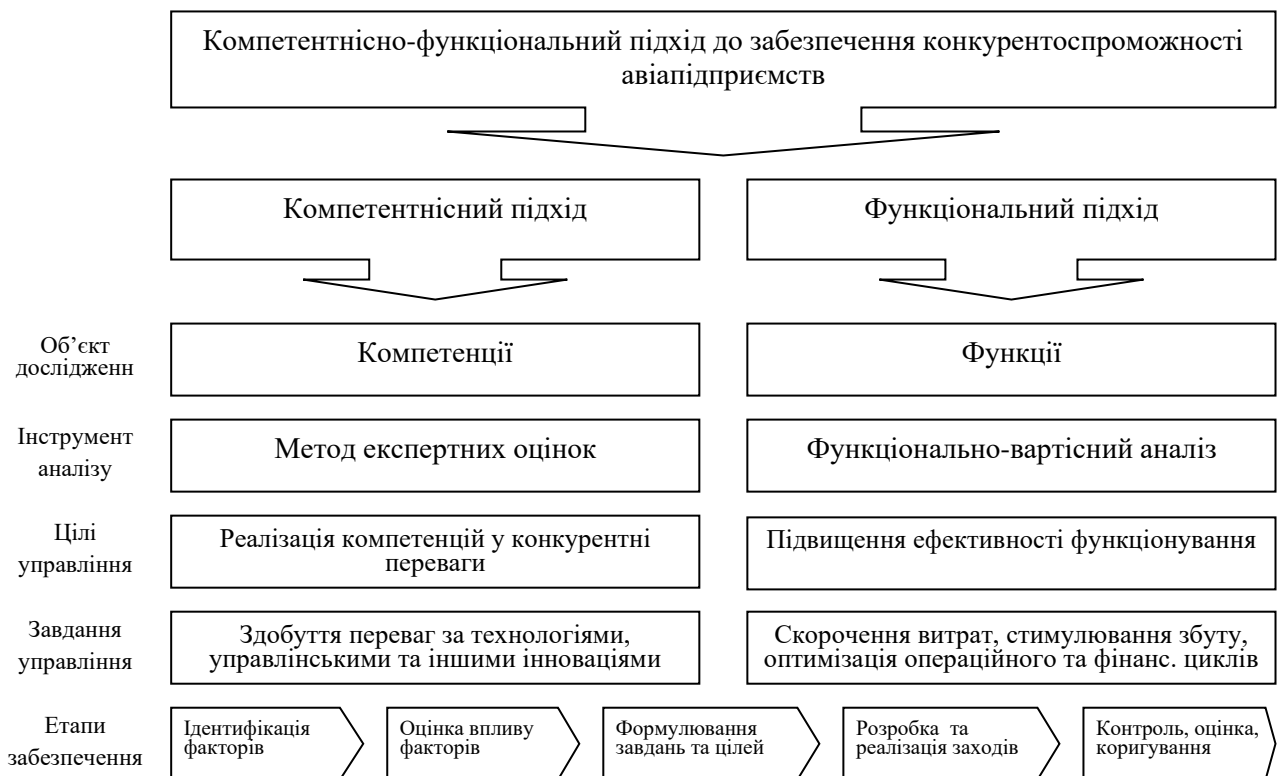


Рис. 1. Компетентнісно-функціональний підхід до забезпечення конкурентоспроможності авіапідприємств

Саме застосування компетентнісно-функціонального підходу в інноваційному управлінні підприємством дозволяє закріплювати цілеспрямованість в підтриманні пріоритетів і універсальності використання знань через компетенції у функції управління. Орієнтованість компетентнісного підходу на компетенції, тобто якісні показники, потребує застосування адекватних інструментів аналізу, серед яких відповідним за змістом є метод експертних оцінок, що дозволяє здійснювати оцінювання якісних характеристик об'єкта дослідження.

Головною ціллю управління конкурентоспроможністю підприємств в рамках компетентнісного підходу є реалізації компетенцій у технологічні, управлінські, операційні та інші види конкурентних переваг.

Функціональний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємств призначений для дослідження ефективності виконання функцій, що мають місце в процесі господарювання у зв'язку з чим оптимальним інструментом аналізу є функціонально-вартісний підхід. Маючи на меті підвищити ефективність функціонування підприємства, формулюються завдання орієнтовані на скорочення витрат, стимулювання збуту продукції, оптимізації тривалості операційного та фінансового циклів.

Серед етапів забезпечення конкурентоспроможності підприємств можна виокремити ідентифікацію факторів, оцінку їх впливу на конкурентну позицію на ринку, формулювання цілі та завдань процесу забезпечення конкурентоздатності, розробки та реалізації адекватних заходів сформульованим потребам, контроль за виконанням заходів, оцінку впливу заходів на конкурентоспроможність та коригування плану дій залежно від результатів оцінки, переліку завдань.

Таким чином, поєднання компетентнісного та функціонального підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств дозволяє здійснити комплексну ідентифікацію факторів конкурентоспроможності, сформулювати цілі та завдання управління конкурентоспроможністю та розробити комплексну систему заходів орієнтовану на ключові компетенції та функції підприємства. Застосування інноваційного управління в даному контексті дозволить оптимізувати їхній вплив, збалансувати результати діяльності підприємства, реалізовувати нові проекти, вдало вбудовуючи у діючу структуру управління на підставі її модульності.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства частково залежить від його дій, а частково від незалежних обставин, то розкриття впливу чинників на конкурентні позиції доцільно здійснювати за місце виникнення. Узагальнюючи

запропоновані в наукових джерелах підходи до визначення факторів конкурентоспроможності підприємств та їх впливу [3, с. 63; 5, с. 78-79; 7, с. 56; 12, с. 137-138; 13, с. 567; 14, с. 248; 15, с. 67] можна стверджувати, що головними факторами внутрішнього середовища авіапідприємства є техніко-технологічне забезпечення, масштаб виробництва, асортимент продукції, реалізація нових проектів, розподіл ризику та інші партнерські відносини, партнерські відносини з виробниками та клієнтами, післяпродажне обслуговування, кваліфікованість персоналу, фінансові результати, організаційно-правова форма, основними факторами зовнішнього середовища є рівень конкуренції, попит на продукцію, економічні цикли, сертифікація продукції, вартість позикових ресурсів, політична ситуація в країні розміщення виробництва, реалізації та у світі в цілому, законодавство, природні фактори (рис. 2).



Рис. 2. Фактори конкурентоспроможності авіабудівних підприємств

Використання новітніх технологій та нової техніки дозволяє підвищувати якість продукції, вимоги щодо якої мають тенденцію до зростання, зокрема щодо безпеки польотів та впливу на екологію, досягати економії витрат унаслідок зростання ефективності використання виробничих ресурсів, що забезпечує

конкурентну собівартість продукції. Таким чином, можна стверджувати, що на конкурентоздатність підприємства впливають впроваджені техніка та технології.

Збільшення обсягу виробництв продукції забезпечує зменшення собівартості внаслідок розподілу постійних витрат на більшу кількість одиниць продукції, що вказує на вплив масштабу виробництва на конкурентоспроможність підприємства. Зниженню собівартості продукції сприяють також знижки отримані внаслідок здійснення оптових закупівель комплектуючих. Крім того, у виробництві нових зразків техніки можуть бути використані попередні розробки, що забезпечує додаткову економію витрат.

Асортимент продукції безпосередньо позначається на конкурентоспроможності авіапідприємства, оскільки широкий асортимент продукції спроможний забезпечити ширше коло потреб споживачів, яке має тенденцію до диверсифікації з розвитком суспільно-економічного ладу. У зв'язку з цим, управління асортиментом продукції може слугувати інструментом управління ризиками на підприємстві.

Реалізація нових проектів впливає на конкурентоспроможність підприємства так як поява нових сегментів ринку авіапродукції вказує на можливість отримання додаткового прибутку, розмір якого залежить від своєчасного виходу на ринок з новим товаром, що потребує вчасної ідентифікації нових потреб ринку та виконання необхідних програм щодо розроблення та виготовлення нових видів продукції.

Розподіл ризику та інші партнерські відносини позначаються на конкурентних позиціях підприємства у зв'язку з тим, що кооперація авіавиробників з іншими учасниками в межах спільного господарського об'єднання дозволяє розподіляти комерційні ризики між ними, що робить рівень ризиковості прийнятним для всіх учасників. Крім того, можливість використовувати спільно виробничі фонди дозволяє досягати економії коштів унаслідок відсутності необхідності придбавати ідентичне обладнання та устаткування для задоволення власних потреб.

Партнерські відносини з виробниками та клієнтами позначається на конкурентних позиціях підприємства, оскільки тривала співпраця виробника з субпідрядними організаціями на практиці супроводжується бонусними програмами, які передбачають отримання додаткових вигод у вигляді знижок на зустрічні послуги, скорочення часу погашення заборгованості, для постійних клієнтів надаються знижки на придбання та сервісне обслуговування літаків, навчання пілотів.

Післяпродажне обслуговування є одним з ключових внутрішніх факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства, оскільки розгалуженість сервісної мережі, вартість запасних частин та послуг із ремонту авіаційної техніки є одним з найважливіших чинників, що визначають привабливість продукції для клієнта, оскільки витрати на утримання літаків включаються до економічних витрат споживача та складають основу при виборі виробника.

Рівень кваліфікованості персоналу впливає на продуктивність праці, рівень браку продукції, час простою обладнання, прийняття ефективних рішень, що позначається на ефективності використання виробничих ресурсів, конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, у зв'язку з чим відбору, підготовці та мотивації персоналу приділяють особливу увагу менеджери провідних авіабудівних підприємств.

Фінансові результати демонструють ефективність використання підприємством консолідованого капіталу в динаміці та інформує потенційних інвесторів про можливості збільшення доходів від капіталовкладень у його діяльність. У свою чергу, здатність залучати інвестиції відображає фінансову стійкість та спроможність до збільшення масштабів, що впливає на конкурентну позицію підприємства на ринку.

Організаційно-правова форма підприємства визначає особливості оподаткування прибутку, вимоги щодо розкриття інформації у фінансовій звітності, у результаті чого може зберігатися або розкриватися комерційна таємниця щодо фактичної собівартості продукції, повноваження щодо управління та розпорядження майном учасників підприємства, порядок прийняття управлінських рішень, розподіл комерційних ризиків між учасниками, що позначається на конкурентноздатності підприємства. Слід зазначити, що оскільки має місце розділення власників капіталу (засновники), власників повноважень (керівництво, менеджери), власники праці (робітники), то система інтересів стає перевантаженою, що вимагає формувати умови нівелювання конфліктів при здійсненні розподілу доданої вартості.

Серед зовнішніх факторів ключовим вважається рівень конкуренції, оскільки конкурентоспроможність підприємства є відносним показником, який залежить від конкурентноздатності конкурентів зі зростанням якої знижується спроможність підприємства конкурувати на ринку. У зв'язку з цим нехтування новими технологіями, інноваціями в сфері організації господарської діяльності, управління та інших сферах діяльності підприємства призводить до втрати конкурентних позицій у разі впровадження конкурентами відповідних інновацій.

Попит на продукцію є агрегованим зовнішнім чинником, який впливає на конкурентоспроможність авіабудівних компаній, що об'єднує дію інших чинників зовнішнього середовища, ключовими серед яких є рівень суспільно-економічного розвитку суспільства, економічні цикли, вартість позикових ресурсів та пального тощо. При цьому, для забезпечення стійких конкурентних переваг, підприємства мають планувати власний обсяг виробництва продукції залежно від прогнозованого попиту ринку.

Цикли розвитку світової та національної економіки змінюють конкурентоспроможність авіавиробників, оскільки у стані рецесії зменшується сукупний попит на літаки у зв'язку зі скороченням доходів авіакомпаній від перевезень унаслідок зменшення попиту населення на авіаперевезення. При цьому, попит знижується нерівномірно: у першу чергу скорочуються замовлення на літаки малої пасажиромісткості, які обслуговують чартерні рейси, що знижує конкурентоспроможність авіапідприємств які спеціалізуються на виробництві літаків відповідного класу.

У зв'язку з тим, що продукція авіабудування підлягає сертифікації яка слугує підтвердженням відповідності вимогам щодо якості та надійності, то сертифікація продукції безпосередньо впливає на конкурентоспроможність літакобудівних підприємств, оскільки визначає на якому ринку може бути реалізований товар та в яких зонах повітряного простору є дозвіл на його використання.

Зміна вартості фінансових ресурсів позначається на конкурентних позиціях авіавиробників підвищуючи конкурентоспроможність компаній які володіють нагромадженням та диверсифікованим капіталом та знижуючи позиції виробників, основним джерелом фінансування господарської діяльності яких є кредитні кошти. У свою чергу, вартість позикового капіталу обумовлюється економічними циклами розвитку фінансової системи, до якої має доступ виробник. Для підприємств з довгим виробничим циклом має діяти програма державних замовлень, яка здатна знизити навантаження на власний капітал через авансування в оборотні кошти.

Політична ситуація в країнах розміщення виробництва та реалізації продукції, у світі в цілому може обумовлювати зміну виробничих зв'язків, встановлення неформальних обмежень на співпрацю авіабудівних підприємств з іноземними партнерами унаслідок перегляду зовнішньої політики уряду, зміни положень щодо забезпечення національної безпеки та законодавства в цілому, що безпосередньо позначається на конкурентоспроможності підприємств та впровадження інноваційного управління. Стимулювання з боку держави має

ґрунтуватись на можливості використовувати кредити та формувати податки після врахування відповідних фінансових витрат.

Еволюція нормативно-правового поля країни, інтеграція в міжнародні політекономічні об'єднання, зміна податкового, митного та іншого законодавства позначається на правилах ведення господарської діяльності, встановлює обмеження, що знижує конкурентоспроможність виробників щодо яких застосовуються такі зміни, оскільки припиняються виробничі зв'язки, обмежується доступ на ринки комплектуючих та збуту.

Природні фактори мають безпосередній вплив на конкурентоспроможності виробника, оскільки залежно від розташування відрізняється кількість та якість продуктивних сил, геополітична позиція, кліматичні умови тощо. Відповідно із віддаленням виробничих ресурсів від місця виготовлення продукції збільшується їх вартість внаслідок зростання витрат на транспортування, що знижує конкурентні переваги виробника за витратами. Все це вимагає від підприємства використовувати інноваційне управління на підставі генерації і інтеграції методів задля впровадження інноваційних продуктів, які не потребують значної кількості унікальних ресурсів при виробництві якісної продукції.

Таким чином, конкурентоспроможність авіабудівних підприємств визначається системою факторів, що характеризує різні аспекти діяльності в площині компетенцій та функцій, яку доцільно обрати за основу при розробці стратегії зміцнення конкурентних позицій на ринку, що слугуватиме теоретично обґрунтованою основою для прийняття адекватних управлінських рішень в умовах непостійного економічного середовища.

*Висновок.* За результатами проведеного дослідження визначено, що конкурентоспроможністю підприємства є його спроможність конкурувати на ринку продукції шляхом реалізації наявних конкурентних переваг. Встановлено, що фактори конкурентоспроможності визначають компетенції та рівень ефективності функціонування авіапідприємств; характеризувати їх вплив варто за місцем походження, що розмежовує фактори на зовнішні та внутрішні, відображаючи систему чинників у площині контрольованості, що відокремлює для керівництва області впливу та дозволяє розробляти ефективні управлінські рішення.

#### *Список використаних джерел:*

1. Береговая И.Б. К вопросу об управлении конкурентоспособностью предприятия / И.Б. Береговая // Вестник Южно-Урал. гос. ун-та. Сер.: Экономика и менеджмент. - 2013. - Т. 7, № 2. - С. 137-141.



2. Вартанова О.В. Формування компетенції підприємства у стратегічному управлінні знаннями/ О.В. Вартанова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. - № 3. – С. 236-239.

3. Дегтяренко О.Г. Конкурентоспроможність підприємства і її взаємозв'язок з якістю продукції / О.Г. Дегтяренко // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. - 2013. - № 3. - С. 57-64.

4. Іванова В.В. Економіка, заснована на знаннях, та економіка знань: адекватність використання категорій/ В.В. Іванова // Механізм регулювання економіки. – 2011. - № 3. – С. 47-53.

5. Калюжна Ю.П. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства / Ю.П. Калюжна // Вісник ДДФА. Економічні науки. - 2014. - № 1. - С. 75-80.

6. Козак Л.С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства / Л.С. Козак, Е.Г. Тринєєва // Вісник Національного транспортного університету. - 2010. - № 21(1). - С. 448-451.

7. Кокура К.В. Особливості впливу чинників на конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку / К.В. Кокура // Бізнес Інформ. - 2013. - № 4. - С. 54-58.

8. Конащук В.Л. Дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії / В.Л. Конащук, Галіздра Є. // Економічний вісник запорізької державної інженерної академії. – 2015. - № 8. – С. 20-27.

9. Мальчик М.В. Конкурентоспроможність промислових підприємств / М.В. Мальчик // Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Сер. : Економіка. - 2009. - Вип. 12. - С. 72-78.

10. Пархоменко Н.О. Формування та запровадження нових компонентів розвитку, що підвищують конкурентоспроможність підприємства / Н.О. Пархоменко, А.С. Проценко // Технологія і техніка друкарства. - 2012. - Вип. 4. - С. 129-134.

11. Порохня В.М. Розробка концепції моделювання впливу інтелектуального капіталу на конкурентоспроможність підприємства / В.М. Порохня, С. В. Ільченко // Моделювання та інформаційні системи в економіці. - 2011. - Вип. 83. - С. 193-200.

12. Скиба Г. І. Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки / Г.І. Скиба // Облік і фінанси. - 2012. - № 1. - С. 135-138.

13. Ткачова С.С. Інтегрований підхід до визначення сутності поняття "конкурентоспроможність підприємства" / С.С. Ткачова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2011. - Вип. 1. - С. 561-569.

14. Томашевський О.В. Вплив сертифікації на конкурентоспроможність продукції авіаційного підприємства / О.В. Томашевський, Г.В. Сніжної, В.В. Туліс // Вестник двигателестроения. - 2014. - № 2. - С. 248-251.

15. Global Competitiveness of U.S. Advanced-Technology Manufacturing Industries: Large Civil Aircraft / U.S. International Trade Commission, August 1993. - 136 p.

*Дерігін О.Д.*

*аспірант,*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ЛЮДСЬКОМУ КАПІТАЛІ УКРАЇНИ**

Населення України невпинно зменшується внаслідок демографічних, еміграційних процесів, а останнім часом і через військовий конфлікт на Сході країни. Якщо зменшення населення внаслідок демографічних процесів (зокрема зменшення народжуваності) і поширення процесів його старіння вважається цілком природним, і таким що притаманне розвиненим країнам світу, то зменшення населення внаслідок еміграції вказує на сукупність несприятливих умов всередині країни, які виштовхують населення в міжнародні міграційні процеси.

Даними проблемами в області міграції та пов'язаних з нею питань опікувалися вчені Васильченко В.С., Гріненко А.М., Грішнєвої О.А., Федоришиної Л.М., Ангелко І.В. та інші. Також у роботі представлено статистичні дані МОМ в Україні та Національного інституту стратегічних досліджень і статті на електронних ресурсах.

Метою даної роботи є аналіз впливу імміграції населення з України на її економічний розвиток, шляхом вивчення тенденцій та причин, що спонукають людей до переїзду закордон, а також розробка рекомендацій щодо зменшення дії чинників зовнішньої міграції.

За сучасних умов існує велика загроза ще більшої активізації процесів еміграції, що потребує оцінки можливих наслідків істотного вибуття робочої сили за межі країни і, відповідно, розробки ряду превентивних заходів у сфері регулювання міграційних процесів. Ця проблема носить комплексний, системний

характер, тому її вирішення має базуватися на вдосконаленні соціально-економічної політики держави. Вчені дотримуються думки, що українці залишають країну з двох причин: одні не знаходять роботу, відповідну своїм очікуванням, своїм рівнем знань і побажань до оплати праці. Це стосується висококваліфікованих фахівців та професіоналів, які стають трудовими мігрантами. Друга ж причина, якщо говорити в більш широкому масштабі, стосується громадян, які просто не можуть знайти коштів для існування. Тобто на міграцію їх штовхає банальна бідність [9]. Таким чином, існують основні дві проблеми: ризик втрати частини людського потенціалу, що особливо болюче в умовах демографічної кризи, а також нагальну потребу удосконалити облік міграції, оскільки статистичні дані необхідні для прийняття політичних рішень. Проведений аналіз факторів “виштовхування” трудових ресурсів за кордон дає можливість встановити, що визначальним серед них є економічний, зокрема низький рівень оплати праці. Так, в Україні середня заробітна плата у 2012 р. була в 10 – 12 разів нижчою від показників розвинених країн світу, а після 100-ти відсоткової девальвації національної валюти у 2014 р. цей розрив став ще більшим.

На сьогоднішній день, у 2018 році, в порівнянні с сусідньою Польщею, середня зарплата в Україні є у 4 рази нижчою. З цієї точки зору, доходи, отримані в іноземній валюті за кордоном, стають ще більш привабливими. Іншими факторами є сукупність політичних, соціальних та психологічних явищ суспільного буття, серед яких: політична нестабільність, корумпованість усіх гілок влади, відсутність культури (традиції) виконання законів, безвідповідальність вищих посадових осіб органів державної влади, недіючі правові механізми захисту прав власності тощо. У сукупності ці фактори також формують негативний інвестиційний клімат [5]. Варто зазначити, що після 2012 р. загальнонаціональних обстежень із питань трудових міграцій в Україні не проводили, тому про зміни перебігу процесу ми можемо судити лише з даних соціологічних опитувань, які виконують українські та закордонні установи й організації, та експертних оцінок. В останні роки вони свідчать про певне підвищення інтенсивності зовнішніх трудових міграцій порівняно з минулим. Зокрема, в ході дослідження «Українсько-Польський міграційний коридор: особливості та значення», проведеного О. Малиновською за замовленням МОП [10], виявлено зростання інтенсивності транскордонної мобільності на українсько-польському кордоні в останні роки. Відзначимо, що основними тенденціями в міграційних процесах є наступні:

- найбільша частка трудових мігрантів проживає в прикордонних територіях нашої країни;
- за кордон більшою мірою виїжджають жителі сільських територій;
- основна частка мігрантів – віком 30-50 років;
- одружені люди більш залучені до трудової міграції, ніж неодружені;
- чоловіки більшою мірою є потенційними мігрантами.

У науковій літературі існує різноманітна класифікація чинників (часто взаємозалежних), під впливом яких формуються напрямки та масштаб міграційних процесів. Переміщення у просторі відбувається внаслідок дії різноманітних факторів: економічних, соціальних, демографічних, політичних, етнічних, освітніх, морально-психологічних, військових, екологічних та інших, але вони діють одночасно, та певною мірою є взаємозалежними, тож виявити окремі компоненти зовнішнього міграційного процесу, сформовані під впливом одного чи двох факторів, як правило, складно. Будь-який міграційний акт відбувається під дією комплексу мотивів, що залежать від суб'єктивних та об'єктивних причин: адже з одного боку, міграції відбуваються за особистим бажанням – кожен громадянин має право і можливість вибрати для себе місце проживання та праці, тобто задовольнити свої різноманітні потреби матеріального, професійно-кваліфікаційного і духовного характеру. Тобто, у більшості випадків, еміграція є не вимушеним процесом, а відбувається за власним бажанням мігранта [1].

Отримані на основі різноманітних обстежень оцінки міграційних процесів (попри відсутність точних даних) засвідчують, що найбільш масовим та визначальним для економіки України є на сьогодні зовнішній трудовий міграційний потік. Таким чином, Україна продовжує невпинно втрачати працездатне населення в результаті виїзду за кордон на заробітки, що не може не відобразитися негативно на стані економіки. Проведений аналіз дозволяє виділити декілька основних тенденцій міграції та причини їх виникнення (табл.1).

Зазначимо, що до основних негативних наслідків міграції населення слід віднести:

- зменшення чисельності населення України і, як наслідок, недовиробництво ВВП за рахунок міграції населення;
- втрата людського (інтелектуального) капіталу (особливо науковців та фахівців) і, як наслідок, уповільнення темпів науково-технічного прогресу, за даними порталу Європейського громадянського суспільства, з 1996 по 2011 роки з України на постійне місце проживання за кордон виїхали 1 622 учених. У 2017-му

ж році більше чверті вчених думають про можливість еміграції [11]; втрата кваліфікації мігрантів, які виконують за кордоном роботу, яка не відповідає їх кваліфікаційному рівню;

- отримання збитків державою за рахунок того, що особи, які були підготовлені за бюджетні кошти, мігрують за кордон і створюють додану вартість в іншій країні;

- міграція населення у працездатному віці не сприяє наповненню відповідною мірою пенсійного і соціального фондів за рахунок відрахувань із заробітної плати;

- дискримінація та експлуатація наших громадян з боку місцевих роботодавців;

- виникнення політичних та економічних претензій до України з боку країн-реципієнтів у зв'язку зі збільшенням нелегальної трудової міграції українців;

- проблеми реадаптації працівників, які повертаються після роботи за кордоном і відвикли від місцевих умов праці та життя;

- погіршення сімейних стосунків через довготривалу відсутність членів родин: виникає нестача батьківської уваги, деформуються родинні цінності, виховується легковажне ставлення до життя.

Таблиця 1

### Тенденції міграції з України та їхні причини

Тенденція	Причина
Найбільше мігрантів проживають у прикордонних територіях	Немає географічного бар'єру для міграції у вигляді великої відстані
Жителі сільських територій більше схильні до міграції	Ситуація з працевлаштуванням та безробіттям у селах гірша, ніж у містах
Вік мігрантів — найчастіше 30-50 років	З метою працевлаштування мігрує працездатне населення, а вік 30-50 років є віком найбільшої працездатності людини
Одружені частіше мігрують, ніж неодружені	Психологічно легше робити такий крок, як міграція до іншої країни, не самотужки
Чоловіки більшою мірою є потенційними мігрантами	В Україні серед працюючого населення переважає частка чоловіків, відповідно й серед трудових мігрантів

З іншого боку, до позитивних наслідків трудової міграції можна зарахувати можливість відчутного покращення матеріального становища заробітчани та їхніх родин. Так, 41% домогосподарств, у складі яких є заробітчани, визнають, що їхній добробут значно зріс. При цьому очевидним видається той факт, що частка

домогосподарств, які значно поліпшили своє матеріальне становище, залежить від кількості трудових мігрантів у їхньому складі – чим більше заробітчан, тим вище добробут [2, с. 112]. Також позитивними наслідками міграції є: покращення матеріального благополуччя сімей мігрантів – 45% випадків; надходження грошей в країну – 16%; встановлення нових соціальних зв'язків – 11%; підвищення кваліфікації мігрантів – 9% [11].

Тобто найбільш значним є покращення добробуту мігрантів та членів їх сімей. В цілому ж позитивні наслідки наступні:

- надходження в Україну додаткової іноземної валюти у формі грошових переказів трудових емігрантів та інвестування коштів в економіку через створення спільних підприємств з іноземними засновниками;
- сприяння інтеграції України до світового ринку праці;
- надання можливості мігрантам реалізувати свої здібності за кордоном, підвищити рівень кваліфікації, покращити матеріальне становище;
- послаблення потоку безробіття на національний ринок праці, зниження соціальної напруженості в суспільстві [3].

Необхідно зазначити, одним з найбільш вагомих факторів для модернізації національної економіки є надходження коштів мігрантів. Так, грошові перекази до України майже рівні обсягу прямих іноземних інвестицій та майже в 8 разів вищі за зовнішню допомогу розвитку для України. Згідно з деякими припущеннями, українська економіка втратила б приблизно 7% свого потенціалу без стимулюючого впливу грошових переказів мігрантів, а 10% збільшення грошових переказів на душу населення приведе до зменшення частки населення, яке проживає у злиднях, на 3,5%. Водночас, найбільша частина грошових переказів витрачається на прожиття (73%) та товари широкого вжитку (26%), тоді як лише 3,3% використовуються для створення власного бізнесу [6, с. 20].

Частіше за все, найбідніші верстви населення використовують отримані кошти із-за кордону на поточне споживання, лікування, придбання товарів тривалого використання, рідше – навчання та повернення боргів, заможніші ж значну частку коштів інвестують у будівництво житла, розвиток власного бізнесу. Цілком можливо, що завдяки отриманим додатковим коштам члени родин мігрантів можуть дозволити собі краще одягатися, відвідувати кінотеатри, клуби, елітні заклади громадського харчування та відпочивати за кордоном. Загалом перекази заробітчан покращують добробут родичів трудових мігрантів, сприяють скороченню бідності і нерівності, підвищують рівень освіти та здоров'я, деякою мірою пожвавлюють ділову активність.

Проте слід відзначити, що наслідки впливу зовнішньої міграції робочої сили неоднозначні. Крім позитивного впливу, трудова міграція здійснює також значний негативний вплив, яким не можна нехтувати. Зокрема, тривала зовнішня трудова міграція призводить до ускладнення реінтеграційних процесів при поверненні мігрантів до родини, що знаходиться на батьківщині. Так, дуже часто можна спостерігати випадки, коли мігрант повертається в Україну з твердим наміром залишитися, однак після 2–3 місяців знову їде за кордон. Пояснюється даний процес тим, що перед мігрантами, які прийняли рішення повернутися на батьківщину, постають психологічні виклики. Здебільшого колишні трудові мігранти висловлюють жаль із приводу того, що їм важко відновити емоційні стосунки з рідними, “вписатися” в нове життя, віднайти в ньому для себе “соціальну нішу” та банально знайти роботу, адекватну їх запитам і бажанням. Таким чином, існує значна диспропорція між кількістю мігрантів, котрі декларують бажання повернутися додому (це 65–75%), та кількістю тих, хто це бажання реалізує (20–25%).

Загалом, соціологічні дослідження підтверджують, що орієнтація до переїзду за кордон для постійного проживання більше притаманна особам, які мають досвід трудової міграції, ніж тим, хто такого досвіду не має, а з числа заробітчан – тим мігрантам, котрі частіше і довше перебували за кордоном. Отже, трудова міграція виступає фактором, що підвищує ризик еміграції. Таким чином, нинішні тимчасові поїздки на заробітки можуть перетворитися для України у незворотні втрати населення у майбутньому. Окрім того, ця перспектива стає більш реальною зі збільшенням терміну заробітчанських поїздок, створенням умов для мігрантів у країнах-реципієнтах, кращою адаптацією українських мігрантів за кордоном, покращенням внаслідок цього їх заробітків та умов проживання.

Особливе занепокоєння викликає той факт, що серед мігрантів майже 30% складають висококваліфіковані фахівці, які користуються найбільшим попитом у розвинених країнах. Зазвичай, таких спеціалістів запрошують на роботу на довгостроковий період або ж пропонують постійне проживання. Тобто спеціалісти високого рівня кваліфікації залишають батьківщину з великою ймовірністю не повернутися. Причому професійний досвід і знання, які були надбані в нашій державі та за її рахунок, починають примножувати суспільний інтелект сторонніх держав, що запрошують до себе необхідних спеціалістів. Це негативно позначається не тільки на кількісному, але й на якісному потенціалі трудових ресурсів країни. Оцінюючи позитиви та негативи трудової міграції, необхідно врахувати перспективи її розвитку.

Не можна забувати й про те, що зростаюча кількість заробітчан у міжнародних міграційних потоках зумовлена насамперед пошуком ними кращих умов оплати праці та життя. Саме тому важливо розробити таку державну міграційну політику, яка б могла подолати негативізм і раціонально використовувати позитив для економічного розвитку країни. Для цього, в першу чергу, необхідно мінімізувати економічні причини міжнародної міграції робочої сили шляхом створення умов для достатньої кількості високооплачуваних робочих місць, що загалом позитивно вплине на економіку України та соціально-економічний добробут її населення в майбутньому.

Загалом, державна міграційна політика має базуватись на:

- збереженні та розвитку людського потенціалу;
- забезпеченні ефективної зайнятості;
- зростанні оплати праці і доходів населення;
- підвищенні рівня соціальної безпеки та захищеності працівників;
- залученні інвестицій у безперервне професійне навчання;
- заохоченні високої мотивації до праці, творчої реалізації працівників, прагненні до набуття конкурентних переваг у праці та освітньо-професійному розвитку;
- забезпеченні конкурентоспроможності робочих місць [4].

Вплив трудової міграції на ринок праці неоднозначний. З одного боку, це – чинник, який послаблює тиск на нього. За розрахунками фахівців Інституту демографії НАНУ, за відсутності трудових міграцій рівень безробіття в Україні був би в 1,6 разу вищим за фактичний. Водночас, в регіонах масового відпливу мігрантів навіть нині, в умовах ще не подоланої кризи, спостерігається нестача медичних та педагогічних працівників, будівельників, зварювальників, водіїв, фахівців нафтодобування тощо.

Найсерйознішу проблему становить «відплив мізків», що обумовлює погіршення якісних характеристик працівників. Хоча підготовка спеціалістів впродовж років незалежності не лише не скорочувалася, а й зростала. Втрати 15-20 % інтелектуального та наукового потенціалу, що зазнала України протягом років незалежності, не надолужуються в результаті повернення мігрантів на батьківщину. По-перше, виконуючи за кордоном у більшості некваліфіковану роботу, мігранти втрачають кваліфікацію. По-друге, повернення часто пов'язане з завершенням трудової кар'єри: значна частина мігрантів, які повертаються, не є в Україні економічно активними. По-третє, набуті за кордоном знання та вміння часто неможливо використати в Україні внаслідок труднощів визнання



зарубіжних дипломів, відсутності ефективного механізму визнання кваліфікації, набутої під час практичної роботи.

Заробітки працівників-мігрантів перетворилися на важливий чинник соціально-економічного розвитку України. За даними Національного банку, країна отримує понад 5 млрд доларів США приватних переказів з-за кордону щорічно, що співставне з 4-5 % ВВП. Зароблені мігрантами за кордоном кошти витрачаються передовсім на споживання. Вони мають велике значення для добробуту домогосподарств, проте інвестиційне їх використання незначне. За даними різних опитувань, до відкриття чи розширення бізнесу за рахунок зароблених за кордоном коштів вдаються лише 7-8 % мігрантів. Причина - в недостатніх для серйозних інвестицій сумах заробітків, недоступності дешевих кредитів, несприятливому для малого бізнесу інвестиційному кліматі в країні.

Разом з тим, значне підвищення (завдяки переказам) платоспроможного споживчого попиту має мультиплікуючий вплив на економіку. Зокрема, житлові інвестиції мігрантів обумовили швидке зростання показника введення житла в експлуатацію в регіонах із значною трудовою міграцією за кордон, показники якого помітно перевищували середньоукраїнський рівень. Ці капіталовкладення спричиняли зростання зайнятості, що особливо важливо для сільської місцевості. Також, вони обумовлювали збільшення попиту на будівельні матеріали, сантехніку, меблі тощо, що в сукупності позитивно впливало на економіку.

Водночас, є докази впливу приватних трансфертів на зростання цін та імпорту. Так, перекази з-за кордону значною мірою сприяли економічно невиправданому зростанню цін на нерухомість (у 2005-2008 рр.). Ще 2005 р. економісти попереджали, що трансферти можуть розглядатися одним із каталізаторів формування спекулятивної «бульбашки» на ринку нерухомості, яка, у свою чергу, загрожує стабільності фінансових інституцій та надійності збереження заощаджень громадян, що цілком підтвердилося в роки фінансово-економічної кризи. Проте, зниження обсягів грошових переказів до України спостерігалися тільки у кризових 2009 та 2014 роках. У 2014-2018 роках спостерігається зростаюча динаміка.

Забезпечене заробітками трудових мігрантів збільшення попиту на вищу освіту сприяло розвитку галузі. Зокрема, в західних областях України, традиційно охоплених масовою еміграцією та трудовою міграцією за кордон, зростання кількості вищих навчальних закладів, їх студентів та випускників відбувалося швидшими, ніж в цілому по Україні темпами. Нажаль, структура підготовки фахівців, а подекуди і якість навчання, не відповідає потребам ринку праці.

Таким чином, неможливість знайти роботу за фахом примушує молодих людей працевлаштовуватися в сферах, де набуті ними знання не потрібні (до 40 % фахівців із вищою освітою працюють не за спеціальністю, отриманою у ВНЗ), або виїжджати в інші регіони України чи за кордон (за оцінками економістів, щорічний відплив молодих спеціалістів за межі держави становить 10-12 %), де більшість мігрантів виконують роботу, яка не потребує високої кваліфікації. Узагальнимо дані проблеми та рекомендації щодо їх подолання у таблиці (табл.2).

Таблиця 2

#### Основні проблеми від міграції з України та шляхи їх подолання

Проблема	Рекомендація
Трудова міграція стає першим кроком до еміграції	Реінтеграція трудових мігрантів, що повертаються в Україну, шляхом допомоги з працевлаштуванням
Втрата кваліфікації мігрантів внаслідок виконання некваліфікованої роботи	Заклучення договорів з великими роботодавцями ЄС та інформування українських трудових мігрантів щодо варіантів працевлаштування на кваліфіковані посади
Нелегальне працевлаштування трудових мігрантів	Інформування українських трудових мігрантів щодо негативних наслідків нелегального працевлаштування
Лише 7-8% мігрантів після повернення відкрити власну справу	Спонування населення до підприємництва, намагаються створення позитивного бізнес-клімату в країні

Отже, можемо відзначити, що найкращими заходами задля подолання негативних наслідків трудової міграції є боротьба з причинами всередині країни. Більшість мігрантів працюють за кордоном за наймом, проте, за даними обстежень, трудовий контракт мають лише третина з них, решта – усну домовленість. До того ж, лише половина тих, хто має контракт, охоплена соціальним страхуванням. Головна причина соціальної незахищеності – нелегальне працевлаштування (за даними обстеження Державної служби статистики, чверть заробітчан не мали жодних дозволів на проживання та працевлаштування в зарубіжній державі). Проте інколи позбавлені можливості скористатися своїми виплатами в соціальні фонди країн перебування й мігранти, які працюють цілком легально.

Для врегулювання питання пенсійного забезпечення українців, котрі працюють в країнах, з якими міждержавні угоди відсутні, а також тих, кого не охоплено соціальним страхуванням через нелегальну працю за кордоном, в

Україні запроваджено порядок добровільного пенсійного страхування. Проте на сьогодні лише поодинокі мігранти скористалися такою можливістю. Основна причина цього - недовіра до фінансових інститутів держави, яка в роки кризи посилилася. До того ж, на українських підприємствах питанню безперервного розвитку кадрового потенціалу приділяється менше уваги.

Вирішення цього завдання потребує забезпечення корпоративної безпеки, а цей процес ускладнюється недосконалістю законодавчої бази, нестабільністю політичної та економічної ситуації [6]. Мігранти зазвичай не наважуються вкладати до Пенсійного фонду значні кошти, які могли б забезпечити їм відносно високу пенсію, а сенсу робити невеликі внески і отримати в результаті мінімальну пенсію немає. Адже в разі повернення в Україну, національне законодавство в будь-якому разі гарантує своїм громадянам мінімальні пенсійні виплати. Так само члени сімей мігрантів, які залишаються на батьківщині, отримують соціальні виплати на загальних підставах.

Таким чином, основний тягар соціального забезпечення трудових мігрантів несе Україна. Це, по-перше, збільшує навантаження на соціальні фонди, до яких під час роботи за кордоном мігранти не роблять жодних внесків, по-друге, спричиняє втрату соціальних внесків, які мігранти сплачують в країнах працевлаштування, проте скористатися з них у більшості випадків не можуть, по-третє, – обмежує соціальний захист мігрантів через врахування їхнього страхового стажу лише в Україні. Останнє може спричинити бідність їхніх родин, а отже необхідність виплати адресної соціальної допомоги.

Внаслідок масштабності міграції, та непростих проблем, що її супроводжують, це явище все частіше фігурує у політичній боротьбі, використовується політиками як аргумент проти опонентів, або як засіб для набуття політичних дивідендів. Політизація міграції, з одного боку, може бути корисна для усвідомлення суспільством та владою необхідності прийняття політичних рішень в цій сфері, проте, з другого, - сприяє виникненню додаткової напруженості в суспільстві. Мігранти, які працюють за кордоном, фактично виключені з політичного життя, не можуть реалізувати своє виборче право, що створює неабиякий простір і для фальсифікацій під час проведення виборів, і для маніпулювання громадами заробітчанин [8]. Отже, як свідчить табл. 3, основні чинники зовнішньої міграції, що зароджуються, перш за все, всередині країни, та штовхають населення до виїзду на заробітки чи переїзду на постійне проживання закордон, призводять до ще більших проблем в Україні та уповільнюють її

економічний розвиток. Таким чином, задля подолання негативних наслідків зовнішньої міграції, необхідно боротися з її причинами всередині України.

Таблиця 3

Чинники зовнішньої міграції та його вплив на економічний розвиток України

Чинник	Вплив
Інфляційні процеси	Негативно позначилися на купівельній спроможності громадян і призвели до зменшення їх реальних доходів
Політична нестабільність, корупція	Невпевненість у майбутньому громадян та посилення трудової еміграції
Низький рівень оплати праці	Еміграція висококваліфікованих кадрів
Відсутність умов розвитку науки	Втрата наукового капіталу
Перекази від трудових мігрантів своїм родинам в Україну	Покращення матеріального благополуччя сімей мігрантів та надходження грошей в країну

Трудова міграція з України є перш за все наслідком, а не однією з причин економічного занепаду країни. Саме тому, покращення ситуації можливо тільки за допомогою вирішення внутрішніх економічних проблем та створення механізму регулювання міграційних потоків.

*Висновки.* Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що створення національного міграційного законодавства, адекватного сучасним умовам і здатного забезпечити необхідне керівництво міграційними процесами з боку держави, до якого імплементовано найважливіші норми міжнародного права, є найзначнішим здобутком розбудови системи державного управління міграціями після здобуття Україною незалежності. Однак треба зауважити, що конструювання цілісної системи управління зовнішніми міграціями в Україні ще не завершено. Є нагальна потреба у створенні концепції міграційної політики України, тобто зрозумілого для суспільства орієнтира, який міг би об'єднати зусилля всіх гілок влади та політичних суб'єктів задля досягнення конкретної спільної мети. Реальним запобіжником втрат людських ресурсів, спричинених еміграцією, може бути лише успішне реформування та розвиток України. Однак, допоки країна залишається донором населення, засобами державної міграційної політики необхідно забезпечити законні та впорядковані міграційні переміщення, захистити права мігрантів, використати переваги та мінімізувати негативні наслідки міграції.

*Список використаних джерел:*

1. Васильченко, В.С. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. / Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. // К.: КНЕУ, 2005. – 403 с.
2. Кукурудза, І.І. Україна у світових процесах трудової міграції: монографія / І.І. Кукурудза, Т.І. Ромашенко // Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. – 252 с.
3. Федоришина, Л. М. Вплив міграційних процесів в Україні на модернізацію економіки [Текст] / Л. М. Федоришина, О. І. Шевчук // Соц.-ек. проблеми сучас. періоду України. – 2013. – Вип. 3(101). – С. 427-433
4. Ангелко, І.В. Соціально-економічні наслідки впливу міжнародної міграції робочої сили на добробут населення України // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2014. – Вип. 2. – С. 65-73. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu\\_2014\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2014_2_8).
5. Надточій, А. О. Причини зовнішньої трудової міграції та оцінка її наслідків для економіки України // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 1. – С. 106-113. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2015\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2015_1_19).
6. Ареф'єва, О. В. Планування економічної безпеки підприємств: монографія / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузенко // Європейський університет. – К.: Видавництво Європейського університету. – 2004. – 172 с.
7. Міграція в Україні : факти і цифри. – 3-ге вид. – Київ : Міжнар. орг-ція з міграції (МОМ) в Україні, 2016. – 32 с.
8. Малиновська, О. А. Наслідки міжнародної міграції населення України та політико-управлінські дії щодо їх врегулювання: Аналітична записка. НІСД – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/562/>
9. Гаран, О. Українським мигрантам поставили діагноз – остра жажда самореалізації [Текст] / О. Гаран // Міграція. – 2014. – № 2 (144). – С. 16
10. Малиновська, О. А. Українсько-Польський міграційний коридор: особливості та значення [Текст] / Малиновська О.А. // Демографія та соціальна економіка. – 2015. – № 2 (24). – С. 31–40.
11. Бурлакова, В. Любов на відстані. Трудова міграція змінює підходи українців до формування сім'ї [Електронний ресурс] / В. Бурлакова // Тиждень.ua. – Режим доступу : <http://tyzhden.ua/Society/57977>
12. Чверть українських науковців думають про еміграцію [Електронний ресурс] // Дзеркало тижня. – 2017. – Режим доступу : <https://dt.ua/UKRAINE/chvert-ukrayinskih-naukovciv-dumayut-pro-emigraciyu>

***Ороховська Л.А.***

*доктор філософських наук, доцент*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **ЕТАПИ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЦІ СВІТОВОГО СУСПІЛЬСТВА**

Економіка світового суспільства у своєму розвитку пройшла довготривалий процес інтеграції, який значно посилювався в останній чверті ХХ ст. Основними факторами, які супроводжували процеси інтеграції людства протягом його історії, виступали економічні зв'язки, які ґрунтувалися на міжнародному поділі праці та соціально-політичні події, які мали загально-планетарні масштаби. Щоб зрозуміти механізм переростання інтеграційних процесів в глобалізацію, необхідно на основі принципу співпадання історичного й логічного виділити основні етапи інтеграції. Такий підхід допоможе осмислити її сучасний етап – глобалізацію, яка є багатоаспектним об'єктивно-історичним процесом, що має глибоке історичне коріння та є певною характеристикою суспільства, що переживає суттєві трансформації у третьому тисячолітті (відбувається транснаціоналізація господарської, інформаційної та інших видів діяльності; усунення перешкод, які перешкоджають переміщенню технологій, інтелектуальної власності, інформації і кваліфікованої робочої сили; формування особливого правового, політичного, культурного середовища, яке охоплює все більшу кількість країн і сприяє їх економічному процвітання; перетворення творчої діяльності у важливий компонент виробничого процесу, що вимагає інтелектуальної свободи, скорочення соціальної і політичної регламентації і демократизації тощо).

На початку всесвітньої історії переважали диференційні процеси, зв'язані з процесом розселення первісного людства на планеті в ході освоєння різними групами нових, придатних для життя просторів, але, починаючи з періоду “неолітичної революції”, коли відбувається перехід від споживаючого типу господарства (збиральництво та полювання) до виробляючого (землеробство та скотарство), інтеграційні процеси починають домінувати над диференційними. У цей період починається формування економічних, суспільних, культурно-інформаційних, демографічних, територіально-поселенських та будь-яких інших передумов переходу до цивілізації, а відтак – і самого цивілізаційного процесу, який охоплює приблизно десять останніх тисячоліть.

Завершується неолітична революція формуванням держав (VII-III тис. років до н.е.) і, як показують археологічні розкопки у верхів'ях Тигру та Євфрату, саме

в цей період виникли перші поселення міського типу, де проживали не тільки землероби, але й ремісники, купці, воїни. За досить короткий час в історії з'являються різні форми поділу праці, надлишок продуктів, що дає можливість зайнятися обміном товарами та торгівлею. Тоді ж виникають інститути приватної власності та держави з усіма її атрибутами: верховна влада, різні форми морального та силового впливу на членів суспільства.

З розгортанням цивілізаційного процесу інтеграційні тенденції починають урівноважувати процеси диференціації, які переважали раніше, а потім і домінувати над ними. На першому етапі інтеграції, що відповідає відрізку часу від “неолітичної революції” до появи перших цивілізацій, тенденції до диференціації ще дуже сильні, тоді як інтеграційні процеси тільки починають розгортатися. Диференціація відбувається не лише внаслідок розселення і просторового відриву одних груп людей від інших, а й завдяки формуванню цивілізаційних центрів, серед яких П. Тейяр де Шарден виділяє Центральну Америку з цивілізацією Майя, Південні моря з полінезійською цивілізацією, басейн Жовтої ріки з китайською, долини Гангу та Інду з цивілізаціями Індії, нарешті Ніл і Месопотамію з Єгиптом та Шумером [1, с. 168-169].

В. Ю. Яковець, виділяючи цивілізації трьох поколінь, цивілізації цього часу відносить до першого покоління. Вони були небагаточисельними, оскільки загальна кількість населення Землі в 1000 р. до н.е. складала лише 80 млн. чол. [2, с. 403]. Зв'язки між цими цивілізаціями спочатку були незначними, але вони поступово зростали й через торгівлю, і внаслідок завоювань. Держави, розростаючись, ставали багатонаціональними, пізніше – багатонаціональними, ще пізніше – національними та багатонаціональними. Загалом про перший період інтеграції можна говорити як про такий, де суспільний розвиток носить фрагментарний характер: суспільні структури розвиваються локально, у тому числі війни, які відбуваються, є також локальними через обмеженість і в засобах пересування, і через примітивність зброї.

Другий етап всесвітньої інтеграції припадає на III – I тис. до н.е. і завершується приблизно на межі ер. Саме тоді вже безпосередньо взаємодіяли країни Середземномор'я, Індія та Китай, був прокладений Великий Шовковий шлях. Останній відіграв важливу роль у розширенні культурно-економічних зв'язків між країнами і народами, які суттєво відрізнялися один від одного за рівнем економіки та культури й ніколи до цього не взаємодіяли на мирній та постійній основі. Зоною такого поєднання цивілізацій стають простори Центральної Азії і Середнього Сходу. Причому, якщо в межах Середньої Азії (у її

традиційному розумінні) ми бачимо міжцивілізаційну взаємодію на місцевій цивілізаційній основі (Бактрія, Согдіна, Маріана, Хорезм), то в широкому поясі Євразійських степів ці контакти здійснюються за участю рухливих скотарів, зокрема – кочовиків, які виступали в ролі посередників у зв'язках між великими цивілізаційними центрами.

Значно зросла взаємодія цивілізацій у районі Середземного моря. У VIII ст. до н.е. вона поширилася на район Причорномор'я. Цивілізації цього періоду можна назвати цивілізаціями другого покоління. Як на Заході, так і на Сході процес взаємодії цивілізацій піднявся на вищий щабель. Значно виросла густота населення, посилилася його диференціація по основних регіонах світу, причому більше двох третин населення припадало на Азію, від якої вчетверо відставала Європа [2, с. 404]. Взаємопереплетення різних культур відбувається в умовах виникнення багатонаціональних держав, які утворюються внаслідок завоювань. У період Перських війн кордони імперії простягнулися від Інду до Дунаю. Дарій I ввів єдину для всієї імперії офіційну державну мову (арамейську), створив єдину армію, єдину грошову систему (монета дарик), побудував поштові станції на державних дорогах. Були введені єдині для всієї країни закони. За дорученням Дарія I грецький мореплавець Силак дослідив морський шлях від Інду до Єгипту, що стало важливою передумовою на шляху відкриття нових територій. Але найбільший вплив на інтеграційні процеси цього періоду мали завойовницькі походи Александра Македонського, який вперше в історії мав намір створити світову державу. Кордони його імперії простягаються від Дунаю до Інду та включають усі землі, які раніше належали Ахеменідам. По суті, імперія Олександра Македонського була першою світовою імперією.

На другому етапі інтеграційних процесів через утворення держав, війни та торговельно-економічні зв'язки, які переносили з краю в край цінності розділених простором народів і культур, відбувається поглиблення інтеграційних процесів. Саме на цьому етапі наступив, за визначенням К. Ясперса, “осьовий час”. К. Ясперс застосував його до характеристики світової історії на рубежі між 800 та 200 рр. до н.е., коли практично одночасно в трьох різних, майже не пов'язаних між собою регіонах планети – в Європі, Індії та Китаї, визріли і відбулися кардинальні зміни в усіх формах суспільного життя, які вплинули на хід історичних подій, систему суспільних відносин, світогляд людей. Ті народи, які не сприйняли ідей осьового періоду, залишилися, за висловом К. Ясперса, на рівні “природного” існування. Далі історія цих народів залежала від того, чи вони залишалися осторонь історичного прогресу, чи долучалися до якогось із трьох



центрів “духовного випромінювання” [3, с. 38]. Але на цьому етапі інтеграції ізольованими від цього процесу залишалися величезні території. Історія цього періоду – це історія регіональних подій та територіально обмежених міжнародних відносин.

Третій етап всесвітньої інтеграції охоплює століття від межі ер до середини минулого тисячоліття. У цей час спостерігається, за окремих незначних відступів, неухильний процес інтеграції в межах усього цивілізаційного простору Старого Світу – від Скандинавії та Ісландії, імперій Західного Судану до Індонезії та Японії. Кінець античного суспільства характеризувався крахом цивілізацій, які раніше були лідерами в світі. Розпалися імперії, відбувалося велике переселення народів. Це, з одного боку, знищило частину культурної спадщини, а з другого боку, сприяло запозиченню варварськими племенами техніки і культури античності, народженню нового соціокультурного сплаву, з якого сформувалися локальні цивілізації третього покоління.

Спадкоємницею еллінської культури майже протягом тисячоліття була Візантійська імперія, яка поширила свій вплив на сусідів і підштовхнула формування слов'янської цивілізації, передавши їй частину своєї соціокультурної спадщини. Мостом, який з'єднав Західну Європу з Візантією, став Великий торговельний шлях “із варяг у греки”, який проходив через Київську Русь. Після завоювання Росією в 1552 році Казані і в 1556 році Астрахані виникає торговельний шлях Волгою та Каспійським морем, який з'єднувався з Великим шовковим шляхом та іншими караванними шляхами того часу, що давало можливість здійснювати товарообмін між північноєвропейськими територіями й країнами Близького та Середнього Сходу, Індією і Китаєм.

На третьому етапі всесвітньої інтеграції епіцентр історичного прогресу переміщується на Схід, у Китай та Індію, а також у мусульманський світ. Кочівники протягом Стародавніх віків та Середньовіччя нападали на осілі землеробські держави і утворювали або нерівноправні держави, як, наприклад, Золота Орда, та руські князівства, або на який час ставали панівним класом завойованого народу. У XIII ст. монголи на чолі з Чингізханом та його потомками здійснили завоювання величезних територій та створили імперію на просторах від Далекого Сходу до Західної Європи. Це створило можливості для міжнародної торгівлі через Великий шовковий шлях. Але у середині XIV ст. імперія занепадає, а спроба Тимура відновити Євразійську наддержаву зазнала краху з його смертю в 1405 р. І тільки в першій чверті XV ст., завдяки плаванням флотоводеця Чжен Хе і принца Енріке Морепоплавця, створюються передумови для

планетарного об'єднання людства. Спочатку першість у цій справі належала китайцям, які здійснювали плавання до Аравії і Східної Африки. Однак у середині XV ст. політика династії Мін круто змінюється в бік ізоляціонізму, тоді як португальці до того часу вже досягли Гвінейської затоки та плавали до півдня західного узбережжя Африки в пошуках торгового шляху в Індійський океан, хоча ще не було відомо, чи є протока біля південного мису. Це започаткував принц Енріке Мореплавець, який був відомий як "Генрі Навігатор".

Проте протягом зазначених трьох етапів інтеграція ще не переросла в глобалізацію, оскільки племена, локальні соціуми, дрібні феодалні князівства, графства при всіх спробах створити імперські об'єднання, починаючи від Месопотамії, Ассирії все одно зберігали автономність. Вони взаємодіяли одне з одним, але ще не були елементами єдиного економічного організму.

Етапом, який можна характеризувати як переддень глобалізації, варто вважати епоху Великих географічних відкриттів європейськими мореплавцями в кінці XV ст. і паралельне просування російських першопрохідників у Північній Євразії. На рубежі XV – XVI ст., коли були здійснені відкриття Х. Колумба, Васко да Гами і Ф. Магеллана, почався четвертий етап всесвітньої інтеграції, наслідком якого стало встановлення реальних економічних, політичних і культурних зв'язків між етносами на всіх континентах. У цей час закінчилася ізоляція Східної та Західної півкуль, а пізніше – Південного та Північного полюсів.

Принципова відмінність цього етапу від попереднього полягає у двох моментах. По-перше, тепер реально взаємодіяли всі основні частини людства, включаючи населення Америки, внутрішніх районів Африки й Австралії з Океанією. По-друге, якщо на попередніх етапах спостерігався поліцентричний характер міжцивілізаційної взаємодії (рівність й автономність окремих цивілізаційних світів, більш-менш партнерські й паритетні відносини між ними), то приблизно з 1500 р., за ще тривалого збереження і навіть зміцнення могутності Китаю та Османської імперії, з кожним століттям дедалі виразніше відчувалося утвердження всесвітньої гегемонії Заходу. Європейська цивілізація стала називатися західною цивілізацією з того моменту, коли європейці перетнули Атлантику, щоб населити Америку, і, крім того, стали домінувати над більшою частиною світу.

Присутність європейських держав стала відчутною для решти світу саме в XVI ст. Дві найбільші метрополії – Іспанія та Португалія, які першими стали на шлях колоніальної експансії вже в 1494 р., заключили Тордесильянський, а в 1529

р. – Сарагоський договори, які закріпили сфери їх впливу. Справді глобальними можна назвати масштаби діяльності Ост-Індської компанії, під контроль якої потрапили величезні території. Ця компанія, заснована в Лондоні в 1599 р., отримала від англійського уряду монополієне право на торгівлю в Східній Індії. Основними конкурентами англійців стали голландці, які в 1602 р. створили конкуруючу компанію з такою ж назвою, але торгували в основному з Цейлоном, Індонезією та Японією. Голландська компанія отримала монополієне право на торгівлю в Америці, на островах Тихого океану та на узбережжі Західної Африки. 1621 р. голландці для торгівлі з Америкою створили Вест-Індську компанію та стали активно конкурувати з португальцями та іспанцями, витісняючи їх з захоплених раніше територій. Згідно Вестфальського договору 1648 р. поділ сфер впливу в світі відбувся вже між Іспанією та Голландією, а не Португалією. У другій половині XVIII ст. внаслідок трьох англо-голландських війн першість перейде до Англії, яка з цього часу запанує на морських просторах.

Починаючи з XVI ст., навколо Західної Європи утворилася досить стала макроцивілізаційна система, яку Ю. В. Павленко визначає поняттям “Макрохристиянський світ” [4; 148]. Вона сформувалася внаслідок військово-політичної, економічної та культурної експансії Заходу. Виявляючи значення цього етапу в інтеграції людства, слід зазначити, що Великі географічні відкриття XV-XVI ст., внаслідок яких світ замкнувся географічно, докорінно змінили хід світової історії та привели до значного розширення впливу Заходу. До різних суперечностей між європейським каїнами додалося суперництво за колонії. Був покладений початок новим міжнародним економічним та політичним відносинам, взаємовпливу різних культур. Через експансію західноєвропейських морських країн з’явилися колоніальні імперії. Але все-таки цей етап ще передчасно називати глобалізацією – інтеграція хоч і охоплює значні території в обох півкулях, але ще не стає всепланетарною. Більше того, це був період жорстокого насадження європейської культури іншим народам, а при такій політиці людство не могло стати світовою спільнотою, яка хоч і є різноманітною, та відчуває свою всепланетарну єдність.

П’ятий етап інтеграції почався з розвитком ринкових відносин. Він був зумовлений розвитком капіталізму в Англії і в низці інших європейських країн, початком формування світового розподілу праці й постійного торговельного обміну, а також поділом величезних територій в Африці і Азії, що привело на початку XX ст. до фактичного розподілу світу між групою імперіалістичних

країн Європи, до яких приєдналися в кінці XIX ст. США, які перетворили на колонію Кубу і низку країн Центральної Америки та Карибського басейну.

Через колоніальну експлуатацію і поширення торгівлі Європа залучила істотну частку глобальних економічних операцій у свою власну ринкову систему, яка працювала на принципах капіталістичної економіки. За висловом С. Переслегіна, “індустріальна фаза передбачає принаймні одну глобальність – виникнення загальнопланетарної системи обміну. Це означає, у свою чергу, неминучість появи світової валюти, відповідних розрахункових центрів і густої комунікаційної мережі. Емблемою фази стають залізниці та кораблі з механічними двигунами, характерні швидкості чисельно зростають (більше 1200 км. на добу)...” [5, с. 469]. На цьому етапі досягла значного розквіту економіка Англії та Голландії. Індустріальна епоха характеризувалася різким прискоренням нерівномірності промислового розвитку, зміною лідерів світового господарства. Напередодні індустріальної епохи (в середині XVIII ст.) лідерство належало Китаю та Індії, які виробляли відповідно третину та четверту частину світової промислової продукції. Європа загалом давала менше четвертої частини промислової продукції світу, в тому числі Великобританія – менше однієї п’ятидесятої, США – одну тисячну [2, с. 405].

Пройшло лише півтора століття і картина різко змінилася. Першість перейшла до Європи, яка стала давати майже дві третини світової промислової продукції. Це був період могутності Великобританії, яка збільшила свою долю майже вдсятеро, а в 1880 р. виробляла 23 % промислової продукції світу. Великобританія координувала всі функції, які інтегрували міжнародну економічну систему. Цей глобальний ринок товарів і капіталів Ф. Зиятдінова вважає Pax Britannica [6, с. 65-70]. Те, що світ стає все більш пов’язаний економічно, показали Всесвітні виставки, перша з яких відбулася в Лондоні в 1851 році. Виставка продемонструвала не тільки досягнення технічного прогресу та сприяла комерційним цілям, але й допомогла людям усвідомити реальність індустріальної цивілізації, взаємозв’язок та цілісність світу.

У другій половині XIX ст. спостерігаються високі темпи інтернаціоналізації. Зниження транспортних витрат і митних тарифів стимулювали високі темпи світової торгівлі. Завдяки пароплавам і паровозам потужні товарні потоки охопили весь світ. З 1870 по 1913 роки британський експорт виріс з 10,3 % до 14,7 % СВП, німецький – з 7,4 %, до 12,2 %. Інтенсифікувалися й фінансові потоки. У 1913 р. третина британських капіталів була розміщена в заморських територіях [7, с. 6].

Проте в кінці XIX ст. Великобританії довелося поступитися лідерством США, частка яких збільшилася за півтора століття до 23,6 % (у 1900 р.). Високими темпами зростає промисловість Німеччини, яка сягнула в 1900 р. 13,2 % від світового виробництва. Програли в цьому змаганні Китай, частка якого зменшилася більше, ніж у 5 разів, і Індія, частка якої внаслідок британської колонізації зменшилася в 14 разів. Епіцентр промислового прогресу перемістився в Західну Європу, а потім у Північну Америку. Їм дісталися основні плоди промислового перевороту. Цього вони досягли за рахунок підриву індустріальної могутності давніх цивілізацій Індії та Китаю. Західна цивілізація (країни Західної Європи та США) захопила повне лідерство, підвищивши свою частку в світовому промисловому виробництві з 18,3 % у 1750 р. і 23,3 % у 1800 р. до 76,8 % у 1900 р. – у 4,2 рази за 150 років і в 3,3 рази за XIX ст. [2, с. 405-406].

Друга половина XIX – початок XX ст. ознаменувалися великим переселенням народів – із країни в країну, із континенту на континент. За сто років, починаючи з 1820 р., на американський континент переселилося біля 60 млн. європейців, 3/5 із них – у США. Інтенсивна міграція відбувалася і в Європі: у 90-ті роки XIX ст. більше італійців емігрувало до Франції та Німеччини, ніж у США [7, с. 6]. Відбувається зближення світу. Ціни, зарплати, рівень життя в Західній Європі і США швидко зближуються, буквально на очах формуються трансатлантичні ринки. У другій половині XIX ст. виникають перші міжнародні організації, серед яких Червоний Хрест, заснований швейцарцем Анрі Дюнаном (1863 р.), Всезагальний поштовий союз, створений в 1874 р. для забезпечення організації і вдосконалення міжнародної поштової служби (з 1878 р. – Всесвітній поштовий союз) [8, с. 17]. Поява міжнародних організацій у другій половині XIX ст. була закономірним явищем і стала відповіддю на розвиток економічних і соціально-політичних відносин, які вийшли за рамки національних держав і викликали об'єктивну потребу в кооперації і координації міждержавних зусиль у вирішенні принципово нових, транснаціональних завдань.

Перша світова війна показала, що жодна велика країна не в змозі повністю відсторонитися від війни чи від її впливу. Втягнуті в конфлікт країни виявилися в одному із воюючих блоків. Колонії забезпечували своїм метрополіям необхідну економічну та військову підтримку. Результати війни привели до нової розстановки сил у світі. Якщо на початку цього етапу інтеграції основною рушійною силою процесу виступає Європа, то тепер на світову арену виходять США, які зуміли нагромадити в ході війни в результаті поставок у Європу зброї, продуктів та обмундирування 80 % світових запасів золота. Важливим підсумком

Першої світової війни стало підписання Версальської системи договорів та створення в 1919 році Ліги націй – першої в історії людства міжнародної організації, метою якої було розвивати співробітництво між народами та забезпечувати гарантії миру й безпеки. Це була перша спроба цивілізованого вирішення міжнародних конфліктів. Проте на цьому етапі більшість країн ще не брали участі в процесі інтеграції, що обмежувало утворення глобальних ринків і дію економічних суб'єктів на глобальному рівні.

Шостий етап інтеграції почався в ХХ ст. У цей період економічні, культурні, суспільно-політичні відносини вийшли за межі національних кордонів і досягли глобальних масштабів. Розпочинається стрімкий розвиток масової культури у США, а потім у Європі. Її провідником стає телебачення. Першими розпочинають регулярну трансляцію телепередач Великобританія та Німеччина (1936 р.), а згодом – США (1941 р.). Процесам інтеграції сприяє також налагодження радіотелефонного зв'язку на коротких хвилях між Лондоном та Сіднеєм (1925 р.) та всесвітнього радіотелефонного зв'язку за допомогою радіохвиль та телефонного кабелю (1935 р.).

Після закінчення Другої світової війни виникають нові міжнародні організації, серед яких необхідно особливо відмітити ООН, статут якої було підписано 26 червня 1945 року в Сан-Франциско 50 країнами. ООН було створено з метою підтримання миру, безпеки та співробітництва між народами. Створенню міжнародної судової системи сприяло проведення Нюрнберзького процесу над групою військових злочинців та над фашистськими організаціями. У повоєнний період бере початок і європейська інтеграція. 1946 р. британський прем'єр У. Черчилль закликав створити Сполучені Штати Європи. Економічна інтеграція в Європі розпочалася на практиці в 1952 р., коли Бельгія, Франція, Італія, ФРН, Нідерланди та Люксембург створили Європейський Союз Вугілля та Сталі. 1958 р. було створено Європейське Економічне Співтовариство та Європейське Співтовариство по Атомній Енергії, метою якого був розвиток атомної енергії в мирних цілях, а також створення митного союзу та відміна внутрішніх торговельних бар'єрів між країнами – членами Співтовариства.

У розвинених країнах глобалізаційні процеси спостерігалися вже на початку ХХ ст. У інших – у середині ХХ ст. під впливом перемоги СРСР і його союзників по антигітлерівській коаліції в Другій світовій війні, коли розпочався визвольний рух у колоніях та в залежних країнах. Суверенність нових країн була визнана ООН і вони вступили в цю організацію як рівноправні члени. Але при цьому збереглася економічна залежність цих країн від своїх колишніх метрополій.

США, Німеччина, Японія вирвалися стрімко вперед. Саме вони в першу чергу скористалися плодами НТР.

Сьомий етап інтеграції, який розпочався в останні десятиліття ХХ ст., виводить інтеграційні процеси на якісно новий рівень. Подією, що стала поштовхом до переходу інтеграційних процесів у їх вищу стадію – глобалізацію, стала інформаційна революція, яка розпочалася в останній третині ХХ ст. Поєднання комп'ютера з швидкодіючими телекомунікаційними мережами, насамперед з Інтернетом, стало справжньою революцією, яка в поєднанні з найновішими технологіями в інших галузях господарського, наукового, політичного життя, а також формуванням єдиного фінансового ринку, дала можливість виробляти товари і послуги на базі нових технологій, надала можливість людям та організаціям взаємодіяти незалежно від відстаней.

Цей етап характеризується новими якісними відмінностями: фінансова глобалізація, становлення глобальних ТНК, інтенсифікація світової торгівлі, тенденція до конвергенції, утвердження міжнародних господарських зв'язків, утворення світових ринків, процес орієнтації виробничих сил на єдині стандарти, виникнення “технологічних макросистем” у сферах зв'язку, транспорту, виробництва. Кількість міжнародних організацій в 90-ті роки зросла до 12,5 тисяч. Найвпливовішими світовими організаціями є: ООН, Всесвітній банк, Грінпіс, Міжнародний Зелений хрест, Всесвітня організація охорони здоров'я, Дитячий фонд ООН, Міжнародна асоціація розвитку, Всесвітня організація інтелектуальної власності, Міжнародна морська організація, Міжнародна організація цивільної авіації, Міжнародна організація праці, Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Міжнародний валютний фонд, Організація Об'єднаних націй з питань освіти, науки та культури (ЮНЕСКО), Міжнародне агентство з атомної енергії (МАГАТЕ) та ін. Всесвітні організації поширюють свою діяльність на все світове співтовариство та відкриті для всіх країн світу.

Однією з головних складових процесу глобалізації є лібералізація зовнішньоекономічної політики. Починаючи з 80-х років, у країнах Заходу було відмінено кількісні обмеження імпорту (крім окремих видів сільськогосподарської продукції). 1994 р. Уругвайський раунд переговорів у рамках Генеральної угоди про тарифи і торгівлю значно знизив для країн, які входять до ВТО, торговельні бар'єри, сприяючи лібералізації торгівлі послугами, інтелектуальною власністю, сільськогосподарськими товарами, текстилем. Внаслідок середній рівень імпортного мита в промислово розвинених країнах складає 3,5 – 4%, що в декілька разів нижче, ніж в інших країнах [6, с. 65].

Глобалізація привела до зростання фінансово-економічної могутності і політичного впливу ТНК. Усього біля 30 найбільших корпорацій світу зосередили у своїх руках більш ніж 70 % біржових активів. При цьому на долю п'яти провідних країн світу – США, Великобританії, Японії, Німеччини і Франції – припадає понад 90 % найбільших корпорацій [9, с. 54]. Глобалізація спричинила фундаментальні зміни в укладі і способі життя людей, у соціальному устрої й управлінні, в характері суспільних зв'язків. Відбувається зближення способу життя різних країн і регіонів під впливом універсалізації культури. Свідченням глобалізації є також прийняття світовим співтовариством у якості єдиної системи відліку часу християнського літочислення, хоча паралельно продовжують існувати в межах своїх цивілізацій китайський та ісламський календарі. Але і в Пекіні, і в Тегерані літаки відправляються за християнським календарем, а не за китайським чи місячним. За єдиним християнським календарем відбуваються міжнародні зустрічі, укладаються ділові угоди, проходять міжнародні конференції. І все частіше на прилавках магазинів можна побачити годинники з подвійним циферблатом, який показує місцевий час та час християнського літочислення.

*Висновки.* Отже, зважаючи на глибоке історичне коріння глобалізаційних процесів, необхідно все ж таки визнати, що власне глобалізацією ми можемо назвати тільки той період в історії людства, який пов'язаний з процесами, що охоплюють усю земну кулю. Цей етап пов'язаний, у першу чергу, з винайденням комп'ютера, Інтернету, що дало можливість взаємодіяти незалежно від простору. Процеси, які відбувалися у взаємодії різних країн, регіонів, материків, до цього етапу – це інтеграційні процеси. “Інтеграція” – більш широкий термін. У перекладі з латинської *integer* – повний, цілісний, непорушний. Інтеграцією називають процес чи дію, результатом яких є цілісність, об'єднання, з'єднання, відновлення єдності. Феноменологічний зміст “інтеграції” полягає у поєднанні в ціле якихось частин або елементів. Тільки сучасний етап інтеграційних процесів зробив їх справді глобальними, оскільки зараз економічні, політичні, соціально-культурні процеси охоплюють усю земну кулю. Це дає підстави назвати глобалізацію вищим етапом інтеграції (інтеграція – загальне, глобалізація – особливе).

Становленню світової спільноти передував довготривалий процес інтеграції людства, який пройшов сім етапів у своєму розвитку. Перший етап інтеграції започаткований епохою неолітичної революції, коли переважали диференційні процеси, але вже тоді зароджуються зустрічні рухи племен. Другий етап (III-I тис.



до н.е.) характеризується наростанням міжцивілізаційних зв'язків між країнами Середземномор'я, Індії та Китаю. На третьому етапі (від межі ер до середини I тисячоліття) до них долучаються країни Європи, Близького та Середнього Сходу, Індонезія, Японія. На четвертому етапі (від епохи Великих географічних відкриттів до перших буржуазних революцій у Європі) посилюються інтеграційні процеси між обома півкулями Землі, що дає підстави говорити про зачатки глобалізаційних процесів. П'ятий етап інтеграції ознаменований переходом до капіталістичного способу виробництва, коли виникають система всепланетарного обміну, перші міжнародні організації, що свідчить про формування світового співтовариства. Шостий етап (кінець XIX – середина XX ст.) зв'язаний з науково-технічною революцією, яка сприяла прискоренню інтеграційних процесів у всіх сферах міжнародних стосунків. Сьомий етап розпочався в останній чверті XX ст. завдяки появі стільникового зв'язку та Інтернету. Саме сучасні засоби зв'язку дали можливість реально здійснити єдність економічного, політичного, культурного життя народів. По своїй суті глобалізація – природний і об'єктивний процес інтеграції в світі, її вищий етап. Глобалізація відкриває перед людством величезні можливості в розширенні обміну товарами, послугами, інформацією, технологіями та капіталом, сприяє взаємодії в гуманітарній сфері. Разом з тим, варто враховувати, що це явище має два аспекти – об'єктивний (як аспект суспільного життя) і суб'єктивний (як знаряддя ціленаправленого впливу на суспільне життя).

*Список використаних джерел:*

1. Тейяр де Шарден П. Феномен человека / Тейяр де Шарден П. – М.: Наука, 1987. – 240 с.
2. Яковец Ю. В. Циклы. Кризисы. Прогнозы / Ю. В. Яковец. – М.: Наука, 1999. – 448 с.
3. Ясперс К. Смысл и назначение истории / К. Ясперс; пер. с нем. 2-е изд. – М.: Республика, 1994. – 527 с. – (Мыслители XX в.).
4. Павленко Ю. В. История мировой цивилизации. Философский анализ / Ю. В. Павленко. – К.: Феникс, 2002. – 760 с.
5. Переслегин С.Б. Самоучитель игры на мировой шахматной доске / Сергей Переслегин. – М.: АСТ, СПб.: Terra Fantastica, 2005. – 619, [5] с. –(Philosophy).
6. Зиятдинова Ф. Сердцевина проблемы глобализации – противоречие между двумя фундаментальными основами мироустройства: политическим суверенитетом нации-государства и «общечеловеческими ценностями» / Ф. Зиятдинова // Международная жизнь. – 2001. – № 7. – С. 65-70.

7. Кувалдин В. Б. Глобализация и рождение мегаобщества / В. Б. Кувалдин // Практична філософія. – 2001. – № 2. – С. 3-23.

8. Чумаков А. Н. Исторический процесс в категориях «культура», «цивилизация», «глобализация» // Материалы постоянно действующего междисциплинарного семинара Клуба ученых «Глобальный мир» / А. Н. Чумаков. – М.: ООО «НОВЫЙ ВЕК». Институт микроэкономики, 2003. – Вып. 3. – С. 5 – 28.

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

10. Философский энциклопедический словарь / Редакторы-составители: Е. Ф. Губский, Г. В. Кораблева, В. А. Лутченко. – М.: ИНФРА-М, 2004. – С. 181

***Полоус О.В.***

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри економіки повітряного транспорту*

*Національний авіаційний університет, Київ, Україна*

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ-СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЙОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

ІТ-сфера України є чи не єдиною областю, яка демонструє зростаючі показники, як в загальних цифрах зайнятості, так і в динаміці заробітних плат (рис. 1.). За даними статистики за 2015 рік кількість зайнятих в цій сфері збільшилася з 75 до 90 тисяч осіб, показавши збільшення на 20%. Таким чином, в середньому щомісяця на ринок приходять близько тисячі нових працівників. При цьому приблизно п'ята частина всіх українських «айтішників» працює у великих компаніях, штат яких перевищує 800 осіб. У липні 2015 року кількість технічних фахівців, які працюють в таких фірмах, становила понад 16 800 чоловік.

Методологія досліджень конкурентоспроможності, конкурентних позицій країн, що надають ІТ-послуги, міжнародної спеціалізації може включати сукупність загальних і спеціальних методів встановлення параметрів, структури, інших характеристик досліджуваних об'єктів та їх взаємозв'язків.

Актуальними для даного дослідження є методи, які ґрунтуються на теоріях міжнародної торгівлі – неокласичної і модерної теорії міжнародної торгівлі.

Неокласична теорія пояснює регіональну спеціалізацію порівняльними перевагами, які має конкретний регіон або країна [11].

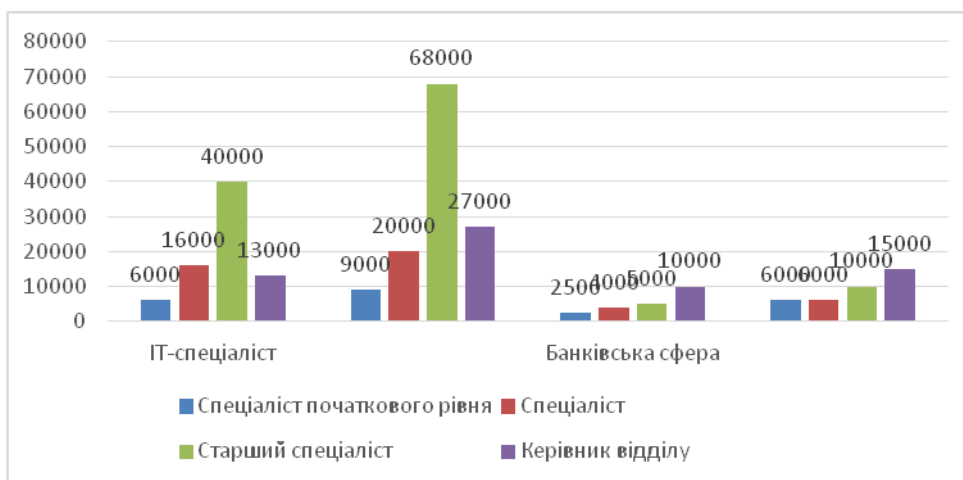


Рис. 1. Порівняння рівня заробітних плат ІТ-спеціаліста та фахівця банківської сфери

Відповідно до теорії порівняльних витрат Д. Рікардо, зазначені переваги створюються у країні в результаті розбіжностей у рівні продуктивності праці або, за теорією співвідношення факторів виробництва (модель Хекшера-Оліна), створюються внаслідок відмінностей у забезпеченості факторами виробництва і природними ресурсами. Неокласична теорія ґрунтується на сталих обсягах виробництва, торгівлі однорідною продукцією та передбачає існування вільної конкуренції.

Високий рівень внутрішньогалузевої торгівлі (intra-industry trade) та торгівлі між відносно схожими країнами призвели до розвитку так званої модерної теорії міжнародної торгівлі. Внутрішньогалузева торгівля властива країнам і галузям, яким характерні зростаючі масштаби виробництва, монополістична конкуренція, диференціація продукту і відносно рівні забезпеченості факторами виробництва [3].

Конкуренція на світовому ринку надання ІТ-послуг посилює увагу до проблеми оцінювання міжнародної конкурентоспроможності даних секторів окремих країн, особливо проблема актуалізується в контексті глобалізації економіки. Для визначення конкурентоспроможності використовують показники міжгалузевої торгівлі та надання послуг – (intra-industry trade) ex-post та показники внутрішньогалузевої торгівлі та надання послуг – ex-ante. Стосовно першої групи показників, то міжнародна спеціалізація, динаміка зовнішнього обороту даного сектору окремих країн дає можливість провести порівняння одного іменного сектора з іншим із різних країн, що надають послуги. Оскільки

конкурентоспроможність є відносною категорією, то показники, що базуються на абсолютних величинах таких, як частка ринку, обсяг експорту та ін., надають недостатньо інформації про конкурентну позицію сектору або послуги в національній економіці. Більш інформативними є показники, що ґрунтуються на порівнянні іменних секторів національних економік. Серед показників, які найчастіше використовуються зарубіжними вченими, варто виділити індекс відносних порівняльних переваг RCA (Relative Comparative Advantage Index), індекс відносної експортної конкурентоспроможності RXA (Relative Export Advantage Index), індекс відносної залежності від імпорту RMP (Relative Import Penetration Index), індекс відносних торговельних переваг RTA (Relative Trade Advantage Index) та RSCA. З цією метою використовуються емпіричні методи оцінювання індексів порівняльних переваг RCA, RTA, RXA та RMP, що базуються на класичному індексі В. Валасса, а також індексі RSCA, що є симетричною трансформацією RCA [2, 8].

Індекс відносних порівняльних переваг RCA та індекс відносної експортної конкурентоспроможності RXA, по суті, описують один процес, та їх можна визначити за формулою [5, 12]:

$$RCA = RXA = \frac{X_{ij} / \sum_n X_{nj}}{\sum_k X_{ik} / \sum_n \sum_k X_{nk}}, \quad (1)$$

за умови, що  $n \neq i$ ,  $k \neq j$ , дане обмеження відрізняє цей індекс від RCA;

де  $X$  – експорт,  $i$  – країна,  $j$  – послуга,  $n$  – сукупність країн,  $k$  – сукупність послуг. Значення індексу знаходиться в межах  $[0; +\infty]$ .

Сектор, в експорті послуг якого спеціалізується країна, характеризується значенням більшим 1, а значення між 0 та 1 свідчать про відсутність переваг. Відмінність індексу RXA зводиться до того, що він відрізняється від оригінального RCA тим, що не враховує однакові країни й послуги в чисельнику і в знаменнику.

Значення індексу RCA пропонується ділити на чотири групи: А, В, С та D. Група “А” ( $0 \leq RCA \leq 1$ ) означає, що в зовнішньоекономічній торгівлі даними послугами країна не має порівняльних переваг. Інші три групи характеризують послуги, які мають порівняльні переваги. Так, в групі “В” ( $1 < RCA \leq 2$ ) послуги мають слабовиражені порівняльні переваги, в групі “С” ( $2 < RCA \leq 4$ ) – середньовиражені порівняльні переваги, а в групі “D” ( $4 < RCA \leq \infty$ ) – значні порівняльні переваги [8].

Індекс відносної залежності від імпорту є дуже подібним до індексу  $RXA$ , з тією лише різницею, що в даному випадку до уваги береться імпорт, який позначається  $M$ :

$$RMP = \frac{M_{ij} / \sum_n M_{nj}}{\sum_k M_{ik} / \sum_n \sum_k M_{nk}}, \quad (2)$$

за умови, що  $n \neq i$ ,  $k \neq j$ .

Якщо значення індексу  $RMP$  є більшим від 1, то залежність від імпорту висока, інакше кажучи мають місце конкурентні невігоди, якщо ж меншим від 1, то залежність низька, або інакше спостерігаються порівняльні конкурентні переваги.

При розрахунку індексу відносних торговельних переваг до уваги одночасно беруться показники експорту та імпорту певної послуги:

$$RTA = RXA_{ij} - RMP_{ij}, \quad (3)$$

де  $RXA$  – індекс відносної експортної конкурентоспроможності  $j$ -ї послуги в  $i$ -й країні та  $RMP$  індекс відносної залежності від імпорту  $RMP$   $j$ -ї послуги в  $i$ -й країні.

Додатне значення цього показника вказує на відносні конкурентні переваги у зовнішній торгівлі, а від’ємне – на відносні конкурентні невігоди.

Проте, за практичного використання всіх трьох індексів виникають численні проблеми. Мінімальні значення індексів  $RXA$  і  $RMP$  обмежено нулем, тоді як максимальні – не обмежено взагалі. Індекс  $RTA$  може бути як додатним, так і від’ємним, відображаючи наявність або відсутність конкурентних переваг, при цьому його мінімальне та максимальне значення також не обмежено.

Проблема інтерпретації значень індексів виникає внаслідок того, що індекси асиметричні. Тому при середньому арифметичному значенні індексів, яке перевищує його медіану, розподіл функції щільності вірогідності зміщено управо. Це означає, що зміни в секціях з великими значеннями  $RCA$  будуть перебільшені при аналізі динаміки порівняльних переваг [4]. Для вирішення цієї проблеми пропонують використовувати симетричний індекс виявлення порівняльних переваг  $RSCA$ , який визначається так:

$$RSCA = (RCA - 1)(RCA + 1) \quad (4)$$

Від’ємні значення свідчать про відсутність переваг, додатні ж представляють послуги, в зовнішній торгівлі якими спеціалізується певна країна [10].

Визначаючи конкурентоспроможність внутрішньогалузевої торгівлі послугами, найбільш широко використовуваним є індекс GL (Grubel-Lloyd) [1]:

$$GL = 1 - \frac{(X_{ij} - M_{ij})}{(X_{ij} + M_{ij})} \quad (5)$$

Зазначений індекс характеризує інтенсивність експортної та імпорتنної торгівлі однієї послуги або їх групи. Значення індексу коливаються від 0 до 1. Якщо індекс GL дорівнює 0, то це означає існування тільки міжгалузевої торгівлі, у випадку, коли індекс рівний 1, – це свідчить тільки про внутрішньогалузеву торгівлю зазначеною послугою. Значення, близькі до 1, свідчать підвищену інтенсивність внутрішньогалузевої торгівлі.

Варто зазначити, що Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) рекомендує використання індексу RSCA для оцінки спеціалізації міжнародної торгівлі та індексу GL для внутрішньогалузевої торгівлі [9]. У січні 2018 року зі звіту аналітичної компанії Gartner стало відомо, що світові витрати на інформаційні технології (ІТ) в 2017 році збільшилися на 3,8% і перевищили \$ 3,5 трлн. Зростання світових ІТ-витрат в 2017 році спостерігалось в усіх напрямках, але найбільше зростання експерти зареєстрували в категорії корпоративного ПЗ, де витрати збільшилися на 8,9%, досягнувши \$ 355 млрд (таблиця 1).

Таблиця 1

#### Найбільші сегменти світового ІТ-ринку

Сегмент	2017		2018		2019	
	Витрати	Зростання, %	Витрати	Зростання, %	Витрати	Зростання, %
Data Center Systems	178	4,4	179	0,6	179	-0,2
Enterprise Software	355	8,9	389	9,5	421	8,4
Devices	667	5,7	704	5,6	710	0,9
IT Services	933	4,3	985	5,5	1030	4,6
Communications Services	1393	1,3	1427	2,4	1443	1,1
Overall IT	3527	3,8	3683	4,5	3784	2,7

Ще одним сегментом, що відзначився стали пристрої, де прогрес був зафіксований вперше за останні два роки. У 2017-му на придбання комп'ютерів, смартфонів і інших девайсів було витрачено \$ 667 млрд, що на 5,7% більше в порівнянні з 2016-м. Як і вважали в Gartner, вплив нових смартфонів iPhone 8 і iPhone X на глобальний ринок ІТ в минулому році виявився мінімальним.

Традиційно, найбільшою ІТ-категорією з точки зору витрат виявилися комунікаційні сервіси на які у 2017 році припало близько \$ 1,39 трлн. Другим за

значимістю напрямком були ІТ-сервіси (\$ 933 млрд), а найскромніші витрати зареєстровані в сегменті обладнання для ЦОД (\$ 178 млрд). Незважаючи на туманні перспективи на ринку, фахівці вірять, що підприємства і організації продовжуватимуть інвестувати в ІТ. Серед напрямків, які виступають в ролі драйверів зростання, в Gartner перерахували проекти, пов'язані з цифровим бізнесом, блокчейн-технологіями, Інтернетом речей, використанням великих масивів даних, машинного навчання та штучного інтелекту [6].

В контексті даної інформації цікавим є розгляд рівня розвитку людського капіталу в даному секторі. Ресурс HackerRank склав рейтинг країн, де проживають найбільш талановиті програмісти [7]. Він пропонує розробникам завдання з програмування різного ступеня складності. На підставі статистики виконання цих завдань із найпопулярніших дисциплін (алгоритми, аналіз великих масивів даних, безпека і т.д.) і складений рейтинг.

Україна в загальному рейтингу опинилася на 11-му місці, очолює рейтинг Китай, а в першу п'ятірку входять також Росія, Польща, Швейцарія і Угорщина (рис. 2)..

**Which Country Has the Best Developers?**  
Ranked by Average Score Across All HackerRank Challenges

Rank	Country	Score Index	Rank	Country	Score Index
1	China	100.0	26	Netherlands	78.9
2	Russia	99.9	27	Chile	78.4
3	Poland	98.0	28	United States	78.0
4	Switzerland	97.9	29	United Kingdom	77.7
5	Hungary	93.9	30	Turkey	77.5
6	Japan	92.1	31	India	76.0
7	Taiwan	91.2	32	Ireland	75.9
8	France	91.2	33	Mexico	75.7
9	Czech Republic	90.7	34	Denmark	75.6
10	Italy	90.2	35	Israel	74.8
11	Ukraine	88.7	36	Norway	74.6
12	Bulgaria	87.2	37	Portugal	74.2
13	Singapore	87.1	38	Brazil	73.4
14	Germany	84.3	39	Argentina	72.1
15	Finland	84.3	40	Indonesia	71.8
16	Belgium	84.1	41	New Zealand	71.6
17	Hong Kong	83.6	42	Egypt	69.3
18	Spain	83.4	43	South Africa	68.3
19	Australia	83.2	44	Bangladesh	67.8
20	Romania	81.9	45	Colombia	66.0
21	Canada	81.7	46	Philippines	63.8
22	South Korea	81.7	47	Malaysia	61.8
23	Vietnam	81.1	48	Nigeria	61.3
24	Greece	80.8	49	Sri Lanka	60.4
25	Sweden	79.9	50	Pakistan	57.4



Рис. 2. Рейтинг країн світу за найбільш талановитими програмістами в 2017 р.

Джерело: ресурс HackerRank [7]

Укладачі рейтингу також опублікували розріз з різних дисциплін. За цими даними, наприклад, наша країна входить в топ-5 країн з найбільш підкованими в математиці програмістами, і очолює топ країн за знаннями ІТ-безпеки (рис. 3.).



Рис. 3. Рейтинг країн світу за найбільш талановитими програмістами в розрізі окремих дисциплін в 2017 р.

Джерело: ресурс HackerRank [7]

За даними PwC [13], Україна входить до топ-20 (за даними International Trade Centre - топ-25 [10]) найбільших експортерів ІТ-послуг в світі. Понад 70% експорту ІТ-послуг України становить розробка ПО на замовлення. Уже зараз ІТ - ключовий драйвер економіки України і демонструє найбільше зростання серед інших експортних галузей. З 2011 до 2015 року внесок ІТ для ВВП збільшився з 0,6 до 3,3% (з \$ 1,1 до \$ 2,6 млрд). Такого зростання вдалося досягти завдяки



молодому поколінню інженерів - за останні чотири роки число ІТ-фахівців збільшилося з 42,4 тис. До 91,7 тис.

Автором були проведені розрахунки міжнародної конкурентоспроможності ІТ-сектора України порівняно з лідерами рейтингу ресурсу HackerRank із надання людських ресурсів для нього (таблиця 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика індексів відносних конкурентних переваг ІТ-послуг країн-лідерів за їх наданням

№ п/п	Країна світу	Рік	Значення індексу					Наявність(+), відсутність(-) переваг *
			RCA	RMP	RTA	RSCA	GL	
1	Україна	2012	0,82	1,14	-0,32	-0,33	0,56	-
		2013	1,03	1,39	-0,37	0,05	0,60	+,-
		2014	1,54	1,34	0,21	1,39	0,44	+
		2015	1,58	1,64	-0,06	1,49	0,46	+,-
		2016	1,62	1,16	0,46	1,63	0,35	+
2	Китай	2012	1,10	0,63	0,48	0,21	0,51	+
		2013	1,08	0,68	0,40	0,16	0,62	+
		2014	1,04	0,71	0,33	0,07	0,70	+
		2015	1,05	0,73	0,32	0,11	0,63	+
		2016	1,06	0,74	0,32	0,12	0,67	+
3	Росія	2012	0,77	1,52	-0,76	-0,41	1,19	-
		2013	0,77	1,39	-0,62	-0,40	1,19	-
		2014	0,77	1,61	-0,84	-0,41	1,21	-
		2015	0,72	1,74	-1,03	-0,49	1,16	-
		2016	0,68	1,91	-1,23	-0,54	1,16	-
4	Польща	2012	0,96	2,39	-1,43	-0,08	0,93	-
		2013	1,00	2,42	-1,43	-0,01	0,91	-
		2014	0,98	2,33	-1,35	-0,04	0,83	-
		2015	0,91	2,34	-1,43	-0,17	0,77	-
		2016	0,92	2,38	-1,46	-0,16	0,74	-

Джерело: розраховано автором за даними TradeMap [14]

\*1) (+) – стійкі конкурентні переваги; 2) (+/-) – відносні конкурентні переваги; 3) (-) – конкурентні переваги відсутні.

Дані порівняльної характеристики міжнародної торгівлі ІТ-послугами Китаю, Росії, Польщі та України протягом 2012–2016 рр. свідчать про відсутність імпортозалежності Китаю від даного виду послуг, оскільки індекс RMP менший за одиницю. Найбільш конкурентоспроможними є, традиційно, послуги Китаю. Це пояснюється не лише найбільшими обсягами виробництва, а й високим рівнем експортної орієнтації сектору та незначним рівнем внутрішньогалузевої торгівлі, оскільки індекс GL протягом 2012–2016 рр. знаходиться у межах 0,51 – 0,70.

Проте також варто відзначити, що протягом останніх 3-х років конкурентні позиції країни послабилися, про що свідчить індекс RSCA.

Наступну позицію зайняла, як не дивно, Україна. Таким чином, за якістю людського капіталу в даному секторі Україна займає 11 місце в світі (тоді як Китай займає 1 позицію), але посідає друге за рівнем конкурентоспроможності у міжнародній торгівлі. Цікавим також є той факт, що конкурентні позиції України на глобальному ринку відповідних послуг найвищі, про що свідчать індекси RSCA і GL. Країна зберігає конкурентні позиції за рахунок значних обсягів надання ІТ-послуг, що значно зросли протягом 2014-2016 рр.

За останні два роки дещо знизився рівень внутрішньогалузевої торгівлі досліджуваними послугами, про що свідчить індекс GL у 2015–2016 рр., який становить 0,46 та 0,35, відповідно. Про втрату конкурентних переваг на міжнародному ринку протягом 2012 року свідчить від’ємне значення індексу RSCA.

Росія та Польща в проведеному дослідженні характеризуються відсутністю конкурентних переваг в секторів надання ІТ-послуг у порівнянні з Україною та Китаєм, про що свідчать значення індексів RTA та RSCA протягом всього досліджуваного періоду. Проте, Польща демонструє кращі показники індексу відносних порівняльних переваг RCA, в той час як Росія характеризується високим ступенем інтенсивності внутрішньогалузевої торгівлі, про що свідчить індекс GL.

#### *Список використаних джерел*

1. Algieri B. Trade Specialisation Patterns: the Case of Russia // B. Algieri / BOFIT Discussion, 2004. – Paper No. 19 – P. 17–23.
2. Balassa B. Trade liberalization and Reveal Comparative Advantage // B. Balassa / Manchester School of Economic and Social Studies. – 1965. – vol. 33. – P. 99–123.
3. Cieslik A. Now a Teoria Handlu Zagranicznego w Swietle Badan Empirycznych // A. Cieslik / PWN. – Warszawa, 2000. – P. 101–113.
4. De Benedictis L. A note on the Balassa index of revealed comparative advantage // L. De Benedictis, M. Tamberi / Manuscript. – 2001. – P. 27–36.
5. Ferto I. The dynamics of agri-food trade patterns. The accession countries' case // I. Ferto, L. Hubbard / Materials of the International Conference “Agricultural policy reform and the WTO: where are we heading?” (June 23) / – Capri. – Itali, 2003. – P. 16.

6. Gartner Says Global IT Spending to Reach \$3.7 Trillion in 2018 [Electronic source]. – Access mode: <https://www.gartner.com/newsroom/id/3845563>
7. HackerRank. Official site [Electronic source]. – Access mode: <https://www.hackerrank.com/>
8. Hinloopen J. On the Empirical Distribution of the Balassa Index // J. Hinloopen, J. Marrewijk J. / W.P. Erasmus University. – Rotterdam, 2000. – P. 79.
9. Iapadre L. A Taxonomy of Statistical Indicators for the Analysis of International Trade and Production / L. Iapadre. - OECD, Paris, 2003. – P. 49–56.
10. International Trade Centre. Official site [Electronic source]. – Access mode: <http://www.intracen.org/>
11. Krugman P. Miedzynarodowe Stosunki Gospodarcze // P. Krugman, M. Obstfeld / PWN. – Warszawa, 2003. – P. 65–73.
12. Piaskouski P. The evolution of the pattern of Polish agri-food trade on EU market // P. Piaskouski / Сельское хозяйство – проблемы и перспективы. – Гродно: ГГАУ, 2005. – С. 88–92.
13. PwC. Official cite [Electronic source]. – Access mode: <https://www.pwc.com/ua/uk/about.html>
14. TradeMap. Official cite [Electronic source]. – Access mode: <https://www.trademap.org/>

***Сидоренко К.В.***

*старший викладач кафедри економіки повітряного транспорту*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВИРОБНИЧОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ АЕРОПОРТІВ В ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД**

На сучасному етапі становлення світового господарства поглиблення міжнародного поділу праці, економічна глобалізація, транснаціоналізація виробництва, посилення інтеграційних процесів об'єктивно передбачають необхідність і потребу в адекватній виробничій інфраструктурі міжнародних аеропортів, здатній повною мірою забезпечувати зв'язаність суб'єктів економічних відносин на міжнародному рівні, створювати необхідні умови для розвитку перспективних суспільних і міждержавних взаємовідносин.

У вітчизняній науковій літературі класичні підходи до формування окремих елементів виробничої інфраструктури аеропортів та їх технічної експлуатації

розглядаються такими вченими, як О. Ареф'єва, А. Штангерт [2], О. Вовк [3], І. Геєць [4], М. Григорак, Л. Савченко, О. Соколова [5], Г. Жаворонкова, І. Садловська [7], В. Загорулько [8], В. Коба [9], В. Кулик [10], О. Ложачевська [11], О. Полторацька [12] та інші. Серед закордонних слід виокремити наукові роботи таких вчених, як Н. Ашфорд [18], К. Баттон [21], Дж. Касарда [30], Р. Кіст [31], М. Крокет [22], А. Шольц [19]. Водночас, не зважаючи на наявність глибоких і ґрунтовних наукових праць, питання управління конкурентоспроможністю виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів в контексті забезпечення стійкого розвитку та ефективного функціонування світового ринку авіаційних перевезень недостатньо розроблені й потребують удосконалення, а їх висока теоретична і практична значимість обумовлюють актуальність обраної теми і напрямів дослідження.

Так, О. Ложачевська та Ю. Паламарчук [11, с. 46], досліджуючи роль транспортних терміналів, а саме аеропорту в транспортній інфраструктурі, зазначають, що аеропорт є складною динамічною системою, утворенням елементів різної природи, які мають певні функції і властивості, що відсутні у кожного іншого елемента, при цьому інфраструктурними елементами аеропорту, які забезпечують їхню виробничу діяльність, є аеродромний, аеровокзальний та зовнішньоаеропортовий комплекси.

Дослідники В. Кулик [10] та О. Автомонов [1, с. 12] уточнюють сутність і класифікацію інфраструктури, яка забезпечує виробничі процеси аеропортів, й виокремлюють аеропортову інфраструктуру авіаційного та неавіаційного профілю, тобто таку, що забезпечує авіаційну та неавіаційну діяльність аеропорту відповідно.

М. Харченко [16, с. 163] вказує, що важливою умовою підвищення конкурентоспроможності авіаційної галузі є наявність сучасної інфраструктури в аеропортах країни, яка буде здатна забезпечити синхронізацію та координацію процесів транспортно-логістичного обслуговування відповідної якості за оптимальними витратами упродовж повного ланцюга доставки. Науковець підкреслює, що аеропортова інфраструктура одночасно є складною підсистемою конкретного аеропорту та невід'ємною ланкою транспортно-розподільчого процесу регіонального, державного та міжнародного рівнів.

О. Соколова [5, с. 31], досліджуючи логістичні концепції розвитку аеропортів, стверджує, що інфраструктура аеропорту – це сукупність техніко-технологічних споруд, будівель та допоміжного обладнання, що створюють всі необхідні умови для здійснення повітряних перевезень, а також забезпечують

наземне обслуговування авіаційної клієнтури.

Слід зауважити, що на пострадянському просторі виробнича інфраструктура аеропорту переважно розглядається як матеріальна база, що забезпечує виробничі процеси конкретного аеропорту – злітно-посадкові смуги, будівлі та прилеглі об'єкти [6; 8; 9]. Дану точку зору також підтримують і західні вчені, й відносять до фізичної інфраструктури аеропортів аеродроми, термінальні будівлі, допоміжні споруди та обладнання, інфраструктуру наземного доступу тощо [18, с. 102; 34, с. 238]. Однак світова наукова спільнота все більше акцентує увагу на тому, що під впливом процесів інтернаціоналізації виробництва інфраструктура аеропортів набуває міжнародного / глобального характеру.

Так, науковці [20; 21], вивчаючи особливості функціонування та розвитку інфраструктури повітряного транспорту в умовах вільної торгівлі й лібералізації міжнародних ринків повітряних перевезень, стверджують, що за сучасних умов інфраструктура окремо взятих аеропортів не може розглядатися відособлено, вона є композитом транспортної системи, складної мережі повітряних перевезень, виходить за межі національних кордонів та є предметом регуляторних реформ урядів як розвинених країн, так і країн, що розвиваються.

У низці наукових праць [17, с. 91; 34, с. 85] також зазначається, що інфраструктура кожного окремого аеропорту не може розглядатися ізольовано. Аеропортова інфраструктура є частиною декількох систем аеропортів одночасно й неможливо розділити системи аеропортів на автономні підсистеми. Аеропортові системи переплітаються, однак на практиці вони не мають чіткого визначення з точки зору авіаційної транспортної мережі.

Отже, враховуючи системний характер, виробничу інфраструктуру міжнародних аеропортів можна розглядати як узагальнений елемент в усій економічній системі чи на різних рівнях. Так, у просторово-виробничій основі класифікації інфраструктури пропонується виокремлювати виробничу інфраструктуру міжнародного аеропорту, виробничу інфраструктуру системи міжнародних аеропортів країни, виробничу інфраструктуру системи міжнародних аеропортів групи країн або регіону світової економіки, глобальну виробничу інфраструктуру міжнародних аеропортів.

На рівні конкретного аеропорту створення необхідних умов для його ефективного функціонування та надання послуг повітряних перевезень відбувається через організовану сукупність матеріальних елементів аеропорту та організаційно-технічних умов їх використання, тобто структуроутворюючими елементами інфраструктурної системи даного рівня є фізичні об'єкти аеропорту, а

також служби, що забезпечують аеропортову діяльність. Зв'язки елементів аеропортової інфраструктури формуються в межах організаційної структури аеропорту.

У свою чергу, локальна інфраструктура аеропорту є елементом складної інтерактивної системи – національної мережі аеропортової інфраструктури, утворюючи аеропортову «інфрасистему» країни [23; 33; 40]. В межах території країни взаємодія елементів аеропортової інфрасистеми відбувається через систему органів державної влади (наприклад, Міністерство інфраструктури України), державні інституції авіаційного характеру (Державна авіаційна служба України, асоціація «Аеропорти України», Управління повітряним рухом) та інші інституції, що беруть участь у реалізації виробничою інфраструктурою міжнародних аеропортів своїх функцій (Служба безпеки України, Державна міграційна служба України, Міністерство внутрішніх справ України, Гідрометеорологічний центр МНС та Збройних сил України, пожежні служби, служби забезпечення паливо-мастильними матеріалами, медико-санітарні служби тощо).

Важливою передумовою формування регіональної / глобальної виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів є сучасний механізм інтернаціоналізації, оскільки виробнича інтернаціоналізація не може реалізуватися без міжнародної виробничої інфраструктури. Так, у низці наукових досліджень [19; 20; 23; 33; 37], присвячених вивченню особливостей розвитку аеропортової інфраструктури, зокрема країн ЄС та АТР, зазначається, що інфраструктура міжнародних аеропортів під впливом процесів інтернаціоналізації виробництва набуває ознак не просто міжнародної, а глобально інтегрованої й на рівні регіонів світової економіки формується елементами національних систем аеропортових інфрасистем.

Зв'язок елементів регіональної виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів здійснюється шляхом забезпечення великомасштабних інфраструктурних проектів та скоординованого розвитку і функціонування об'єктів регіональної виробничої інфраструктури через взаємодію урядів країн, через регіональні авіаційні організації (Європейська організація з безпеки аеронавігації (EUROCONTROL), Європейська конференція цивільної авіації (ECAC), Африканська комісія цивільної авіації (AFCAC), Рада цивільної авіації арабських країн (ACAC), Федеральне авіаційне управління США (FAA) та інші), регіональні авіаційні альянси, регіональні банки та фонди розвитку тощо.

У свою чергу, сукупність елементів регіональних аеропортових інфрасистем

утворюють єдину систему глобальної аеропортової інфраструктури [23; 35; 36]. Зв'язок елементів виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів на глобальному рівні відбувається через діяльність організацій загальної компетенції (СОТ, ООН), глобальних валютно-фінансових і кредитних організацій (МВФ, МБРР та інші), міжнародних авіаційних організацій (ІСАО, ІАТА), глобальних авіаційних альянсів тощо.

Процес інтернаціоналізації господарського життя призвів до виникнення міжнародних виробничих формувань – ТНК, які безпосередньо формують виробничу інфраструктуру міжнародних аеропортів (зокрема в частині матеріально-технічного, інформаційного забезпечення). Прикладом є система забезпечення паливо-мастильними матеріалами такими ТНК, як Exxon Mobil, Chevron Texaco, Royal Dutch Shell, British Petroleum, Total [13].

Слід додати, що взаємодія елементів виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів майже в усіх країнах світу відбувається також через взаємозв'язок з військово-політичними угрупованнями – державними структурами управління військово-повітряними силами, НАТО тощо [26].

Системний підхід дозволяє розглядати аеропортову інфраструктуру як складну сукупність входних у неї елементів й дає змогу виявити різноманітні типи зв'язків між ними, наявність яких і робить виробничу інфраструктуру міжнародних аеропортів системою і визначає її внутрішню динаміку (рис. 1). Вертикальні зв'язки забезпечують безперервну діяльність суспільного виробництва на різних рівнях функціонування інфраструктурних елементів. Горизонтальні зв'язки показують функціональне призначення інфраструктури за сферами діяльності, а діагональні зв'язки відображають міжгалузеві зв'язки між підприємствами і галузями національного виробництва за допомогою інфраструктури, і між самими інфраструктурними елементами.

Таким чином, виробнича інфраструктура міжнародних аеропортів являє собою складну динамічну підсистему глобальної виробничої інфраструктури світового господарства, спрямовану на обслуговування виробничих процесів аеропортів, забезпечення необхідних умов для їхнього ефективного функціонування та надання послуг повітряних перевезень.

Як було раніше зазначено, виробнича інфраструктура міжнародних аеропортів впливає на місце, яке аеропорти посідають на світовому ринку авіаперевезень, а також є необхідною (але не достатньою) передумовою конкурентоспроможності аеропортового сектору, економічного регіону та національної економіки загалом.



Рис. 1. Структура виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів

*\* розроблено автором із застосуванням [23; 27; 28]*

Дане припущення підкріплюється низкою ґрунтовних наукових досліджень. Наприклад, Е. Шамп здійснив аналіз процесів дерегуляції, комерціалізації та приватизації в аеропортовому секторі ЄС й дійшов висновку, що «неподільність



фізичної інфраструктури аеропортів з посиленням її використання викликає значні економії на масштабі» [38, с. 131]. Вчений розглядає розширення фізичної інфраструктури аеропортів в якості драйвера стійкого розвитку та соціально-економічного зростання.

У низці наукових праць [17; 22; 30; 40] досліджено зв'язок між глобальною інфраструктурою аеропортів та їх навколишніми регіональними просторами. Науковцями запропоновано концепцію аерорегіоналізму, сутність якої полягає в тому, що імперативи глобалізації та неолібералізації посилюють регіоналізацію аеродромного простору, а розвиток великомасштабної інфраструктури аеропортів впливає на конкурентоспроможність навколишнього регіонального простору.

Ряд вчених [24; 25; 31; 32] також констатували взаємозалежність між розвитком мережі аеропортової інфраструктури країн та соціально-економічним добробутом. Запропонований науковцями концептуальний підхід полягає в тому, що інфраструктура аеропортів розглядається як економічний генератор, поєднуючи локальні та міжнародні ринки, зв'язуючи регіони у глобальному масштабі. Економісти Н. Ітані, Дж. О'Коннелл та К. Месон стверджують, що конкурентоспроможна інфраструктура аеропортів є одним з основних чинників конкурентоспроможності системи повітряного транспорту на національному рівні й впливає на загальну конкурентоспроможність країни [29].

Отже, можна стверджувати, що конкурентоспроможність виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів являє собою керовану інтегративну властивість інфраструктурних елементів міжнародних аеропортів, яка є однією з базових передумов розвитку як самих аеропортів, аеропортового сектору й інших галузей, так і економічної системи загалом. Дана властивість виражається у здатності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів задовольняти потреби зростаючого світового авіаринку ефективніше і продуктивніше за конкурентів, можливості ефективно конкурувати за рахунок створення, підтримання та розвитку конкурентних переваг на всіх рівнях економічної системи.

Встановлено, що конкурентоспроможність виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів як прямо, так і опосередковано залежить від широкого кола детермінантів (рис. 2). При чому кожен з них може впливати на конкурентоспроможність аеропортової інфраструктури у різних масштабах, як позитивно, так і негативно або нейтрально, формуючи її сильні або слабкі сторони. Так, детермінанти мікрорівня впливають на здатність міжнародних аеропортів надавати інфраструктурні послуги високої якості.



Рис. 2. Структура детермінантів конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів

*\* складено автором*

До даної групи факторів відносяться і типи бізнес-моделей міжнародних аеропортів, і технології виробництва, і рівень адаптованості аеропортів до міжнародних технологій, потенціал до використання внутрішнього ефекту від масштабу виробництва, участь у глобальних вартісних ланцюгах, глобальних виробничих мережах, стратегічних альянсах тощо.

Позитивний вплив комплексу ключових детермінантів мезорівня формують технічні, економічні та організаційні умови для створення системи виробництв, інвестування та збуту послуг виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів високої якості, яка задовольняє потреби цільових груп споживачів; передбачає наявність системи конкурентно-коопераційних взаємовідносин як всередині авіаційного сектору, так і з іншими секторами. До факторів макрорівня

відносяться як кліматичні умови і наявність в країнах природних ресурсів, так і діяльність глобальних інституцій, інтеграційні процеси, рівень науково-технічного прогресу тощо. Зазначені драйвери створюють сприятливе середовище, яке визначає спроможність економіки та суспільства отримувати вигоду від продуктивності інфраструктури системи аеропортів країни [29, с. 129]. Іншими словами, це фактори, які визначають бізнес-клімат у світовому господарстві, зовнішні сили, на які міжнародні аеропорти не здатні впливати, однак постійний контроль та адаптація до них є необхідною умовою формування конкурентоспроможності аеропортової інфраструктури. Таким чином, виокремлення та систематизація детермінантів конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів дозволяє чітко розуміти поточний стан аеропортового сектору, виявити можливості та скоротити рівень невизначеності при прийнятті рішень у процесі управління конкурентоспроможністю аеропортової інфраструктури в досягненні цілей стійкого розвитку, оптимізувати процеси застосування регуляторних заходів з боку урядів країн та наддержавних інституцій.

Управління конкурентоспроможністю виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів в досягненні цілей стійкого розвитку повинне забезпечуватися реалізацією певних принципів (табл. 1).

Дотримання зазначених принципів сприятиме формуванню динамічної моделі підвищення конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів на світовому ринку авіаперевезень, здатної трансформуватися в умовах змін у глобальному середовищі [39, с. 160]. При цьому, система рівнів управління конкурентоспроможністю виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів являє собою конгломерат національних систем повітряного транспорту, які співпрацюють у межах міждержавних, міжнародних неурядових, спеціалізованих міжнародних організацій (рис. 3).

Глобальний рівень управління конкурентоспроможністю виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів представлений такими авіаційними організаціями, як ICAO, IATA, Міжнародна рада аеропортів (ACI), Міжнародний фонд асоціацій авіапасажирів (IFAPA), Міжнародна асоціація перевізників (IACA), Інститут повітряного транспорту (ІТА), Міжнародне суспільство авіаційного електрозв'язку (SITA) та інші [12, с. 66], глобальними авіаційними альянсами, а також міжнародними організаціями загального характеру, для яких авіаційні перевезення є лише одним з численних аспектів діяльності – ООН, СОТ, МВФ, ОЕСР, ISO тощо.

Принципи управління конкурентоспроможністю виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів

Принципи	Характеристика
– системності і комплексності	полягає в тому, що механізм управління конкурентоспроможністю аеропортової інфрасистеми слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних компонент цілісної системи, орієнтованих на досягнення поставленої мети
– стратегічності	передбачає, що при плануванні і в процесі реалізації стратегій конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів повинні вирішуватися не лише поточні задачі, а, в першу чергу, ставитися й досягатися стратегічні цілі стійкого розвитку та соціально-економічного зростання країн у глобальному середовищі
– пріоритетності	дозволяє розглядати інфраструктуру аеропортів як конкурентну перевагу і стратегічний ресурс країн у світовій економічній системі
– синергізму	передбачає досягнення максимального системного ефекту в управлінні конкурентоспроможністю виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів та необхідного рівня ефективності її функціонування
– цілеспрямованості	передбачає спрямованість управлінського впливу на досягнення головної стратегічної мети та її складових елементів
– послідовності	полягає в тому, що всі заплановані або реалізовані дії повинні розташовуватися в часі і просторі в суворо визначеній послідовності
– гнучкості	передбачає можливість трансформації процесів формування конкурентоспроможності аеропортової інфрасистеми до умов мінливого середовища з мінімальними втратами часу та засобів
– ієрархічності	полягає у створенні багаторівневої структури управління конкурентоспроможністю інфраструктури аеропортів
– інтегрованості	означає забезпечення необхідної синхронізації всіх рівнів управління конкурентоспроможністю виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів, їх цільового і функціонального узгодження
– конгруентності	передбачає узгодженість інтересів всіх зацікавлених сторін у стратегічному розвитку виробничої інфраструктури аеропортів
– децентралізації	передбачає передачу певних функцій іншим організаційним структурам, що дозволить розширити повноваження у прийнятті управлінських рішень і застосовувати сучасні форми розвитку бізнесу на різних ієрархічних рівнях економічної системи
– науковості	всі методи та засоби формування конкурентоспроможності аеропортової інфрасистеми повинні бути науково обґрунтованими і відповідати сучасним досягненням науки

*\* розроблено автором*

Регіональний рівень складають міждержавні утворення (інтеграційні угруповання на кшталт ЄС, НАФТА, АСЕАН, СНД тощо), регіональні авіаційні організації (EUROCONTROL, Європейська асоціація аеропортів (АСІ Європа), Європейська конференція цивільної авіації (ЕСАС), Африканська комісія цивільної авіації (АFCАС), Латиноамериканська комісія цивільної авіації (LACАС), Рада цивільної авіації арабських країн (АСАС), Міжнародна асоціація повітряних перевезень (АТАF) та інші, регіональні авіаційні альянси), інші регіональні організації (НАТО, ОБСЄ, Рада Європи тощо).

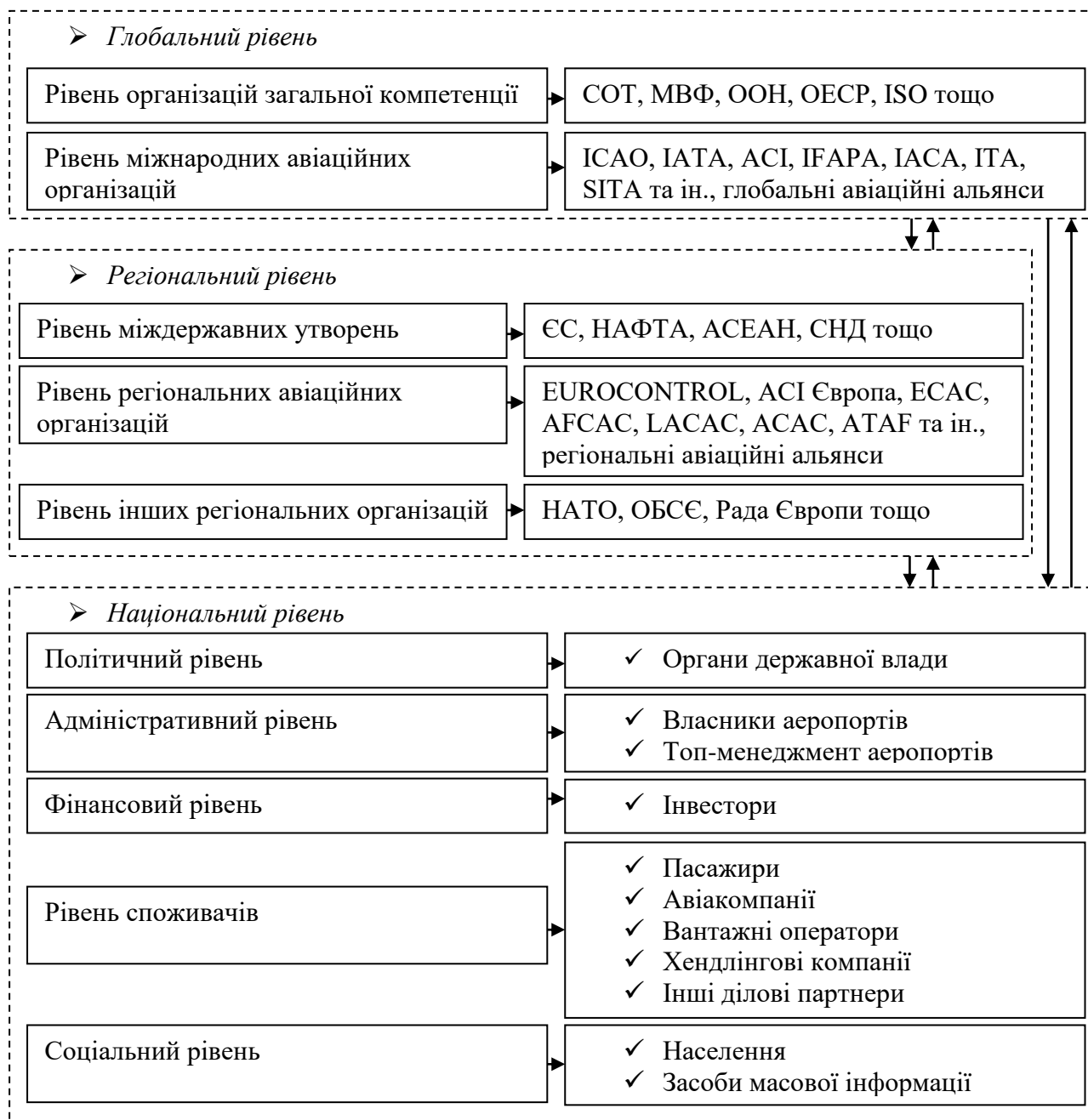


Рис. 3. Система рівнів управління конкурентоспроможністю виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів

*\* розроблено автором*

Як на глобальному так і на регіональному рівнях взаємодія відбувається в межах міжнародних угод, конвенцій, кодексів, встановлення міжнародних стандартів і керівництв, що сприяє інформаційному та методологічному забезпеченню, дає можливість на національному рівні реалізовувати спільні проекти [14, с. 22]. Слід додати, що наднаціональні інституції зацікавлені у формуванні конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів як фактора стійкого розвитку, соціального та економічного зростання, сприяння загальному добробуту, протидії тероризму й забезпечення миру у світі.

Вони працюють зі своїми країнами-членами щоб поліпшити якість державної політики, сприяти обміну найкращим досвідом, сприяти застосуванню загальних стандартів та прогресу у виконанні зобов'язань і конкретних дій в питаннях регіональної інтеграції. Міжнародні ж авіаційні організації ставлять за мету стійкий розвиток повітряного транспорту. Враховуючи сучасні глобальні виклики, інтереси авіаційних організацій у стратегічному розвитку інфраструктури повітряного транспорту сфокусовані в забезпеченні авіаційної безпеки, безпеки польотів, охорони навколишнього середовища тощо [15, с. 129].

На національному рівні управління конкурентоспроможністю аеропортової інфрасистеми відбувається через взаємодію між собою, як правило, у двосторонніх відносинах урядів, авіаційних адміністрацій, аеропортів, авіакомпаній та інших учасників, що представляють країни на міжнародних ринках, а також суб'єктів в межах території однієї країни.

Систематизація та конкретизація рівнів управління конкурентоспроможністю аеропортової інфрасистеми дає можливість стверджувати, що під управлінням конкурентоспроможністю виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів слід розуміти науково обґрунтований і цілеспрямований процес впливу різнорівневих суб'єктів управління (глобальний, регіональний, національний рівень) на умови і чинники конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів з метою забезпечення стійкого розвитку та ефективного функціонування світового ринку авіаційних перевезень.

Таким чином, виробнича інфраструктура міжнародних аеропортів є одним з факторів, що забезпечують матеріальну основу процесу глобалізації світової економіки. Адже через комбінацію швидких технологічних змін, консолідації галузі, появи нових бізнес-моделей авіакомпаній конкурентоспроможна виробнича інфраструктура міжнародних аеропортів у порівнянні з іншими секторами інфраструктури створює можливості для стійкого розвитку, соціально-економічного зростання країни, інтеграції країн у глобальні ринки.

*Список використаних джерел:*

1. Автомонов О.А. Управління інвестуванням розвитку аеропортів: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. – К.: НАУ, 2011. – 21 с.
2. Ареф'єва О.В., Штангерт А.М. Розвиток підприємств авіаційної галузі в контексті економіки знань. – Львів: Укр. акад. друкарства, 2011. – 224 с.
3. Безпам'ятних О.Є., Вовк О.М. Економічні фактори формування пропускної здатності аеропорту // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2014. – №1(37). – С. 30-34

4. Геєць І.О. Формування соконкурентної стратегії розвитку регіональних аеропортів та хабів // Проблеми системного підходу в економіці. – 2017. – №1(57). – С. 64-72.
5. Григорак М.Ю., Савченко Л.В., Соколова О.Є. Логістичні концепції розвитку аеропортів. – К.: Логос, 2017. – 384 с.
6. Елагин В.Г., Дзюбенко Е.Н. Стратегические аспекты привлекательности аэропортов // Проблемы информатизации и управления. – 1998. – №3. – с. 91-98.
7. Жаворонкова Г.В., Садловська І.П. Стратегічне управління авіатранспортними підприємствами. К.: Кондор, 2012. – 676 с.
8. Загоруйко В.М. Організація відтворення матеріальних ресурсів авіаційного транспорту. – К.: КМУЦА, 1997. – 135 с.
9. Коба В.Г. Економіка транспорту. – К.: КМУГА, 1993. – 254 с.
10. Кулик В.А. Інвестиційні ресурси інноваційних проектів модернізації аеропортів [online] Доступно: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/169>
11. Ложачевська О.М., Паламарчук Ю.А. Формування стратегії економічного розвитку пасажирського терміналу аеропорту. – К.: Кондор, 2009. – 240 с.
12. Ложачевська О.М., Полторацька О.Т. Глобальна інституціональна взаємодія міжнародних авіаційних організацій з аеропортами України. – К.: Логос, 2011. – 208 с.
13. Сидоренко К. В. Особливості формування виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2013. – №3. – С. 142-145.
14. Сидоренко К.В. Формування стратегії конкурентоспроможності виробничої інфраструктури на світовому ринку авіаційних перевезень // Науковий вісник ужгородського університету. – 2015. – №46. – С. 21-28.
15. Сидоренко К.В. Формування стратегії розвитку конкурентоспроможності провідних світових аеропортів // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – №3(154). – С. 128-133.
16. Харченко М.В. Ефективні методи управління інфраструктурою аеропорту при застосуванні зовнішніх професійних логістичних кадрів // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – №4. – С. 163-168.
17. Addie J. Flying high (in the competitive sky): Conceptualizing the role of airports in global city-regions through «aero-regionalism» // Geoforum. – 2014. – №55 (1). – P. 87-99.
18. Ashford N., Wright P. Airport Engineering, 3rd ed. – West Sussex: Wiley, 2007. – 753 p.

19. Beria P., Scholz A. Strategies and pitfalls in the infrastructure development of airports. – Karlsruhe: Universitaet Karlsruhe, 2010. – 52 p.
20. Betancor O., Rendeiro R. Regulating Privatized Infrastructures and Airport Services. – Washington: World Bank, 1999. – 68 p.
21. Button K. Air Transportation Infrastructure in Developing Countries: Privatization and Deregulation. – Washington: Brookings Institution, 2008. – 28 p.
22. Crockat M. Airport infrastructure and regional development: a case for resurrecting the growth pole concept. – Winnipeg: University of Manitoba, 2000. – 254 p.
23. Daedal Research. Global Airport Infrastructure Market [online] Available at: <http://www.oecd.org/eco/reform/>
24. Graham A. Managing airports: An international perspective, 4th ed. – New York: Routledge, 2013. – 360 p.
25. Graham S., Marvin S. Splintering urbanism: Networked infrastructures, technological mobilities and the urban condition. – London: Routledge, 2001. – 479 p.
26. Hensher D., Brewer A. Transport: An Economics and Management Perspective. – Oxford: Oxford University Press, 2001. – 376 p.
27. IATA. Standard Ground Handling Agreement [online] Available at: <https://www.iata.org/ops-infra/Pages/ground-handling.aspx>
28. ICAO. Руководство по экономике аэропортов. Doc 9562. – Montreal: ICAO, 2013. – 174 с.
29. Itani N., O'Connell J., Mason K. A macro-environment approach to civil aviation strategic planning // Transport Policy. – 2014. – №33. – P. 125-135.
30. Kasarda J. Transportation infrastructure for competitive success // Transportation Quarterly, 1997. – №50(1). – P. 35-50.
31. Keast R., Baker D., Brown K. Balancing Infrastructure for the Airport Metropolis [online] Available at: <https://www.researchgate.net/publication/224127807>
32. Macario R., Peneda M., Reis V. Critical factors for the development of airport cities. – Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, 2011. – 15 p.
33. Martin P., Rogers C. Industrial location and public infrastructure // Journal of International Economics. – 1995. – №39. – P. 335-351.
34. Neufville R., Odoni A., Belobaba P., Reynolds T. (2013) Airport systems: planning, design, and management, 2nd ed. – New York: McGraw-Hill, 2013. – 782 p.
35. OAG. Airport Infrastructure: Keeping Up With Demand in Asia Pacific. [online] Available at: <https://www.oag.com/airport-infrastructure-demand-in-asia-pacific>



36. OECD: Strategic Transport Infrastructure Needs to 2030. – Paris: OECD Publishing, 2012. – 248 p.
37. Paganelli F., Luppino G. Transnational strategy for airport city development. – Bologna: ITL, 2014. – 129.
38. Schamp E. From a Transport Node to a Global Player: The Changing Character of the Frankfurt Airport // Emerging Nodes in the Global Economy: Frankfurt and Tel Aviv Compared. – 2002. – P. 131-135.
39. Sydorenko K. The mechanism of competitiveness management of production infrastructure of international airports in the global air transportation market // European science review. – 2015. – №4. – P. 159-162.
40. Wiedemann M. The role of infrastructure for economic development in an airport metropolis' region. – Lismore: Southern Cross University. 2014. – 354 p.

## **РОЗДІЛ 2.**

# **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ**

**Гричкоєдова М.В.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри повітряного транспорту*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ ДОСЯГНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОСТУ АВІАКОМПАНІЇ**

Практика світового господарювання й посилення процесів інтеграції доводять необхідність співробітництва при реалізації великомасштабних проєктів, що виходять за межі окремих територій, держав. При цьому цільові орієнтири загальнонаціональних інтересів на довгострокову перспективу вступають у протиріччя з короткостроковими інтересами окремих господарських систем.

У ході дослідження доведено, що окремий суб'єкт авіаційного ринку в умовах гіперконкуренції, орієнтуючись тільки на власні сили та наявний ресурсний потенціал, може втримувати досягнутий рівень конкурентоспроможності, але губить ринкові позиції й знижує можливості росту потенціалу конкурентоспроможності без посилення відносин партнерства із суб'єктами ринкового середовища (споживачі, посередники, виробники, держава).

Для досягнення приватних і загальних (національних) цілей стратегічного розвитку пропонуємо ввести категорію сталого розвитку суб'єктів міжнародного авіаринку (СРСМА). Одночасне посилення процесів диференціації й інтеграції у світовій практиці вимагає дуалістичного дослідження методичних підходів розробки механізмів економічного росту, стратегій розвитку й посилення ринкових позицій господарських систем на зовнішніх і внутрішніх ринках на основі механізмів конкуренції й взаємодії (співробітництва).

Концепція сталого розвитку суб'єктів міжнародного авіаринку (СРСМА) орієнтована на синергетичні ефекти співробітництва (об'єднання ресурсних можливостей й організаційних здібностей) господарських систем для досягнення приватних і загальних цілей стратегічного розвитку.

Дані підходи дозволяють враховувати особливості зовнішнього середовища при розробці стратегій залежно від оцінки ресурсних можливостей, умов їхнього

використання й механізмів досягнення цільових орієнтацій (тактичних, стратегічних).

Актуальність досліджень механізмів економічного росту авіакомпаній на основі Концепції сталого розвитку суб'єктів міжнародного авіаринку обумовлена наступними умовами сучасної практики господарювання:

1. Наростанням диспропорцій у механізмах співвідношення прав і відповідальності, викликаних зниженням обсягів державних ресурсів, через процеси переходу загальнонаціональних ресурсів у приватну власність, що приводить: з одного боку, до зниження можливостей державних структур керування, які формують умови для рівнозначного доступу авіакомпаній до конкурентних переваг (об'єкти виробничої інфраструктури); з іншого боку - до підвищення відповідальності держави за ліквідацію наслідків наростання негативних тенденцій соціальних процесів.

2. Наростанням диспропорцій у процесах відтворення окремих елементів ресурсного потенціалу (насамперед науково-технічного, кадрового, інфраструктурного).

3. Наростанням ризиків економічної й фінансової безпеки авіакомпаній, обумовлених відсутністю механізмів ринкового регулювання й узгодження стратегічних напрямків розвитку суб'єктів авіаринку з урахуванням необхідності реалізації загальнонаціональних цілей.

Навпроти, Концепція сталого розвитку суб'єктів міжнародного авіаринку припускає цільову орієнтацію на глобальне співробітництво з урахуванням міжнародного поділу праці й місця суб'єкта авіаринку в загальному циклі авіапослужбового ланцюжка, нарощування потенційної місткості авіаринку й формування позитивних мотивацій.

За цільову орієнтацію виступає підвищення ступеня задоволення запитів й інтересів всіх суб'єктів авіаринку (населення, підприємство, галузь, кластер, держава).

З огляду на пріоритетність цілей розвитку АК щодо цілей розвитку окремих суб'єктів авіаринку, розглянемо можливість використання Концепції сталого розвитку суб'єктів міжнародного авіаринку для формування механізмів співробітництва для досягнення цілей стратегічного розвитку АК.

Генеральною (стратегічною) метою розвитку АК є забезпечення стійких темпів економічного росту на рівні світових значень.

В якості цільових орієнтирів виступають:

- забезпечення умов надання конкурентоспроможної авіапослуги на основі рівноцінного доступу всіх суб'єктів авіаринку до наявних ресурсів (виробничо-технологічних, кадрових, фінансово-економічних, інфраструктурних);

- забезпечення ефективного використання наявного ресурсного соціально-економічного потенціалу на основі привабливих умов підприємницької діяльності й рівного ступеня відповідальності за фінансові результати й соціальні наслідки;

- забезпечення нарощування конкурентних переваг і потенціалу росту конкурентоспроможності суб'єктів авіаринку на основі формування умов створення й перерозподілу нових ринкових сил.

Характеристика Концепції СРСМА визначає введення параметрів дослідження: типи, види, функції, ступінь і критерії сталого розвитку.

Як ключові типи СРСМА рекомендуємо ввести:

- реалізований СРСМА - співробітництво (взаємодія), орієнтоване на реалізацію інтересів суб'єктів авіаринку з урахуванням наявних ресурсів й умов їхнього використання;

- потенційний СРСМА - співробітництво, орієнтоване на реалізацію стратегічних інтересів (потреб) суб'єктів авіаринку з урахуванням необхідності спільного створення додаткових ресурсів, умов їхнього формування й ефективного використання.

Для виявлення особливостей прояву ключових типів СРСМА (реалізований, потенційний) наведена класифікація видів сталого розвитку суб'єктів міжнародного авіаринку з виділенням наступних класифікаційних ознак (рис. 1):

- періоду терміну реалізації - поточна, короткострокова, стратегічна (довгострокова);

- об'єкта розгляду - держава, галузь, кластер, авіакомпанія; поєднаних у рамках галузі, підприємств; населення країни; світового співтовариства.



Рис. 1. Класифікація видів СРСМА

Визначення функції СРСМА учасників базується на використанні наступних керуючих параметрів при реалізації стратегій співробітництва:

- рівень рентабельності (прибутковості), очікуваний учасниками співробітництва в ході спільної реалізації стратегій;
- рівень непрямих доходів (соціальні, іміджеві ефекти зовнішньої корисності), одержуваних учасниками від реалізації стратегій співробітництва;
- рівень витрат, пов'язаних з попередженням ризиків (економічних, соціальних, екологічних) при реалізації стратегій співробітництва;
- рівень освоєних ресурсів, розташовуваних учасниками співробітництва.

Функції СРСМА суб'єктів господарювання представлені в табл. 1.

В якості параметрів узгодження для реалізації стратегій кооперації виступають:

- для суб'єкта господарювання - максимальна величина ресурсів, що суб'єкт вважає за доцільне (корисним) надати для участі в стратегіях співробітництва - гранична величина розташовуваних ресурсів, що характеризує рівень, перевищення якого є не вигідним (нерентабельним);
- для міжнародних авіакомпаній (МАК) - сукупний рівень ресурсів, рівень сукупних відрахувань (витрат) авіакомпаній;
- для авіакомпаній (АК) в цілому - сукупний рівень ресурсів, залучених авіакомпанією; рівень сукупних відрахувань (субсидій) авіакомпанії.

Критеріями доцільності реалізації стратегій співробітництва вважаються наступні умови: максимальна величина функцій СРСМА АК; значення функції СРСМА суб'єкта господарювання не нижче, ніж при веденні бізнесу самостійно без участі в проектах співробітництва (або при повному розміщенні капіталу - ресурсів на фінансовому ринку). В якості вхідних параметрів (параметрів зовнішнього середовища) виступають: рівень прибутковості різних секторів економіки, що склався на даний момент часу в регіоні; рівень прибутковості ліквідного ринку цінних паперів. Ступінь СРСМА для суб'єкта авіаринку визначається на основі: значимості (позитивної, негативної) мети для реалізації інтересів розвитку суб'єктів авіаринку; швидкості нарощування синергетичних ефектів співробітництва; можливості й тривалості втримання конкурентних переваг. Варіанти СРСМА, на нашу думку, можна розглянути на основі «ланцюжка СРСМА», сформованих за допомогою матриці СРСМА суб'єктів авіаринку для реалізації цільових орієнтирів

- СРСМА держави для АК (галузі, кластера, підприємства, населення);

- СРСМА АК для галузі (держави, кластера, підприємства, населення);
- СРСМА галузі для АК (держави, кластера, підприємства, населення);
- СРСМА підприємства для АК (держави, галузі, населення).

Таблиця 1

## Функції СРСМА при реалізації стратегій взаємодії (співпраці)

<p>Функція СРСМА <math>U_i^s</math></p>	$U_i^s [y_i^s, K_j^t] = D_i^s(K_i^s) - P_i^s(K_i^s) + \bar{v}^s (\bar{K}_i^s - K_i^s) \geq \bar{v} \times \bar{K}_i^s;$	<p><math>D_i^s(K_i^s)</math> - функція доходів -суб'єкта, одержуваних від реалізації стратегій співробітництва;</p> <p><math>P_i^s(K_i^s)</math> - функція сукупних витрат і-суб'єкта для реалізації стратегій співробітництва;</p> <p><math>\bar{v}^s</math> - рівень прибутковості (рентабельності), одержуваний і суб'єктом при самостійному використанні ресурсів у бізнесі;</p> <p><math>\bar{K}_i^s</math> - максимальна величина ресурсів, що 1-суб'єкт вважає за доцільне надати для участі в співробітництві;</p> <p><math>K_i^s</math> - сукупний рівень освоєних ресурсів 1-суб'єкта авіаринку</p>
<p>Функція СРСМА МАК <math>U_j^t</math></p>	$U_j^t [K_j^t; P_j^t; (K_j^t)] = D_j^s(K_j^s) + W_j^t(K_j^t) - P_j^t(K_j^t) \rightarrow \max;$	<p><math>D_j^s(K_j^s)</math> - функція прямих доходів, одержуваних у МАКj від реалізації стратегій співробітництва;</p> <p><math>W_j^t(K_j^t)</math> - функція непрямих доходів (соціальних, іміджових ефектів зовнішньої корисності), одержуваних МАК j від реалізації стратегій співробітництва;</p> <p><math>P_j^t(K_j^t)</math> - функція сукупних витрат МАКj реалізації стратегій співробітництва (рівень витрат на зниження ризиків; на формування єдиної інфраструктури);</p> <p><math>K_j^t</math> - сукупний рівень освоєних ресурсів МАК j від реалізації стратегії кооперації</p>
<p>Функція СРСМА АК <math>U^r</math></p>	$U^r [K^r; P^r; (K^r)] = D^r(K^r) + W^r(K^r) - P^r(K^r) \rightarrow \max;$	<p><math>D^r(K^r)</math> - функція прямих доходів, одержуваних у АК від реалізації стратегій співробітництва;</p> <p><math>W^r(K^r)</math> - функція непрямих доходів (соціальних, іміджових ефектів зовнішньої корисності), одержуваних АК від реалізації стратегій співробітництва;</p> <p><math>P^r(K^r)</math> - функція сукупних витрат АК, пов'язаних з попередженням ризиків реалізації стратегій співробітництва (рівень витрат на зниження ризиків; на формування інфраструктури; захисту внутрішніх ринків; створення умов підприємницької діяльності й т.п.);</p> <p><math>K^r</math> - сукупний рівень освоєних ресурсів АК від реалізації стратегії кооперації</p>

На основі цільової орієнтації з використанням матриці СРСМА визначаються можливі варіанти співробітництва суб'єктів авіаринку в рамках реалізованого або потенційного СРСМА, що одночасно дозволяє:

- виявити спільні інтереси; інтереси суб'єктів авіаринку, що суперечать досягненню пріоритетної мети; інтереси, які не можуть бути задоволені в рамках даного варіанта співробітництва;
- визначити наростаючі ресурси або умови можливого їхнього використання;
- розробити програмні заходи організації їхнього формування на основі розподілу функцій й обов'язків.

Оцінку досягнення цілей співробітництва з урахуванням ступеня СРСМА можна забезпечити за допомогою моніторингу індикаторів СРСМА.

Максимальний ступінь СРСМА в рамках даного варіанта цільової орієнтації визначається оцінкою рівня реалізації інтересів (ступеня задоволення потреб) суб'єктів авіаринку. Для реалізації варіантів можливого співробітництва на основі ступеня СРСМА виробляється оцінка ресурсних можливостей (потенціалу) і розробка механізму його ефективного використання, нарощування, оптимального співвідношення роботи всіх елементів потенціалу.

Найбільш повно, на нашу думку, Концепція СРСМА проявляється при розробці стратегій розвитку МАК на умовах кооперації. Цілями формування стратегічних напрямків кооперації (інтеграції) МАК є:

1. Подолання тенденцій посилення неоднорідності (дивергенції) розвитку МАК й ослаблення взаємозв'язку економічного простору АК.
2. Максимальне використання сприятливих факторів нарощування конкурентних переваг МАК за рахунок об'єднання наявних ресурсних потенціалів АК.
3. Створення умов для нових видів авіабізнесу на основі використання мультиплікативних ефектів від кооперації й формування елементів ринкової інфраструктури.

Повний перелік варіантів стратегічного розвитку на умовах кооперації виробляється за ступенем СРСМА існуючих МАК й наявного ресурсного потенціалу. Варіанти можливих стратегічних напрямків для кооперації МАК дозволяють визначити напрямки кооперації:

- окремих МАК між собою;
- МАК в рамках окремого ресурсного потенціалу (природно-сировинний, виробничо-технологічний, кадровий, промисловий, інфраструктурний й ін.);

- всіх АК з урахуванням оцінки впливу факторів зовнішнього середовища, доцільності й ризику для реалізації стратегій.

Отже, результати проведеного дослідження доводять, що формування механізмів економічного росту повинне базуватися на теорії СРСМА, а реалізація програмних заходів, прийнятих на рівні держави, можлива тільки на основі узгодження інтересів всіх суб'єктів авіаринку з визначенням ступеня їхнього СРСМА, наявного ресурсного потенціалу й конкурентних переваг.

У свою чергу, вибудовування альтернативних ланцюжків стратегій розвитку необхідно базувати на теорії конкурентних переваг з урахуванням змін у механізмах стратегічного керування, що відбуваються в практиці світового господарювання.

Дослідження методичних підходів до формування конкурентних переваг вітчизняними й закордонними авторами дозволило зробити висновки про наявність єдиного підходу дослідників, що базуються на теорії конкуренції, і незначної розбіжності думок авторів у понятійному апараті.

Конкурентна перевага фірми як висока компетентність фірми в порівнянні з конкуруючими фірмами найчастіше досліджується за сферою діяльності (випуску товару); видами відчутних або невлених активів, що дозволяють фірмі одержати рентабельність вище середньої в даній галузі або сегменті ринку.

Порівняльний аналіз переваг і недоліків існуючих теорій конкурентних переваг й їхньої еволюції з позицій формування механізму прийняття управлінських рішень з використання суб'єктами авіаринку, проведений автором, дозволив зробити наступні висновки:

- в якості базової концепції методичних підходів використовуються ресурсні концепції (конкурентні переваги, засновані на факторах виробництва, з варіаціями значимості тієї або іншої групи факторів й обліком можливостей і ризиків зовнішнього середовища);

- в якості основного суб'єкту авіаринку в системі формування конкурентних переваг розглядається управлінський рівень АК, що розробляє стратегії розвитку на внутрішніх і міжнародних авіаринках.

Основою зміни акцентів у дослідженнях послужила поява прикладів у світовій практиці, коли в окремі періоди часу великі галузеві авіакорпорації, що володіють стійким стратегічним потенціалом і займають значну частку на авіаринку, програвали фірмам, що мали менші фінансові можливості і володіли незначними перевагами по якості й ефективності. Перспективність фірми



визначається не сьогоднішніми, а майбутніми ринками й завдання АК - розробити продукт, формуючи нові потреби.

В інноваційному портфелі АК повинні перебувати свіжі ідеї, результати їхньої експериментальної перевірки, венчурні проекти. Так, для перетворення інноваційного портфеля в корпоративну стратегію, як і раніше, важливим є розмір АК для використання ефекту масштабу; вигоди від асортиментів і галузевої стандартизації (наприклад, British Airways підтримує сотні невеликих інновацій у всій авіаційній галузі надання авіаційних послуг); ключові компетенції; цінність торговельної марки; споживчі активи. Все це дозволяє перетворити портфельні інновації й розрізнені проекти в завершену нелінійну стратегію.

Ресурсна концепція націлена на активну дію, реалізацію стратегій, у яких суб'єкти авіаринку активно управляють зовнішнім середовищем, конструюють її, а першорядним джерелом стійких конкурентних переваг є фактори внутрішньоорганізаційного походження. Отже, для нарощування конкурентних можливостей і потенціалу росту конкурентоспроможності АК змушене вступати як у відносини конкуренції, так й у відносини співробітництва. При цьому, якщо відносини конкуренції визначаються умовами конкурентної боротьби за ресурси й існуючі ринки збуту з АК, що пропонують такі ж авіапослуги або авіапослуги – замітники, то відносини співробітництва визначаються умовами можливості доступу до наявних ресурсів і потенційних авіаринків збуту, викликаючи необхідність вступати в партнерські відносини з різними суб'єктами авіаринку - конкурентами, посередниками, державними структурами влади різного рівня керування, пропонуючи свою «СРСМА» у рішенні інтересів партнерів. Це спричиняє необхідність модифікації механізмів формування конкурентних переваг з урахуванням фактора «СРСМА» для реалізації своїх інтересів у співробітництві з іншими суб'єктами.

Рішення питань стратегічного розвитку зачіпає інтереси не тільки окремої АК, але й інтереси загальнонаціонального (загальнорегіонального) характеру, від спільного рішення яких залежать рівень конкурентоспроможності кожного із суб'єктів окремо й безпеки системи господарювання в цілому.

Концепція СРСМА деякою мірою перетинається із прийнятими характеристиками базової теорії конкурентних переваг. Тому подальше дослідження буде виконуватися на основі сполучення цільових орієнтирів концепції СРСМА й теорії конкурентних переваг. Відповідно до цього, необхідно уточнити або розширити деякі базові характеристики конкурентних переваг, необхідні для формування видів СРСМА, визначення ступеня СРСМА,

формування механізму прийняття управлінських рішень для досягнення цільових орієнтирів.

Відповідно до цього уточнена класифікація видів конкурентних переваг, що дозволяє визначити швидкість створення й використання різних видів ресурсів для формування й утримання конкурентних переваг на основі наступних класифікаційних ознак:

- забезпеченість і ступінь доступу до існуючих факторів надання авіапослуг;
- рівень розвитку й ступінь доступу до створеного виробничо-технологічного й інноваційного потенціалу;
- можливість і тривалість утримання переваги;
- умови й об'єкти формування переваги.

Для досягнення конкурентних переваг важлива не стільки доступність ресурсів, скільки здатність суб'єкта авіаринку їх мобілізувати й ефективно використати.

При дослідженні ступеня впливу ресурсів на формування конкурентних переваг АК необхідно враховувати: швидкість створення, удосконалювання, забезпечення, пристосування, використання ресурсів у процесі діяльності; пропорції ресурсів.

*Висновки.* Дослідження механізмів формування конкурентних переваг дозволило зробити наступні висновки: як базові концепції методичних підходів формування конкурентних переваг використовуються ресурсні концепції (конкурентні переваги, засновані на факторах виробництва, з варіаціями значимості факторів зовнішнього середовища, та фактори внутрішнього середовища - організаційний ресурс); нарощування конкурентних переваг обмежено ресурсними можливостями, що в умовах глобалізації авіаринків і процесів гіперконкуренції доповнюється обмеженнями платоспроможного сукупного попиту споживачів. Формування факторів економічного росту господарських систем повинне базуватися на теорії сталого розвитку суб'єктів міжнародного авіаринку, а реалізація програмних заходів, прийнятих на рівні держави можлива тільки на основі узгодження інтересів всіх суб'єктів авіаринку з визначенням ступеня їхньої корисності, наявного ресурсного потенціалу й конкурентних переваг.

*Список використаних джерел:*

1. Ареф'єва О. В. Сучасний стан та ключові загрози для розвитку підприємств авіаційної галузі в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Ареф'єва, А.

М. Штангрет // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – №1. – Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_1/index.htm](http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_1/index.htm)

2. Гричкоєдова М.В. Формування теоретичних та концептуально-методичних підходів до побудови стратегії конкуренції авіакомпанії / М.В. Гричкоєдова // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць – 2012. – № 6. – К.: 2012. – С.78-89.

3. Гричкоєдова М.В. Формування конкурентної стратегії через механізми досягнення економічного росту авіакомпанії на міжнародному авіаринку / М.В. Гричкоєдова // Економічний простір: зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 5. – Дніпропетровськ: 2012. – С. 219-221.

4. Гричкоєдова М.В. Визначення основних характеристик конкурентоспроможності українських авіаперевізників в розрізі використання досвіду провідних авіакомпаній світу / М.В. Гричкоєдова // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 40 – К.: НАУ. – 2012. – С. 163-172.

5. Гричкоєдова М.В. Визначення міжнародної конкурентоспроможної стратегії для українських авіакомпаній / О.М. Ложачевська, М.В. Гричкоєдова // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): наук. журнал – 2012. – № 2. – К.:2012. – С. 125-128.

***Куча Д.О.***

*кандидат економічних наук, асистент*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Основними завданнями підприємства в сучасних економічних умовах є вирішення задачі стійкого розвитку та здатності протистояти невизначеності та несприятливим ситуаціям. Оскільки сучасна ринкова система характеризується нестабільністю і динамічністю соціально-економічних процесів, підприємства змушені адаптуватися до змін як в внутрішньому так і зовнішньому середовищі. З метою підтримання функціонування та подальшого розвитку підприємства. Тому у сучасних умовах господарювання є досить актуальним розробка нових концепцій, підходів, методологій до стратегічного аналізу й управління стійкістю підприємства, що відповідає викликам і невизначеності.

Під економічним механізмом у промисловості слід розуміти сукупність конкретних форм зв'язків, а також систему правових, організаційно-управлінських і фінансово-економічних важелів.

Стійкий розвиток складних систем, яким є промислове підприємство, досягається за допомогою цілого комплексу економічних механізмів. У ході еволюційного розвитку різних типів економічних систем їх стійкість зростає, виробляються складніші й багаторівневі комплекси зворотних зв'язків як результат впливів, що виникають із процесів конкурентної боротьби за ринки збуту продукції в контексті розробки антикризових стратегій стійкого розвитку [4, с. 103-104]. У зворотному зв'язку формується стійкість самого підприємства і його стійкий розвиток. При позитивних впливах зворотних зв'язків процес відтворення промислового підприємства посилюється. При негативних впливах зворотних зв'язків процес відтворення може перебувати в стабільному стані або деградувати. Таким чином, стійкий розвиток підприємства - це інтегрована система господарювання, що має специфічний характер, метою якої є забезпечення на довготривалій період потреб суспільства, підтримання економічної ефективності виробництва, підвищення якості життя населення, забезпечення збереження навколишнього середовища [3]

Сталий розвиток підприємства залежить від можливості акумулювати ресурси та їх раціональне використання в рамках обраних пріоритетів, тобто підвищення потенціалу підприємства. Забезпечення механізму управління підприємством ґрунтується на певних принципах і методах, основні з яких є одночасно притаманні і для механізму стійкого розвитку. При визначенні складу таких принципів необхідно виходити з вимог відповідності їх цілям, зв'язкам, правовому забезпеченню управління (табл.1).

Таблиця 1

Основні принципи стійкого розвитку підприємства

Принцип	Його характеристика
Принцип системності	При формуванні механізму стійкого розвитку підприємства необхідно розглядати об'єкт і суб'єкт управління як єдине ціле.
Принцип цілепокладання	Полягає у визначенні напряму розвитку підприємства в деякій перспективі. Цілепокладання виступає як якісне визначення мети і тому потребує конкретизації, для того щоб була можливість
Принцип компетентності	Цей принцип означає, що формування механізму стійкого розвитку повинне охоплювати всі сфери діяльності керованого об'єкта, тобто воно повинне реалізовувати всі функції управління
Принцип ієрархічності	Означає, що організаційна структура у формованому механізмі має бути багаторівневою з делегуванням певних повноважень
Принцип зворотного зв'язку	Цей принцип означає, що необхідна організація постійного і своєчасного надходження інформації в систему керування про стан керованого об'єкта.

В органічному зв'язку з цими принципами знаходяться методи як способи дослідження механізму стійкого розвитку, покликані до реалізації принципів управління. Методи механізму стійкого розвитку підприємства є сукупністю прийомів цілеспрямованої дії суб'єкта управління на керований об'єкт, що забезпечують координацію їх дій у процесі виконання функцій управління для досягнення мети стійкого розвитку. Досліджуючи стійкість господарської діяльності підприємства, доцільно представити її як сукупність виробничої, маркетингової, соціально-економічної й екологічної стійкості. На основі відокремлених видів стійкості доцільно подати методичку оцінки рівня стійкості господарської діяльності підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Стійкість господарської діяльності промислового підприємства

Вид стійкості	Елементи стійкості	Основні показники і коефіцієнти
Виробничо-фінансова стійкість	Собівартість продукції	Витрати на 1 грн. продукції, яка випускається
	Якість продукції	Коефіцієнт новизни системи контролю якості
	Фінансова стійкість	Фінансова стабільність і довгострокова платоспроможність. Ділова активність. Рентабельність. Коефіцієнти, які відображають становище підприємства на ринку.
	Індикатори тактичної стійкості	Коефіцієнт ділової активності. Рентабельність продажу, активів та власного капіталу.
	Індикатори стратегічної стійкості	Показники довгострокової стійкості фінансів - коефіцієнт фінансування, автономії, фінансової залежності, маневрування власних засобів. Показники довгострокової ефективності діяльності, показники рентабельності
Маркетингова стійкість	Конкурентне середовище	Показники конкурентоспроможності продукції: одиничні, групові, інтегровані
	Сегментування ринку	Фактична ринкова частка в загальному обсязі реалізації продукції. Раціональність використання каналів розподілу товарів. Гнучкість цінової політики.
Інноваційна	науково-технічна	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в загальному об'ємі реалізованої продукції. Рівень використання розробок. коефіцієнт наукомісткості
Організаційно-управлінська		Рівень інноваційної спрямованості організаційної структури. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства. Рівень компетенції керівників. Розвиненість системи інформаційного забезпечення
Ресурсна		Коефіцієнт ефективності використання ресурсів. Коефіцієнт використання потужностей. Знос основних засобів.
Соціально-економічна стійкість	Кадрова стійкість	Коефіцієнт обороту з прийому працівників. Коефіцієнт плинності кадрів. Коефіцієнт постійності складу персоналу
Екологічна стійкість		Інтегрований показник екологічної стійкості підприємства

*\*Розроблено автором*

Оцінюючі потенціал сталого розвитку підприємства, пропонуємо виділяти такі три складові групи потенціалів ( "тріаду потенціалу сталого розвитку підприємства "): економічний потенціал (виробничий, фінансовий, стратегічний, маркетинговий, інформаційний); соціальний потенціал (трудовий, соціальний, мотиваційний); екологічний потенціал (інноваційний, техніко-технологічний).

Динамічність системи потенціалів дає змогу прогнозувати адекватно реакцію на процес досягнення потенціалу сталого розвитку підприємства. Під тріадою потенціалу потрібно розуміти систему взаємопов'язаних і взаємозалежних, певного чином впорядкованим резервів и ресурсів підприємства, що дають змогу досягти ефективної синергії за їх комплексного використання, забезпечують сукупні можності підприємства відзначити, формувати и реалізувати стратегію сталого розвитку в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем.

Основними економічними методами, що входять в механізм стійкого розвитку підприємства, є:

- техніко-економічне планування, за допомогою якого визначається програма діяльності підприємства;

- економічне стимулювання, вихідним положенням якого є формування доходів персоналу підприємства залежно від внеску в загальні результати праці;

- економічна відповідальність за результати діяльності органів управління підприємством, що включає метод компенсації втрат, які можуть виникнути з вини органів управління.

Механізм управління стійким розвитком підприємства є частиною загальної системи управління підприємством, що забезпечує вплив на чинники, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта.

Комплексний підхід до визначення етапів робіт з розробки механізму стійкого розвитку підприємства, при якому визначені цілі, послідовність і значимість кожного з етапів, представлений на рис. 1.

Механізм управління сталим розвитком підприємства повинен включати такі етапи :

1. Оцінка процесів, що тривають на підприємстві, з погляду його сталого розвитку.

2. Аналіз факторів, що впливають на сталий розвиток підприємства.

3. Вибір стратегічного напрямку сталого розвитку підприємства.

4. Визначення додаткових тактичних пріоритетів сталого розвитку.

5. Оцінка стратегічного й тактичного напрямків розвитку з позиції його сталості.

6. Розробка плану заходів щодо вдосконалення механізму управління сталим розвитком відповідно до визначених стратегічних і тактичних пріоритетів.

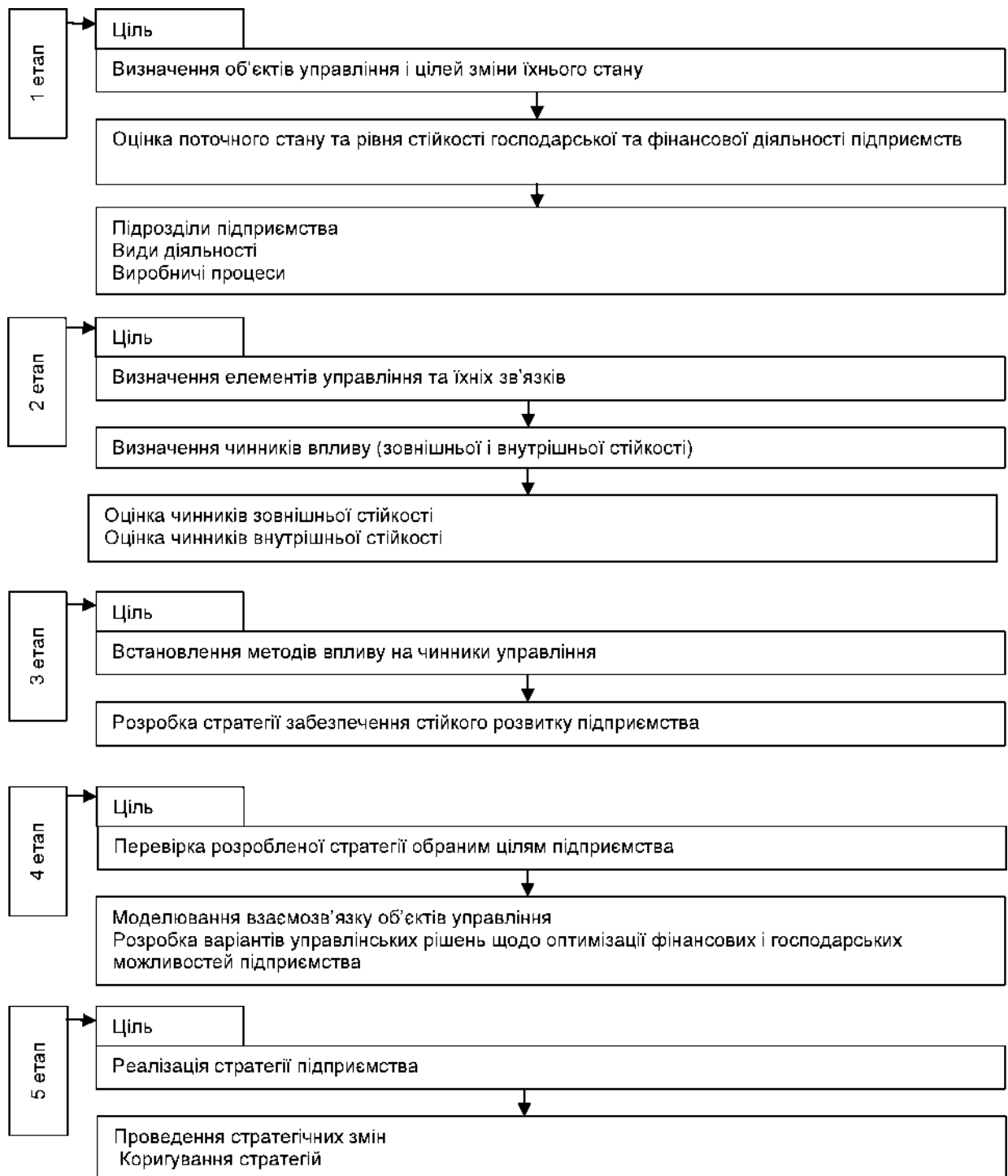


Рис. 1. Послідовність робіт щодо розробки механізму стійкого розвитку підприємства

На першому етапі оцінюється поточний стан підприємства на основі аналізу показників розвитку господарської і фінансової діяльності підприємства. Оцінка виробляється на основі порівняння бажаного або нормального рівня показників і

коефіцієнтів з фактичним рівнем.

Наступним етапом в управлінні сталим розвитком підприємств є визначення впливу факторів зовнішнього середовища на стан підприємства. Нестабільність зовнішнього середовища, яка на сьогодні спостерігається в промисловому секторі, є джерелом соціально-економічних, технологічних та екологічних проблем для підприємств. Аналіз зовнішнього середовища в умовах невизначеності дає можливість встановити межі, у яких буде функціонувати підприємство; визначити можливі сприятливі ситуації та загрози; виокремити сильні й слабкі сторони конкурентів, напрямів їх розвитку. Аналіз внутрішнього середовища розкриває можливості, потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі в процесі досягнення власних цілей.

На третьому етапі для забезпечення рівномірного функціонування підприємства варто визначити основне коло проблем підприємства і можливих шляхів їхнього рішення з метою мінімізації ризиків, що можуть виникнути з часом. Після виявлення особливостей конкретного підприємства розробляються варіанти стратегії і здійснюється вибір стратегічного напряму сталого розвитку підприємства. Головною проблемою на цьому етапі є вибір ключових індикаторів та розробка методики їх розрахунку та оцінки. Особливу увагу слід приділяти фінансовим індикаторами які в комплексі будуть надавати всебічну інформацію про ефективність функціонування підприємства. В якості ключових фінансових індикаторів стійкого розвитку підприємства слід використовувати такі взаємопов'язані фактори, як ліквідність і платоспроможність, фінансовий важіль у структурі капіталу, фінансовий важіль у структурі активів, рентабельність власного капіталу, оборотність власного капіталу. Інтегральна оцінка обраних нами факторів дозволить визначити підсумковий індикатор фінансово сталого розвитку підприємства, має стати показник ринкової вартості компанії.

Визначення додаткових тактичних пріоритетів сталого розвитку, є четвертим етапом управління сталим розвитком підприємства. До цілей оцінки стану підприємства щодо його забезпеченості фінансовими ресурсами відносяться: оцінка фінансових результатів діяльності як результату управління фінансовими потоками підприємства; аналіз змін у рахунок наявних фінансових ресурсів; оцінка потреби у фінансових ресурсах та можливостей їх залучення за рахунок внутрішніх або зовнішніх джерел.

Покращення стану підприємства досягається за рахунок ліквідації збиткових операцій, виходу з неперспективних ринків, скасування застарілих технологій, скорочення обсягів виробництва відповідно до попиту та інше.



Після виявлення стратегічних і тактичних можливостей підприємства здійснюється оцінка стратегічного й тактичного напрямків розвитку з позиції його сталості і розробляється план заходів щодо вдосконалення механізму управління сталим розвитком. Таким чином, запропонований механізм управління сталим розвитком промислового підприємства дозволяє підвищити адаптивність підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища та забезпечити ефективність його діяльності в несприятливих умовах. Взаємопов'язаність і ефективність реалізації зазначених етапів дозволяє сформулювати комплексне уявлення про механізм стійкого розвитку підприємства (рис. 2).



Рис 2. Елементи механізму стійкого розвитку підприємства

Розроблення принципова засад формування механізму оцінювання потенціалу сталого розвитку має ґрунтуватися на відповідних принципах оцінювання. Механізм оцінювання передбачає цілі оцінювання; Критерії оцінювання (кількісний аналог цілей); Чинник впливу (елементи об'єкту управління та їх зв'язки, на які чинитися вплив для досягнення поставленої цілей); методи оцінювання; ресурси, що використовують для оцінювання (матеріальні і фінансові ресурси, соціальний та організаційний потенціалі, використання яких реалізує обраний метод управління та забезпечує досягнення поставлених цілей).

Комплексність реалізації такого механізму забезпечить повноту можливостей

відновлення виробничих та господарських потужностей і забезпечення сталості розвитку підприємства.. Таким чином, можливість оцінювання стійкості розвитку підприємства дозволяє управляти її рівнем, ефективно і адекватно ринковій ситуації використовувати свій потенціал і добиватися сприятливого результату.

Механізм оцінювання потенціалу сталого розвитку підприємства є органічною складових частин системи управління підприємством, а тому базується на загально принципах управління. Оцінювання потенціалу сталого розвитку підприємства має комплексний характер, що передбачає розроблення єдиної системи показників оцінки рівня потенціалу. процедура оцінювання потенціалу сталого розвитку підприємства має передбачати проходження послідовних етапів, а саме: формування структури потенціалу сталого розвитку; виявлення показників локальних потенціалів; оцінювання тріади потенціалів сталого розвитку; виявлення синергетичного взаємовпливу елементів; комплексне оцінювання потенціалу сталого розвитку; прогнозування напрямлений змін потенціалу сталого розвитку.

У процесі управління ставитися та досягається безліч цілей, кожна з яких характеризується змістом, параметром значущості, просторовістю та часовими обмеження. Кожна підсистема управління (локальний потенціал) характеризується своїми чинниками, параметрами та показниками, впливаючи на які, з допомогою відповідних методів та інструментів управління, можна досягти головної мети управління - забезпечення сталого розвитку підприємства.

Структура управління підприємством в сучасних умовах повинна будуватися з урахуванням чіткого розподілу управлінських задач та відповідності на кожному ієрархічному рівні управління. В цілях підвищення продуктивності праці, строки проходження інформації з нижнього ієрархічного рівня на верхній, повинні бути зведені до мінімуму. Таким чином, підприємство здатне функціонувати безперебійно, забезпечуючи поступовий безкризовий розвиток під дією прикладених зусиль. Сила, яка забезпечує функціонування підприємства, є механізмом сталого розвитку, наявність котрого можна і треба вважати одним із и носять стихійносоцесновних ознак високо розвинутого підприємства.

Як вже зазначалося вище в умовах сьогодення економічні процеси носять стихійний характер, висока ймовірність виникнення криз змушують підприємства ,зокрема авіапідприємства шукати заходи по запобіганню і управлінню діяльністю при появі кризових та надзвичайних ситуацій, створювати підсистему ситуаційного(антикризового) управління авіапідприємства. Ситуаційні методи управління спираються на гнучкі плани або заздалегідь складені антикризові

програми, які враховують можливість виникнення проблемних ситуацій. Цим планом мають бути також передбачені резерви для непередбачених потреб і витрат. Методологічний підхід до розробки програми сталого розвитку підприємства можна проілюструвати за допомогою рис.3.

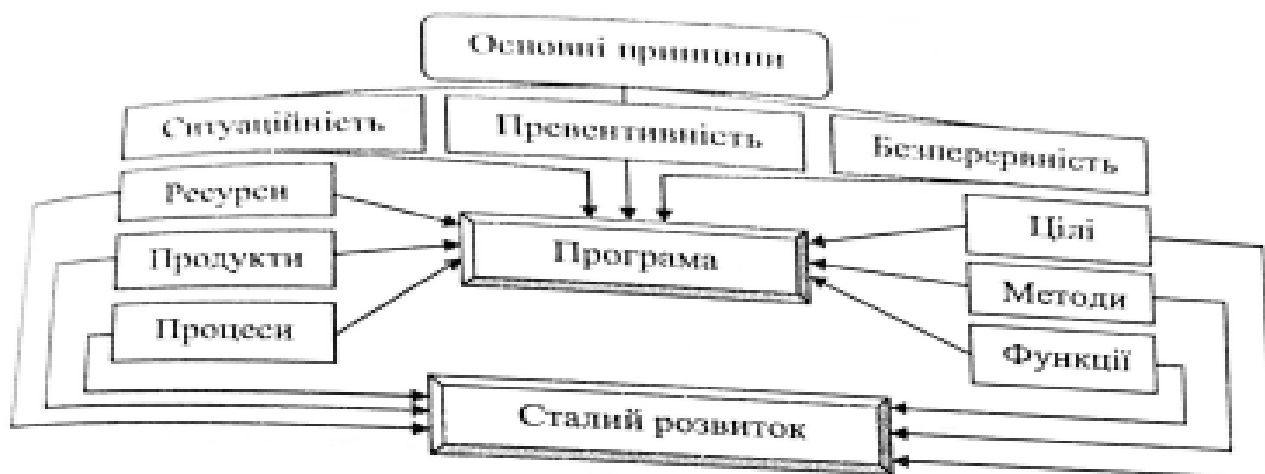


Рис.3. Методологія розробки програми сталого розвитку авіапідприємства

Вона повинна максимально враховувати всі фактори наявні ресурси,обсяг і структуру послуг,процеси, які відбуваються на підприємстві та у зовнішньому середовищі. Її метою є коригування чи зміна цілей , методів їх досягнення та функцій для забезпечення максимальної ефективності сталого розвитку. Крім того, для реалізації цілей на авіапідприємстві повинні бути передбачені спеціальні механізми. Запропоновано механізм ( рис4.), окрім організаційно-управлінської складової, яка існує в існуючих механізмах сталого розвитку авіакомпаній. Присутні техніко-технологічна, фінансова-економічна та виробнича складові.

Техніко- технологічна складова-доволі вагома складова у механізмі, оскільки важливим чинником у зниження собівартості польотів, оскільки чим новіший літак, тим дешевше обслуговування. Дана складова представлена у вигляді взаємозв'язків між авіакомпанією і авіатехнічною та виробничою базою, лізинговою компанією Лізингтранс, державою, який має прямий чи опосередкований вплив на стан авіатехніки Виробнича складова проявляється через звязки авіакомпанії з ринком,який включає в себе наявність платоспроможного попиту пасажирів, конкуренції, постачальників, ресурсів. Треба провести комплексний аналіз ситуації на транспортному ринку на основі достовірної інформації щодо структури, динамік попиту та бажань клієнтів. Наприклад знизити витрати на пальне, оскільки існує конкуренція між

постачальниками пального, тому можна знайти пропозицію з мінімальною ціною.

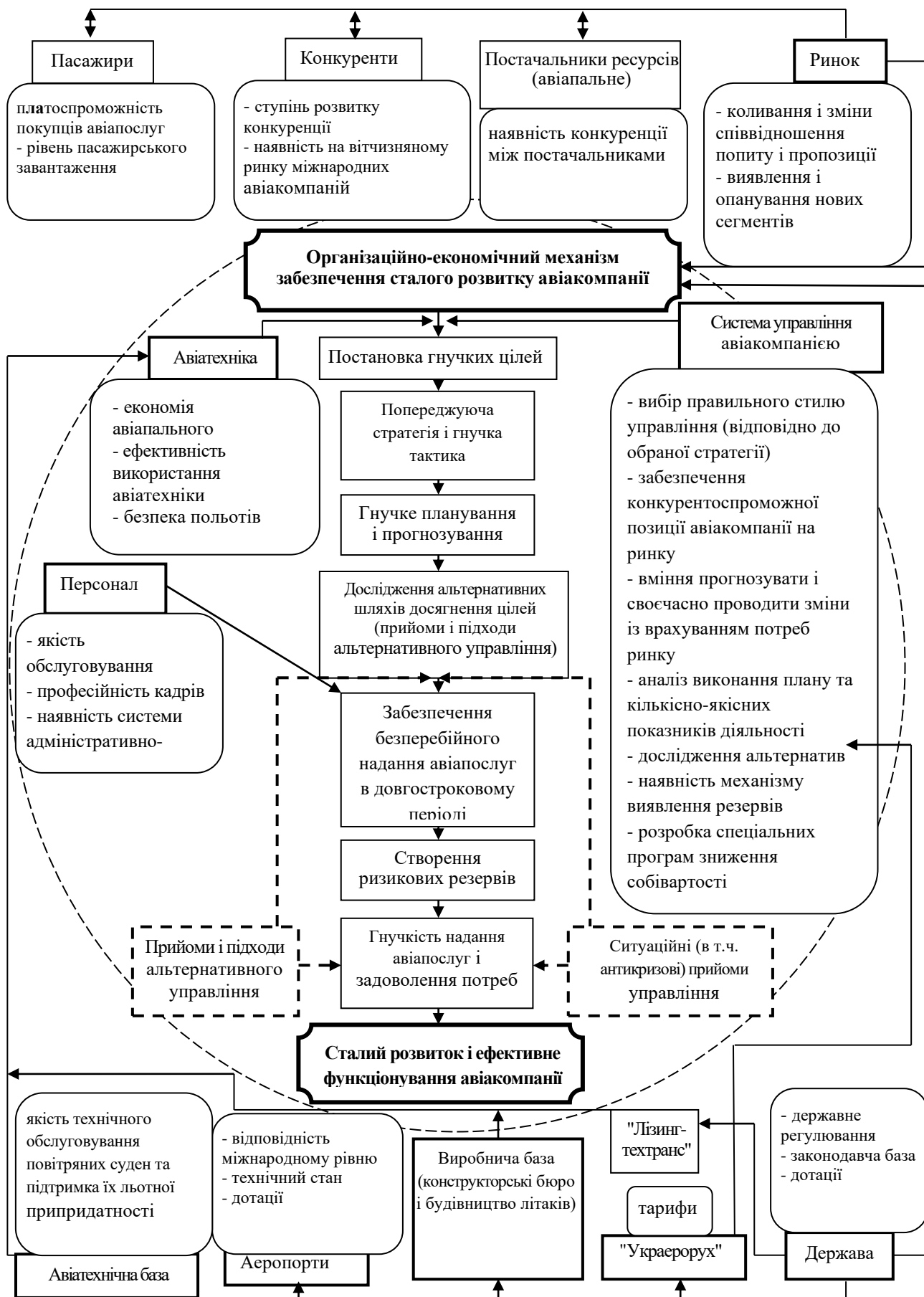


Рис. 4. Схема організаційно-економічного механізму забезпечення сталого

розвитку авіакомпанії із врахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища

Як фінансово-економічний так і організаційно-управлінська складова поєднує всіх учасників процесу всередині авіакомпанії при цьому враховуючи вплив зовнішнього середовища. Отже механізм забезпечення сталого розвитку авіакомпанії - це гнучка система цілей, функцій, методів і процесів, спрямованих на забезпечення безперебійного функціонування системи (авіакомпанії), покращення фінансово-економічних показників досягнення чи підтримання бажаного статусу на ринку аівапослуг на основі гармонізації інтересів об'єктів зовнішнього середовища та об'єктів і процесів всередині авіакомпанії.

Основними вимогами до функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку авіакомпанії є:

- гнучкість цілей і планів, тобто, наявність можливостей для їх коригування у зв'язку з непередбаченими обставинами;
- безперервність планування та безперервний контроль за виконанням поставлених цілей;
- глибокий аналіз ситуацій, прогнозування і дослідження альтернатив;
- розробка ефективних антикризових прийомів і підходів, спрямованих на забезпечення стійкості авіапідприємства, та своєчасність їх впровадження;
- наявність системи ситуаційного реагування;
- оцінки наслідків рішень і альтернатив;
- аналіз і оцінка виходу з проблемної ситуації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці теоретико-методичних положень щодо формування механізму впровадження концепції сталого розвитку та її підтримки на підприємстві. Основні положення, що характеризують наукову новизну, полягають у:

- було обґрунтовано механізм формування системи управління сталим розвитком, який за рахунок узгодження взаємодії організаційних методів та інструментів управління забезпечує нарощування позитивних перетворень економічній, соціальній та екологічній сферах діяльності підприємства;
- проаналізовані підходи та методика до формування механізму забезпечення сталим розвитком підприємства.

Як висновок, на сталість розвитку підприємства впливає багато факторів. Проте, для ефективного функціонування важливий не тільки характер факторів, але і ефективний механізм, який забезпечує сталий розвиток підприємства. Можливість оцінки сталості розвитку підприємства дозволяє керувати її рівнем,

ефективно і адекватно ринковій ситуації використовувати свій потенціал та досягати сприятливого результату.

*Список використаних джерел*

1. Васюк Н.В. Формування механізму стійкого розвитку машинобудівних підприємств / Н.В. Васюк // Інноваційна економіка. - 2012. - № 10. - С. 125-128

2. Гончаренко О.М. Прогнозування стійкого розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Гончаренко // Вісник національного університету «Львівська політехніка». - 2010. - № 691. - Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2010\\_691/21 .pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2010_691/21.pdf)

3. Макуха Л.С. Стійкий розвиток підприємств: сучасний стан проблеми [Електронний ресурс] / Л.С. Макуха // Управління проектами, системний аналіз і логістика. - 2008. - № 5. - Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua /portal /natural /Upsal/2008\\_5/index.htm](http://archive.nbuv.gov.ua /portal /natural /Upsal/2008_5/index.htm)

4. Шандова Н.В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства / Н.В. Шандова // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - № 9. - С. 169-173

5. Шандова Н. В. Розробка механізму управління стійким розвитком підприємств машинобудування / Н.В. Шандова // Актуальні проблеми економіки. - 2007. - № 2. - С. 101-105.

6. Апарова О. В. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку авіакомпанії / О. В. Апарова // Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. – К. : НАУ, 2010. – Вип. 32. – С. 111–120.

***Петровська С.В.***

*кандидат економічних наук, професор*

*декан факультету Економіки та бізнес-адміністрування*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

В умовах глобалізації ринків важливим для розвитку підприємства є нарощування обсягів та ефективності міжнародної діяльності. Українські авіапідприємства вже мають певний досвід маркетингової діяльності на національному ринку, що створює передумови для застосування цього досвіду в процесі виходу на зарубіжні ринки. Разом з тим, формування міжнародної маркетингової стратегії розвитку авіапідприємств має свою специфіку порівняно з маркетинговою стратегією на внутрішньому ринку, що обумовлено комплексністю завдань, які стоять перед підприємствами. Це вказує на необхідність багатостороннього дослідження маркетингового підходу до формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації.

Концептуальні підходи до формування маркетингової стратегії на міжнародних ринках історично змінювалися. Так, у 1980-х роках дослідження переважно концентрувалися на суперечливому питанні, чи повинна маркетингова стратегія бути стандартизованою для іноземних ринків, або адаптованою до вимог окремого національного ринку. В останнє десятиліття акцент досліджень змістився на розгляд окремих проблем міжнародної маркетингової стратегії: вибір країни, способу виходу на зовнішній ринок тощо[1]. В Україні дослідженнями міжнародної маркетингової діяльності підприємств займаються О.Л. Каніщенко, Т.М. Циганкова, Т.В. Співаковська та ін. Проведені дослідження показали, що в практичному застосуванні концепції міжнародного маркетингу українські підприємства значно поступаються міжнародним компаніям на вітчизняному ринку (загальний коефіцієнт розвитку маркетингової діяльності для зарубіжних компаній становить 68,1 %, для українських експортерів – 40,7 %) [2].

Процес стратегічного маркетингового планування розвитку на рівні підприємства досліджували такі відомі зарубіжні та вітчизняні науковці, як Д. Аакер, А. Випперфюрт, Т. Гед, А. М. Годін, Л. М. Капустіна і Н. В. Хмелькова, Ж.-Н. Капферер, Б. Карлоф, К. Л. Келлер, О. В. Кендюхов, О. М. Азарян, С. М. Димитрова, Л. А. Радкевич, О. В. Кужилева, Н. Кляйн, Ф. Котлер, Н. В. Куденко, Ж.-Ж. Ламбен, М. Марк і К. Пирсон, В. Перція, Л. Райс і Е. Райс, І. О. Соловійов,

П. Темпорал, Д. Траут, А. Уїллер та ін.. Зокрема на думку Б. Карлофа, стратегія є "узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії" [3, с. 148]. Ф. Котлер вважає, що маркетингова стратегія – це "логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові задачі" [2]. А. Панкрухін акцентує увагу на тому, що стратегія маркетингу – це "втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень з вибору і агрегування засобів (інструментів) організації і здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності" [4, с. 185]. Заслуговує на увагу думка Х. Анна, що стратегія маркетингу – це "генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона є основним способом досягнення маркетингових цілей, формуючи і конкретизуючи відповідну структуру маркетинг-міксу" [5, с. 189-190]. Характерно те, що в працях зазначених авторів точиться дискусія стосовно того, що займає центральну позицію в змісті маркетингової стратегії, а саме, товар (питання створення трьох рівнів товару, його якості, асортименту, упаковки) чи бренд (питання виразу індивідуальності споживачів як особистостей в індивідуальних, автентичних атрибутах бренду). Отже, маркетингова стратегія при плануванні розвитку авіапідприємства має концентруватися на просуванні вітчизняної продукції (як промислових товарів авіабудування, так і авіатранспортних послуг і робіт) на міжнародних ринках та формуванні позитивного іміджу і створенні конкурентного українського бренду.

Передумовою ефективного розвитку авіаційних підприємств на міжнародному ринку послуг є сформована система стратегічного управління, оскільки стратегія виступає напрямом розвитку, у якому рухається підприємство, виконуючи поставлені завдання. Вибір стратегій є домінуючим у системі менеджменту. Уточнення цілей розвитку – як стверджує Тімо Санталайнен, – дає менеджменту можливість оцінити, а за необхідності, і уточнити стратегічні вихідні позиції діяльності організації [6]. Такими позиціями, на його думку, можуть бути сучасний рівень завдань, що ставляться, дієвість комерційних ідей, проміжні цілі і порядок їхньої важливості, а також характер сформованої стратегії. Крім того, на процес формування стратегії розвитку авіаційних підприємств значний спричиняють вплив природно-біологічні процеси та тип розвитку, на якому аграрне підприємство знаходиться в даний момент часу. Класифікація стратегій розвитку підприємств є досить різноманітною, що залежить від цілей підприємств, їхніх можливостей, рівня впровадження



стратегій, організаційного розвитку тощо. Тому за основу для формування стратегій розвитку авіаційних підприємств, доцільно обрати ієрархічну будову, яка складається з чотирьох рівнів стратегій (корпоративні, конкурентні, функціональні, операційні), що адекватно рівням управління та рівням реалізації стратегії і узгоджується з типами розвитку авіаційних підприємств.

Для підприємства, що бореться за успіх у конкурентному середовищі, маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона покликана забезпечити обґрунтування його цілей і завдань на кожному окремому ринку (сегменті ринку) і стосовно кожного виробу з урахуванням особливостей конкуренції і попиту споживачів.

Стратегія маркетингу, або маркетингова стратегія розвитку аграрного підприємства являє собою сукупність напрямів його діяльності на ринку і прийняття рішень, орієнтуючи окремі заходи маркетингу на якомога більш повну реалізацію базової стратегії підприємства. Успішне функціонування авіаційних підприємств у ринковому середовищі може бути забезпечене лише при наявності точної, повної та достовірної інформації, яку надає маркетингова інформація. Маркетингова інформація – це об'єктивні (статистичні дані, результати маркетингових досліджень та ін.) і суб'єктивні (оцінки, думки) відомості, необхідні для аналізу маркетингового середовища, ринку, товару, споживача й використанні для прийняття маркетингових рішень, розробки маркетингових планів [7]. В науковій літературі спостерігається варіативність щодо поглядів на поняття «маркетингова стратегія» (табл.1).

У процесі обґрунтування та розроблення маркетингових стратегій залежно від типу розвитку авіаційних підприємств вирішуються три взаємопов'язані завдання: - розроблення комплексу маркетингових заходів ( розроблення нових видів продукції; створення альянсів, диференціація ринкової політики; диверсифікація виробництва; подолання бар'єрів при вступі на ринок і т. п.); - адаптація діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища (облік культурної специфіки в контактах з громадськістю, соціальної ситуації в країні, економічної кон'юнктури і т. п.); - забезпечення адекватності маркетингової політики підприємства мінливим потребам клієнтів (зміна видів продукції; знання потреб клієнтів; детальна сегментація ринку і т. п.).

Необхідною умовою ефективної діяльності авіаційних підприємств є використання серед засобів внутрішнього механізму маркетингового забезпечення та формування відповідної інформаційної бази, яка слугує інструментом прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія» в науковій літературі

Дослідники	Сутність поняття
Г. Ассель	Основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі
А. Белов	Детальний всебічний план досягнення маркетингових цілей
Н. Куденко	Вектор дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій
Т. Лук'янець	Маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат М. Мак-Дональд Засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
О. Панкрухін	Втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень за вибором і агрегації засобів організації і здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності
І. Решетнікова	Найважливіша функціональна стратегія підприємства, яка є основою розробки загальнофірмової стратегії і бізнесплану, вона зачіпає всі господарські області і функціональні підсистеми підприємства
Х. Хершген	Принципові, середні і довгострокові рішення, що дають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей

*Джерело: побудовано за даними [8-14]*

Реалізація функцій міжнародного маркетингу підприємства залежить від багатьох факторів, ускладнюється і проходить декілька основних фаз [15, с.63]. Розвиваючи цю думку, Співаковською Т. В. виокремлено рівні застосування міжнародної маркетингової стратегії залежно від фази розвитку (ускладнення) міжнародного маркетингу (рис. 1) [16, с.2].

1. Відсутність міжнародної маркетингової стратегії: компанія здійснює операції в інтернаціоналізованому маркетинговому середовищі, проте не займається стратегічним плануванням маркетингової діяльності, що пов'язано із застосуванням пасивних форм ЗЕД.

2. Фрагментарна неформалізована міжнародна маркетингова стратегія: компанія застосовує окремі маркетингові інструменти (наприклад, маркетингові

дослідження зарубіжних ринків, участь у міжнародних виставках, заходи з просування), однак при цьому не відбувається інтеграції окремих інструментів у цілісну стратегію; міжнародна маркетингова стратегія не формується письмово і не деталізується, а ґрунтується швидше на інтуїції і попередньому досвіді діяльності самої компанії та її керівництва.



Рис. 1. Взаємозв'язок фаз розвитку (ускладнення) міжнародного маркетингу та рівнів застосування міжнародної маркетингової стратегії [16 , с.2].

3. Системна формалізована міжнародна маркетингова стратегія: компанія на постійній основі займається розробленням та реалізацією маркетингової стратегії в умовах інтернаціоналізованого ринкового середовища, що дає змогу посилити позиції компанії на ринку і знизити ризики, однак при цьому формування міжнародної маркетингової стратегії ґрунтується на запозиченні й адаптації досвіду провідних міжнародних компаній.

4. Інноваційно-холістична міжнародна маркетингова стратегія: компанія займається розробленням та реалізацією цілісної (комплексної) маркетингової стратегії на засадах холістичного маркетингу [2, с. 56], що дає змогу підвищити результативність діяльності за рахунок ефекту синергії, при цьому міжнародна маркетингова стратегія є оригінальною розробкою самої компанії і передбачає використання нестандартних інноваційних для ринку підходів та інструментів. Вивчення рівня застосування міжнародної маркетингової стратегії українськими підприємствами дозволяє зробити висновок, що переважна більшість їх перебуває на перших двох рівнях. Це означає, що стратегію або не розроблюють або розроблюють фрагментовано.

Розглядаючи процеси формування маркетингової стратегії розвитку

авіаційної галузі, Коваленко О.В. обґрунтовує Національну маркетинго-інноваційну систему (далі НМІС), в основі якої лежить стратегічне управління розвитком з позицій взаємодії маркетингової стратегії і сучасних інновацій. [17]. Взаємодія суб'єктів НМІС із суспільними інститутами створюють умови ефективного економічного розвитку, росту конкурентоспроможності економіки й інноваційної політики на макрорівні. У структурі НМІС автором виділяються дві підсистеми[17]:

1) науково-виробниче середовище, тобто сукупність часток і публічних організацій, що здійснюють виробництво й реалізацію інновацій (великий, середній і малий бізнес, організації маркетинго-інноваційної інфраструктури, фінансові структури, консалтингові організації й ін.);

2) інституціональне середовище, тобто сукупність інститутів (правові норми традиції, політичні й культурні особливості), що забезпечують взаємодію суб'єктів маркетинго-інноваційної діяльності між собою й іншими суб'єктами національної економіки. У рамках національної інноваційної системи автором виділені такі ключові елементи, як: – організації (мікрорівень), які безпосередньо матеріалізують і комерціалізують технологічні інновації, здійснюючи просування нових продуктів до споживачів і формування зворотних зв'язків; – мережа учасників НМІС, що забезпечують виробництво, передачу й використання знань (мережі, утворені для здійснення бізнес-процесів; організації науки й наукового обслуговування; органи влади й елементи економічної інфраструктури); – інноваційне середовище (макро- і мезоекономічна політика, державне й регіональне регулювання, система утвору й професійної підготовки, стан і розмір ринків (товарних ринків, ринків факторів виробництва й ринку праці), система фінансування інновацій, комунікації); – інфраструктура маркетинго-інноваційної діяльності — сукупність юридичних осіб, ресурсів і засобів, що забезпечують матеріально-технічне, фінансове, організаційно-методичне, інформаційне, консультаційне й інше обслуговування інноваційного процесу. Організації інноваційної інфраструктури покликано надавати допомогу суб'єктам інноваційної діяльності в просуванні їх нововведень на різних етапах інноваційного циклу; – напрямку, схеми й форми потоків інформації й технологій (трансферт технологій) між різними суб'єктами, форми взаємодії між ключовими учасниками інноваційних процесів.

При цьому Коваленко О.В. у якості пріоритетних виділяє чотири типи взаємодії [8]:

1) мережна організація бізнес-процесів, включаючи спільну дослідницьку

діяльність і технічне співробітництво бізнес-структур;

2) взаємодія між бізнес-структурами й суб'єктами науково-освітньої сфери. НДДКР — фінансовані державою і взаємодія наукових установ з бізнес-структурами, як показує досвід розвинених країн, є ефективним інструментом активізації інновацій, виступаючи джерелом фундаментальних знань, нових методів, інструментів і компетенцій. Перспективна реалізація різних проектів у формі державно-приватного партнерства, у рамках якого держава й бізнес виступають у якості партнерів і на паритетних засадах не тільки фінансують, але використовують результати наукових досліджень;

3) дифузія й трансферт технологій. Темпи впровадження й дифузії технологій різняться по країнах, регіонах і секторах економіки. При цьому інноваційна активність бізнес-структур усе більше залежить від використання технологій, створених поза цими організаціями. Знання про технології можуть бути отримані від споживачів і постачальників, а також від конкурентів і державних установ. Дифузія технологій особливо важлива для традиційних виробничих галузей, малого й середнього бізнесу, сфери послуг. В силу своїх особливостей ці суб'єкти не здійснюють НДДКР і не створюють технологічні інновації. Із цієї причини важливим елементом розвитку НМІС у США й країнах ОЕСР є різні державні програми, спрямовані на трансферт технологій;

4) нормативно-правове регулювання, що визначає швидкість і напрямок розвиток НМІС.

Основною вимогою маркетингу у процесах розвитку та реалізації міжнародних ринкових інновацій до формування авіатоварної політики при реалізації стратегії позиціонування інновацій в маркетинговій стратегії комплексних інновацій являється повноцінність їх позиціонування, яка не може бути досягнута однією тільки авіатоварною політикою і вимагає їх узгодження з іншими елементами комплексу маркетингу. Концепція повноцінного позиціонування дозволяє авіаційній галузі України досягати запланованих результатів з більшою ефективністю, що обумовлено доповненням уявлень про принципи формування товарного портфеля. Частина з цих «доповнень» утворюється за рахунок «опцій авіабренду», а інша, що виходить саме з концепції повноцінного позиціонування, зобов'язує авіаційну галузь України, здійснюючу маркетинг розвитку та реалізації ринкових інновацій спиратися при побудові товарної політики на «піраміду авіа брендингу» [17]. Суть «піраміди» полягає в тому, що в ході комплексної маркетингової стратегії інноваційного розвитку авіаційної галузі України розвитку та реалізація інновацій, авіаринкова інновація

повинна поетапно наповнюватися ринковим сенсом і ціннісним змістом. «Вінцем» маркетингової стратегії комплексних інновацій, у такому разі стане повноцінна (і цілісна) пропозиція цінності авіаринку — утворення авіабренду, як угоди про цю цінність між авіаційною галуззю України і авіаринком (і зовнішнім середовищем) [17].

*Список використаних джерел*

1. Циганкова Т.М. Оцінка розвитку ключових напрямів маркетингової діяльності українських експортерів / Т.М. Циганкова // Маркетинг в Україні. — 2004. — №3(25). — С.40-45
2. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств : [монографія] / О. Л. Каніщенко. — К. : Знання, 2007. — 446 с.
3. Маркетинговий менеджмент : підруч. / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. — К. : Хімджест, 2008. — 720 с
4. Гавриленко Т.В. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації / Т.В. Гавриленко // Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка : Економіка. — 2005. — №73. — С.11–13
5. Акулич М.В. Некоторые глобальные стратегии международного бизнеса и международного маркетинга / М.В. Акулич // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — №1. — С. 108–119.
6. Судомир С. М. Стратегія розвитку підприємств та її цільова спрямованість / С. М. Судомир // Інноваційна економіка : науковий журнал. — 2011. — № 21. — С. 67—69.
7. Романчукевич М. Й. Формування системи інформаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / М. Й. Романчукевич ; Терноп. держ. екон. ун-т. — Т., 2006. — 20 с.
8. Захарін С. В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства / С. В. Захарін // Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. — 2012. — № 1. — С. 139—145.
9. Куденко Н. В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика». — 2004. — № 499.
10. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент: Навч.-метод. посібник для самоств. вивч. дисципліни / Т. І. Лук'янець. — К. : КНЕУ, 2002. — 200 с.
11. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-

Дональд — СПб. : Издательство «Питер», 2000. — 320 с.

12. Панкрухин А. П. Маркетинг : учебник / А. П. Панкрухин. — М. : ИКФ Омега-Л, 2002. — 656 с.

13. Решетникова Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха : учебник для вузов / Х. Хершген Пер.с нем. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 334 с.

14. Баришевська І. В. Теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії розвитку аграрних підприємств// В існик аграрної науки Причорномор'я. – 2014. – Вип. 4.. – С. 47-53

15. Зозулев А.В. Сегментирование рынка : учеб. пособие / А.В. Зозулев – Х. : Студцентр, 2003. – 232 с.

16. Співаковська Т.В. Формування міжнародної маркетингової стратегії// "Ефективна економіка. №2, 2013 – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1845>

17. Коваленко О.В. Формування маркетингової стратегії розвитку галузі// Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» Серія: «Економічні науки» // № 2 (2), 2017. – С. 31-34

**Чобіток В.І.**

*кандидат економічних наук, доцент*

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

**Данильєва О.В.**

*магістр*

*Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ФОРМУВАННЯ КОНТРОЛІНГОВИХ МЕХАНІЗМІВ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Ринкові умови господарювання вимагають від діяльності промислових підприємств надзвичайної організованості, віддачі і, у кінцевому підсумку, максимальної ефективності виробничої діяльності.

Сучасний ринок - це гостра конкуренція, боротьба за місця збуту продукції, забезпечення партнерських відносин з постачальниками і покупцями, завоювання першості щодо якісних параметрів продукції, яка випускається.

У сучасних умовах господарювання відбувається об'єктивний процес зростання ролі і значення таких функцій управління, як облік, планування, аналіз і контроль, з одночасним переосмисленням їх завдань, наповненням новим змістом. У зв'язку з цим, особливо актуальним для теорії і практики вітчизняного управління, є досвід країн ринкової економіки як Західної Європи, так і американського континенту. Високорозвинені країни Заходу з метою забезпечення ефективного управління та довгострокового існування своїх підприємств впроваджують і з успіхом використовують у себе систему контролінгу.

Контролінг є новітньою галуззю в економічній теорії і практиці, а всі новинки, як відомо, завжди приносять успіх.

В сучасних умовах господарювання контролінг представляє собою одну з найголовніших функцій управління, без якої неможливо представити роботу жодного сучасного промислового підприємства. Найчастіше зовсім помилково контролінг порівнюється з контролем. Але контролінг - це набагато більше ніж контроль. Контролінг - це комплексна функція управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення процесу функціонування промислового підприємства, що узгоджує і інтегрує зусилля служб і підрозділів щодо досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Контролінг, як і практично кожен іншу функцію управління, можна поділити



за певними критеріями. А саме: за джерелом ініціативи; за періодичністю; за етапами реалізації мети промислового підприємства; за функціональним напрямком; за напрямком; за часовим виміром.

За результатами аналізу досліджень вітчизняних та закордонних вчених, стосовно формування та використання системи контролінгу, було сформовано авторську класифікацію видів контролінгу на промислових підприємствах, що наведено на рис.1.

Основне призначення контролінгу на промислових підприємствах є попередження виникнення кризових ситуацій в найближчому і віддаленому майбутньому.

Основне призначення контролінгу полягає в орієнтації системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей. Контролінг при цьому є складною конструкцією, що поєднує в собі різні елементи функцій управління, що використовує їх у рішенні задач. Унаслідок цього контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність промислового підприємства в минулому, сьогоденні і майбутньому, комплексний підхід до виявлення і рішення проблем, що встають перед підприємством.

Існують причини використання контролінгу на промисловому підприємстві, а саме: підвищення нестабільності зовнішнього середовища; ускладнення систем управління промисловим підприємством; інформаційна невизначеність при недостатній кількості достовірної інформації.

Головними задачами контролінгу на підприємстві є (рис.2):

- створення структурованої загальної інформаційної бази на промисловому підприємстві;
- створення нормативної бази для прогнозування розвитку промислового підприємства;
- створення системи оцінки та мотивації працівників промислового підприємства;
- аналіз зовнішньої кон'юнктури ринку конкурентів промислового підприємства;
- розробка стратегічних планів розвитку промислового підприємства;
- формування та аналіз інформації щодо відхилень фактичних показників від планових;
- розробка інструментарію для планування, обліку, контролю, аналізу та прийняття рішень.

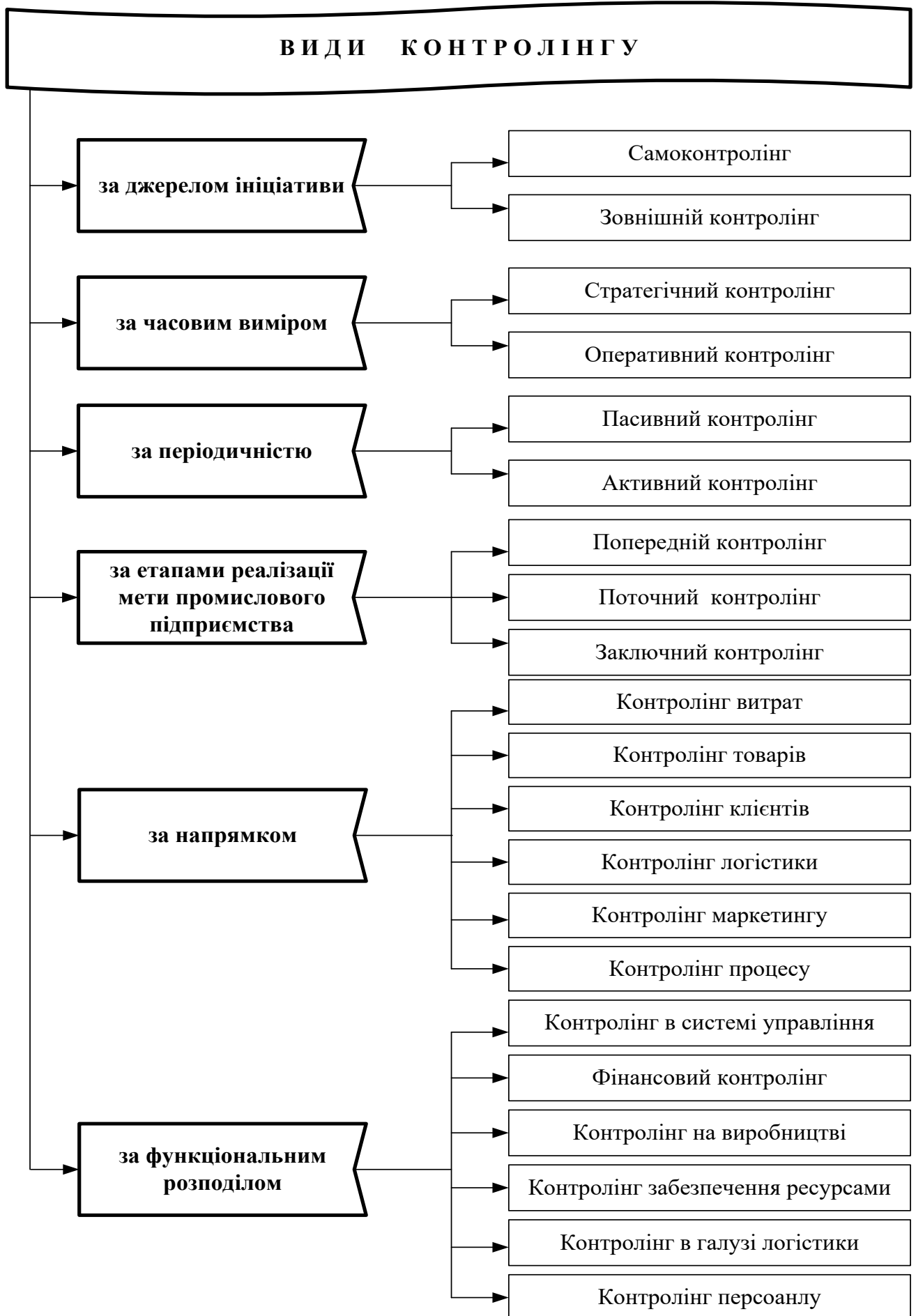


Рис. 1. Види контролінгу на промисловому підприємстві

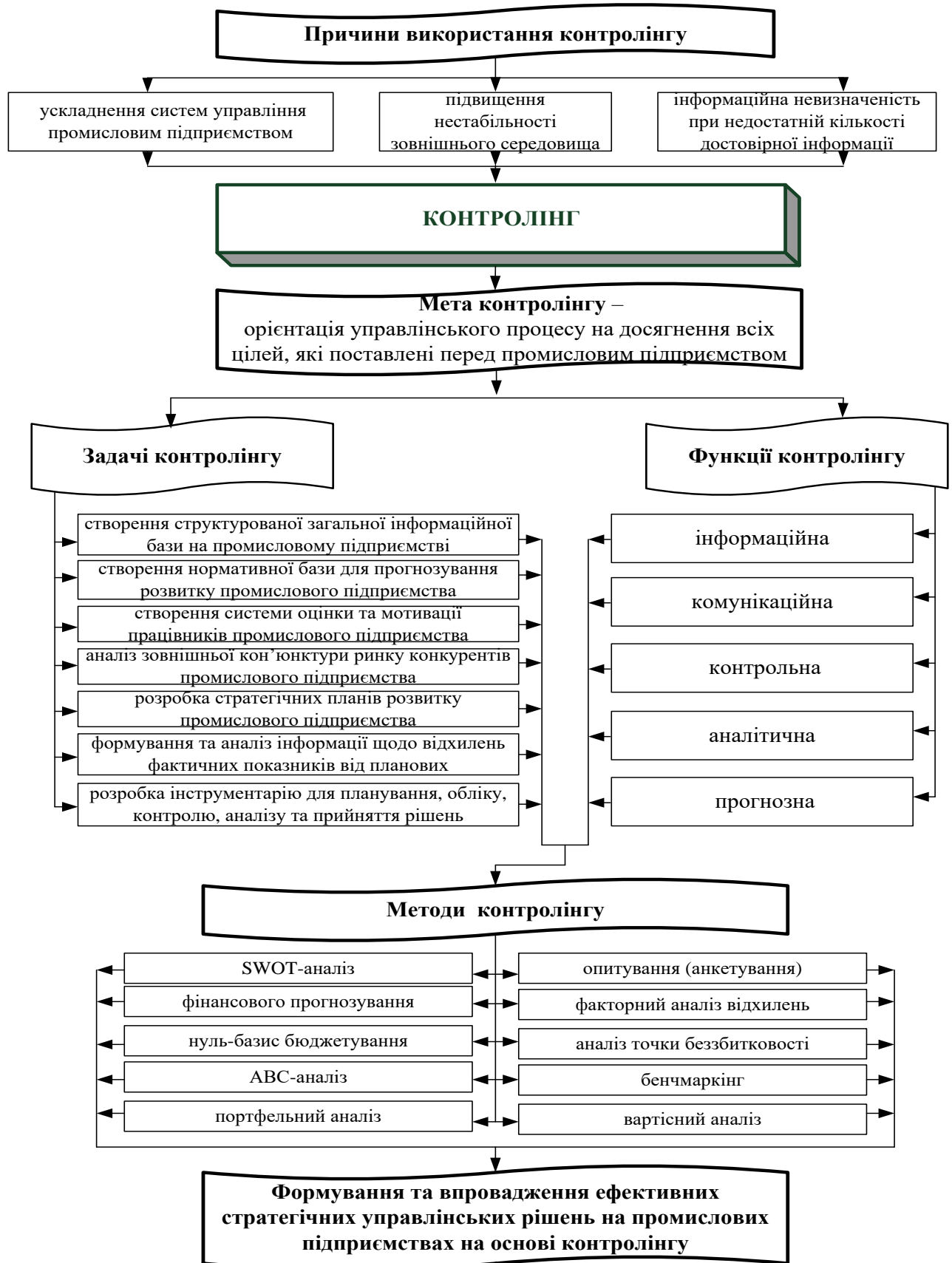


Рис. 2. Контролінгові механізми в системі стратегічного управління промисловими підприємствами

Контролінг виконує функції: інформаційну (забезпечення інформацією, необхідною для прийняття оперативних управлінських рішень); комунікаційну

(формування інформації, яка є засобом комунікаційного зв'язку між різними структурними підрозділами промислового підприємства); контрольна (оперативний контроль і оцінка результатів діяльності, оцінка ступеня досягнення мети, встановлення допустимих границь відхилень від заданих параметрів, інтерпретація причин відхилень та розробка пропозицій щодо їх усунення чи зменшення); аналітична (розробка основних показників, визначення ступеня впливу різних факторів на кінцевий результат, розроблення заходів щодо усунення відхилень); прогнозна (перспективне планування і координація розвитку промислового підприємства у майбутньому на основі аналізу та оцінки фактичних результатів діяльності).

Управління метою впровадження контролінгу здійснюється в системі раннього попередження, аналізі планових і фактичних показників, що дозволяють своєчасно виявити відхилення, зміни навколишнього середовища та застосувати протидіючі заходи.

Під інструментальною базою контролінгу у науково-практичному середовищі розуміють - сукупність усіх можливих методів, аналітичних процедур, методик, процесів, дій, знань та різнопланового досвіду їх створення і використання функціональними підсистемами підприємства [3].

Нові глобальні зміни у веденні діяльності промислового підприємства в умовах наджорсткої ринкової конкуренції спонукають фахівців у галузі контролінгу до створення нових управлінських інструментів, кількість та складність яких весь час зростає.

Тому, актуальною залишається проблема систематизації, класифікації та комплексного опису інструментів контролінгу та методик їх застосування в залежності від типу тих чи інших управлінських завдань.

Інструментальна база будь-якої системи контролінгу має базову властивість до розширення і поповнення, тим самим підтримуючи постійний процес накопичення капіталу знань промислового підприємства [7].

Спроб створення єдиної та повної класифікації інструментів контролінгу було небагато. Причинами цього є постійна індивідуальність тієї чи іншої системи та бази інструментів контролінгу в залежності від специфіки діяльності того чи іншого промислового підприємства.

Специфікою застосування інструментів контролінгу є методики їх оптимального поєднання задля досягнення бажаної мети діяльності підприємства.

До головних специфічних методів контролінгу належать такі: опитування (анкетування); факторний аналіз відхилень; аналіз точки беззбитковості;

бенчмаркінг; вартісний аналіз; портфельний аналіз; SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких місць); ABC-аналіз; нуль-базис бюджетування, фінансового прогнозування.

Система контролінгу - це той інструмент, який дозволить вижити промислому підприємству в майбутньому і зайняти стійкі позиції на міжнародних ринках. Контролінг унаслідок глобалізації ринків стає найважливішим стратегічним чинником в конкурентній боротьбі.

Основна ідея контролінгу полягає в підвищенні ефективності управління промисловим підприємством.

Контролінг при цьому забезпечує прибутковість і ліквідність промислового підприємства при зіставленні виручки від реалізації і витрат та забезпечує життєздатність промислового підприємства, проведення антикризової політики, підтримку потенціалу успіху та ін.

Підсистема контролінгу покликана забезпечувати ефективність схвалюваних управлінських рішень і сприяти оптимізації ділової стратегії і політики системи, що управляє.

Розглядаючи контролінг в умовах глобалізації економічних процесів, необхідно виявити ступінь віддзеркалення контролінгу в системі міжнародних норм і стандартів, як одній з передумов створення такої системи управління на промислових підприємствах України. Функціонування системи контролінгу забезпечується шляхом послідовної реалізації даної концепції.

Сучасний стан ринку припускає постійне ускладнення орієнтації промислового підприємства, що веде до якісних змін у всій структурі і методах управління. У цих жорстких умовах перед керівниками все частіше постає завдання недопущення банкрутства і запобігання кризовій ситуації.

Під концепцією контролінгу слід розуміти сукупність тверджень та знань, про його функціональну базу, межі поширення дії системи, інституційне оформлення, інструментальний набір, взаємодію у всіх аспектах зі всіма підсистемами підприємства, інформативність у контексті цілей та мети діяльності промислового підприємства релевантних контролінгу, та цілей і мети контролінгу які впливають із цілей і мети підприємства [5].

Зосередимо увагу на розгляді останньої та найсучаснішої концепції контролінгу, орієнтованої на функції менеджменту та створення предметної технології вирішення управлінських завдань.

Основна ідея цієї концепції контролінгу полягає у підвищенні ефективності оперативного і стратегічного управління підприємством шляхом створення

методичної та інформаційно-аналітичної системи, яка являє собою синтез елементів планування і планування, обліку, контролю, аналізу. Дана концепція контролінгу орієнтована на повний спектр функцій управління [3].

Контролінг за своєю суттю являє систему забезпечення виживання і адаптації промислових підприємства на усіх етапах управління, тому необхідно формувати служби контролінгу на промислових підприємствах.

Набір функцій служби контролінгу залежить від прийнятої концепції управління і обраної моделі контролінгу. Тобто концепція контролінгу, орієнтована на систему менеджменту, забезпечує організаційно-методичну базу підтримки елементів у циклі управління у всіх актуальних ракурсах менеджменту промислового підприємства шляхом регламентації використання відповідних функцій.

Цикл управління промисловим підприємством у цілому працює, включаючи по мірі необхідності наступні механізми контуру саморегулювання:

- механізм прямого зв'язку;
- механізм зворотного зв'язку.

Механізм прямого зв'язку полягає у створенні системою менеджменту загальних або конкретних завдань для системи контролінгу та є вихідним пунктом механізму моніторингу діяльності на всіх рівнях управління, що дозволяє системі контролінгу у режимі реального часу визначити розміри відхилень фактичних результатів та параметрів діяльності від запланованих, виявити причини відхилень. Механізм моніторингу є вихідним пунктом виникнення дії механізму зворотного зв'язку.

Система контролінгу, аналізуючи отримані дані і попередньо з'ясовуючи причини їх виникнення, включає зворотний зв'язок у випадках отримання негативної інформації, тобто надає системі менеджменту відповідні висновки, рекомендації, технології, підбирає інструментарій тощо.

В основі цього механізму є ідея побудови попереднього зв'язку і механізму випереджаючих дій, раннього реагування та адаптації направленої на систему менеджменту. Система контролінгу, оперуючи тим чи іншим інструментом, не чекає настання негативної дії, результату чи події, попередньо аналізує можливі наслідки та здійснює випереджуючі дії, виключаючи або ліквідовуючи можливі негативні наслідки.

Механізм зворотного зв'язку є вихідним пунктом і базою даних для включення механізму координації. Впровадження механізму координації та його здійснення пов'язане із координацією різних складових системи управління,

функціональних підсистем, таких як підсистеми планування, організації, обліку, контролю, управління персоналом, виробництвом, фінансами і т.д.

Так як головне завдання координації полягає в узгодженій роботі усіх елементів управління шляхом встановлення взаємозв'язків і обміну необхідною інформацією. Завдяки функції координації система управління стає динамічною, здійснюється раціональне маневрування управлінськими ресурсами на вимогу процесів як внутрішніх, так і зовнішніх.

Головним об'єктом функції координації є як керуюча, так і керована системи. Координація діяльності органів управління забезпечує єдність дій усіх ланок управління, учасників процесу задля найбільш ефективного впливу на управлінську ситуацію. Координація, як найважливіша функція процесу управління, забезпечує його безперервність, неперервність, взаємозв'язок усіх управлінських функцій, їх інтеграцію у єдине ціле, забезпечуючи тим самим узгодженість між керуючою і керованою системами.

Про успішність функціонування даного механізму свідчить рівень прибутковості підприємства у довгостроковій перспективі, а також комплексне зростання його вартості бізнесу як виду діяльності [43].

Таким чином, контролінг орієнтований на постійне вдосконалення єдиної системи менеджменту у частині координації та інтеграції управлінської діяльності з розробки і досягнення стратегічних цілей і мети промислового підприємства.

Контролінг забезпечує інтеграцію та координацію робіт при функціонуванні систем і процесів на промисловому підприємстві на всіх стадіях циклу управління. Якщо інтеграція у системі контролінгу, яка представляє собою цілеспрямований взаємозв'язок об'єктів і елементів, призначена для створення постійних у відношенні до часового проміжку структур управління, то координація має ситуативний характер, орієнтується на ціль узгодження механізмів поведінки об'єктів або елементів системи.

Звичайно, вирішенням цього ряду питань із наведених вище займається маркетинг. Проте керівною концепцією ефективного управління не лише зараз, але й у майбутньому, тобто забезпеченням довгострокового ефективного існування фірми, вважається контролінг.

Служба контролінгу повинна прагнути управляти процесами поточного аналізу і регулювання планових і фактичних показників для виключення помилок, відхилень і прорахунків. А виключення або ліквідація усіх перелічених негативних моментів у роботі промислового підприємства приведе, безперечно, до ефективного управління, що надасть можливість підвищити рівень

конкурентоспроможності [2].

Роль і значення контролінгу в системі управління промисловим підприємством повинні визначатися ступенем потреб інформації, сформованою даною системою. У зв'язку з цим найбільш логічним, на наш погляд, буде представлення системи контролінгу у виді етапів формування контролінгової інформації, одержуваної в результаті трансформації окремих елементів функцій управління. Визначена послідовність проведення робіт з формування контролінгової інформації, тобто основа для вироблення альтернативних варіантів для прийняття управлінських рішень.

Висновки. Отже, контролінг на сьогодні представляє собою один із найкращих систематизаторів масштабних потоків інформації про рух економічної інформації в межах промислових підприємств з метою координації приймаючих управлінських рішень.

Для ефективності управлінських рішень необхідно не тільки забезпечити надходження інформації, яка відображує реальний стан, організує уніфіковану, стислу, чітку та просту форму її подачі, але і дотримуватися її своєчасного надання.

Таким чином, слід зазначити, що контролінг дає можливість уникнути неузгодженості при прийнятті управлінських рішень і дозволяє своєчасно виявити прихований потенціал у системі управління. В умовах низького рівня ліквідності, платоспроможності та рентабельності використання системи контролінгу дозволяє підприємствам координувати плани в залежності від змін зовнішнього середовища, аналізувати причини відхилень, розробляти рекомендації щодо забезпечення застосування в умовах конкуренції.

Впровадження контролінгу впливає на підвищення якості та результативності управління за рахунок розстановки пріоритетів. Сутність системи контролінгу полягає в інтеграції окремих елементів функцій управління.

Контролінг спрямований на майбутнє, оскільки його становлення обумовлено необхідністю стратегічного планування і управління підприємством, без чого неможливо і забезпечити тривале існування в ринковому середовищі.

#### *Список використаних джерел*

1. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: учеб.-метод. пособ. / М. М. Алексеева — М.: Финансы и статистика, 1997. — 246 с.
2. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг: учеб. по спец. "Менеджмент организации" / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. — М. : Омега-Л, 2003. — 278с.



3. Ареф'єва О. В. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів / О. В. Ареф'єва, Л. Л. Дякон // Актуальні проблеми економіки. – 2006. - №8(62). - С. 165-171.
4. Дайле А. Практика контролінга / А. Дайле, пер. с нем. под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 336с.
5. Дикань В. Л. Контролінг в сучасній системі управління підприємством / В. Л. Дикань, Ю. А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості: Зб. наук. праць. – Харків: УкрДАЗТ, 2009 - № 25.
6. Майер Э. Контролінг как система мышления и управления / Э. Майер; под ред. С. А. Николаевой; пер. с нем. — М. : Финансы и статистика, 1993.-96 с.
7. Манн Р. Контролінг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн , Э. Майер.- М. : Финансы и статистика, 2004. - 301 с.
8. Прохорова В.В. Концептуальні основи управління потенціалом конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах контролінгу/ В.В. Прохорова, В.І. Чобіток // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. - № 39- С. 99-104.
9. Пушкар М. Контролінг: Монографія/ М. Пушкар, Р. Пушкар,; М-во освіти і науки України , Терноп. академія народ. господ.. - Тернопіль: Карт-бланш, 2004. - 370 с.
10. Стефаненко М. М. Інструментарій контролінгу в управлінні підприємством / М. М. Стефаненко // Фінанси України. - 2007. - №5. – С. 144-151.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

*Ареф'єв С.О.,*

*доктор економічних наук,*

*професор кафедри Підприємництва та бізнесу*

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

**Мягких І.М.**

*доктор економічних наук,*

*професор кафедри Підприємництва та бізнесу*

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

#### **ФУНКЦІОНАЛЬНО-СТРУКТУРНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Формування прошарку успішних підприємців, які створюють підприємства, генерують нові ідеї та впроваджують новітні технології є важливою складовою успішного розвитку держави та її розбудови. Під час розвитку саме підприємництва, а не бізнесу, утворюється максимально ефективний ланцюг задіяння широкої кількості ресурсів, які під час своєї взаємодії створюють продукцію, формуючи додану вартість, налагоджують зв'язки та наповнюють бюджет країни через відрахування.

Зміст підприємницької діяльності – це переважно інноваційні і комбінаційні процеси. До них відносяться: реформування виробництва шляхом нових комбінацій чинників і введення інновацій; пошук нових можливостей шляхом комбінації своїх унікальних здібностей і знань про ринкову ситуацію; стратегічна орієнтація на можливу потенційну прибутковість справи, а не на наявні ресурси; активний пошук і створення нових ресурсів і споживчих благ; творче узгодження потреб з виробничими ресурсами; погодження інтересів споживачів з отриманням прибутку [11, с. 807].

Для якісного формування функціонально-структурного підходу до розвитку підприємництва доцільним є почати з розуміння поняття розвиток підприємництва з урахуванням його особливостей. Багато закордонних та вітчизняних вчених мають власні погляди щодо сутності поняття розвиток підприємництва з точки зору відмінних підходів. Так Р. Побережний розглядає розвиток підприємництва як спрямовану зміну якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів

організації. Такий розгляд даного поняття можна віднести до структурного підходу, оскільки він спрямований на складові та елементи організації. На сучасному етапі функціонування підприємств та при розвитку підприємництва цього недостатньо, оскільки виникає дефіцит зав'язків, а також неузгодженість ступеня розвитку зазначених елементів та складових. Це може призвести до дисбалансу у внутрішньому середовищі підприємства [8, с. 91].

Представником функціонального підходу можна вважати Ю. Погорелова, який визначає розвиток підприємництва як безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам. В цілому можна погодитися з таким підходом до розуміння розвитку підприємництва, але при цьому питання зміни станів підприємства, як відкритої системи, не визначені через розвиток складових системи [9, с. 32].

Функціонально-структурний підхід до розвитку підприємництва можна розглядати як такий, що охоплює усі елементи підприємства як системи та особливості їх перетворень на вищій рівень функціонування з урахуванням безупинного процесу підприємства виконувати нові функції за допомогою створення поля симбіотичного формування функціональних областей.

З огляду на вищезазначений підхід та на постійну взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем розподіл функцій підприємницької структури слід почати з їхнього поділу на основні та допоміжні. До основних функцій відносяться виробничі та комерційні (Рис. 1).

Узгодження процесів з боку постачальника та покупця здійснюється за допомогою розробленої схеми просування товарів.

Комерційна функція на підприємстві реалізується шляхом виконання збутового процесу та процесу формування товарного асортименту, розмежування цих двох процесів має досить умовний характер, тому що ці процеси тісно переплітаються між собою

Процес формування товарного асортименту починається з дослідження пропозиції постачальників щодо товарів, наступним кроком є вибір постачальників відповідних товарів. Після цього визначається обсяг пропозиції

товару з урахуванням інформації, одержаної за допомогою виконання процесу інформаційної підтримки (допоміжного) бізнес-процесу, у ході якого досліджуються потреби покупців у відповідних товарах та відповідних послугах оптових посередників, що веде до визначення купівельного попиту на відповідні товари. Наступним кроком є розробка схеми просування, що вже є елементом збутового бізнес-процесу. Встановлюються господарські зв'язки з постачальниками, укладаються договори, здійснюється надання замовлень та контроль постачання товарів від постачальника до оптового посередника. З боку покупця також встановлюються господарські зв'язки, укладаються договори, забезпечуються потреби покупця у товарі та контролюється рівень товарного асортименту.



Рис. 1 Модель функціонально-структурного підходу до розвитку підприємництва

Виконання виробничої функції здійснюється за рахунок трьох бізнес-процесів: процесу доставки товару від постачальника до покупця, процесу поділу великих партій на малі та процесу сервісного обслуговування.

Процес доставки товару від постачальника до покупця також стосується збутового процесу, тому що контроль постачання, який є елементом збутового бізнес-процесу, тісно пов'язаний з відвантаженням товару, яке є першим елементом процесу доставки товару від постачальника до покупця. Після цього здійснюється транспортування товару, прийом, його розвантаження, складування та доставка покупцеві. На певних етапах виконання цього бізнес-процесу до нього можуть долучатися інші бізнес-процеси, а саме: після розвантаження товару може виникати потреба у здійсненні процесу поділу великих партій товару на малі, який складається з розфасовки та пакування, а також може виникати потреба у процесі сервісного обслуговування, який передбачає доробку товару під вимоги споживача. З урахуванням особливостей діяльності конкретного оптового посередника, виробнича функція може звужуватися тільки до процесу транспортування товарів від постачальника до споживача. [10, с. 316].

Таблиця 1

Відповідність етапів і функцій управління

Функції управління	Етапи циклу управління
Цілепокладання	Постановка цілей підприємства на різних етапах розвитку галузі і життєвого циклу
Прийняття рішення	Планування, адаптація (профіль підприємства, асортимент продукції)
Організація	Організація і виконання планів, їхня координація
Регулювання або контроль зверху	Контроль за виконанням основних показників діяльності (за якістю та кількістю)
Облік	Фактичне виконання, аналіз досягнутих результатів, визначення резервів використання ресурсів
Зворотній зв'язок (контроль знизу)	Обговорення досягнутих результатів, коректування подальших планів у відповідності до поставлених цілей

*Удосконалено автором.*

В умовах здійснення перетворень економічних процесів підвищується невизначеність дії складових конкурентного середовища, що обумовлює рухливість підприємництва щодо вибору галузі реалізації. Саме зміна попиту та пропозиції стає передумовою та рушійною силою зміни внутрішніх складових та основних функцій управління здебільшого на інноваційних засадах.

Підприємницьке середовище будь-якої країни та її економіки є більш динамічним з точки зору адаптації до ринкової кон'юнктури задля більш повного

задоволення потреб споживачів, які постійно змінюються. Разом з тим, існують стійкі конкурентні переваги, які досить складно скопіювати, тоді конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта триває довше.

Функції та процеси не можуть існувати у відриві один від одного. Результат і функціонального і процесного підходів – одночасне проектування організаційної структури (функціональних областей) та порядку взаємодій у межах цієї структури (процесів). У цих двох підходів є істотна подібність у базових посылках: і той, і інший підхід постулюють початковий набір типових процесів/функцій, який надалі деталізується і прив'язується до конкретного підприємства. Протиріч між двома підходами не існує – вони не тільки доповнюють один одного, а й до певної міри повинні застосовуватися паралельно.

Основна відмінність процесного підходу в тому, що він орієнтований насамперед не на організаційну структуру підприємства, не на функції підрозділів, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів або послуг, які мають цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів. У цьому випадку система управління компанією орієнтується як на управління кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами підприємства загалом. При цьому система якості підприємства забезпечує якість технології виконання бізнес-процесів [6]. Такий інтегрований підхід до побудови організаційної структури сприяє концентрації діяльності на основних бізнес-процесах, разом з тим не полишаючи без уваги щодо їх організації допоміжні та забезпечуючі. Саме наявність організаційної структури дозволяє впроваджувати контроль на визначених рівнях або бізнес-центрах та обґрунтовувати відповідні показники, встановлювати можливий діапазон відхилень.

Активне поширення і використання ідей концепції ощадливого виробництва сприяє формуванню ощадливого мислення (Lean Thinking), яке передбачає проведення ретельного аналізу проблем підприємства і пошук можливостей їх усунення, що покращує функціонування з орієнтацією на ефективність, гармонію, досконалість будь-якої сфери діяльності у певному секторі економіки.

Запропоновано проведення аналізу за цільовими орієнтирами – підвищення ефективності і мінімізація втрат за умови створення додаткової цінності готової продукції і підприємства за такою послідовністю:

(1) вивчення тенденцій розвитку сектору економіки і сегменту ринку, визначення умов, можливостей та готовності підприємства до змін і вдосконалення на безперервній основі;

## Характеристики процесного і функціонального підходів [1, с. 90].

Характеристика	Процесний підхід	Функціональний підхід
Загальна мета діяльності	Оптимальна організація діяльності, постійний розвиток	Отримання прибутку
Організаційна структура	Індивідуально адаптована	«під шаблон» (лінійна, функціональна, штабна...)
комунікації	Детально оцінюються за ефективністю, швидко оновлюються. Частіше горизонтальні	Стійкі, консервативні. Вертикальні (за ієрархією).
Об'єкт контролю	Кінцевий результат	Технологія, рішення, процедури
Тип контролю	Поточний	Заключний
Критерій ефективності	Комплексний показник економічної ефективності, задоволення споживачів, показників якості.	Рентабельність
Здатність до адаптації	Висока	Низька
Основна цінність	Знання, інформація	Капітал
Адаптивність системи	Висока	Низька
Управління	Просте, направлене на процес	Складне через нарощення рівнів ієрархії
Основна концепція	Розвиток за органістичним типом	Розвиток за механістичним типом

(2) визначення переліку втрат в межах восьми видів: втрати через перевиробництво, втрати часу через очікування, втрати при непотрібному транспортуванні, втрати через зайві етапи обробки, втрати через зайві запаси, втрати через непотрібні переміщення, втрати через випуск дефектної продукції; втрати через нереалізований творчий потенціал персоналу [12, с. 255–262; 7, с. 54];

(3) вибір методів аналізу і діагностування, зокрема, доцільними є застосування функціонально-вартісного аналізу, АВС-аналіз, XYZ-аналізу, SNW-аналізу, «Дерево цілей», графічних методів моделювання;

(4) обґрунтування джерел інформації (переліку форм звітності, реєстрів, первинних документів; форм анкет, спеціальних обстежень) і її суттєвості;

(5) проведення розрахунків і встановлення фактичних втрат підприємства із зазначенням видів, місця виникнення, оцінки рівня впливу на результати функціонування підприємства. Доцільно також встановити приховані втрати, обмеження та втрачені можливості;

(6) візуалізація результатів і розробка максимально можливої кількості

альтернативних управлінських рішень щодо ліквідації (усунення) причин виникнення втрат з виокремленням можливих позитивних і негативних наслідків [5].

Впровадження на підприємстві системи управління бізнес-процесами в першу чергу має на увазі роботу з опису та регламентації бізнес- процесів, в рамках якої [3]: а) проводиться розподіл відповідальності за результати робіт, що входять до складу процесів; б) визначається система взаємодії процесів між собою і з зовнішніми постачальниками і споживачами; в) визначається перелік документації, необхідної для функціонування процесів (інструкції, порядки, положення, методики, посадові інструкції тощо); г) складається графік розробки та впровадження цієї документації; д) встановлюються показники діяльності процесів, способи і форми збору інформації та порядок звітності перед керівниками; е) визначаються межі показників, що характеризують нормальний перебіг процесів; ж) встановлюються критерії, за якими починається робота щодо усунення причин відхилення. Також потрібно зауважити, що очікувати швидкого і продуктивного результату від впровадження процесно-орієнтованого підходу недоцільно, оскільки воно потребує багато зусиль, коштів і часу. А ще потрібно врахувати значний опір змінам як з боку керівного персоналу, так і виконавчого і все через загрозу значного скорочення і важкої адаптації працівників до нових умов праці. Вже на етапі опису і регламентації процесів стає зрозумілим, що весь документообіг необхідно зробити електронним, а персонал навчити і скоротити зайвий. Навчання персоналу потребує проведення спеціальних навчальних курсів, а організація робочого процесу - введення в роботу корпоративної інформаційної системи. Робочими і досить складними моментами стають такі аспекти як: закупівля нового обладнання, що відповідає параметрам системи, покупка і інсталяція самої системи в роботу, доробка до вимог компанії, та забезпечення обслуговування системи. Особливістю підприємств галузі телекомунікації є абсолютна безперервність виробничого процесу і проведення реформування повинно відбуватись без збоїв у роботі компанії, адже це може вплинути на якість обслуговування споживачів і їх негативній оцінці.

В зв'язку з цим керівники повинні ретельно планувати будь-які зміни, розраховувати витрати і можливі доходи від реалізації цих планів, а також всебічно заохочувати персонал до сприяння реорганізації [1]. Саме такий підхід до удосконалення управління дозволить оптимізувати процес створення доданої вартості та створити умови як для планування технічного оновлення, так і самого виробничого процесу.



Велика кількість чинників економічної стійкості дозволяє визначити види стійкості в економічному аспекті: – внутрішня, тобто такий стан підприємства, при якому забезпечується стабільно високий результат функціонування; в основі її досягнення лежить принцип активного реагування на зміни середовища господарювання; – зовнішня, що обумовлена стабільністю економічного середовища, в рамках якого діє підприємство; досягається відповідною системою управління в масштабах всієї країни, тобто управлінням ззовні; – успадкована, яка сформувалася впродовж декількох років і за наявності певного запасу фінансової міцності здатна захищати підприємство від різких негативних змін чи дестабілізуючих факторів; – фінансова, яка відображає стабільне перевищення доходів над витратами підприємства, стан ресурсів, що забезпечує їх ефективне використання в процесі виробництва та реалізації, а також сприяє розширенню та оновленню; – організаційно-правова стійкість, яка визначає функціонування підприємства в рамках законодавчого та правового поля [2, с. 80].

Одним з основних впливів на формування сприятливого зовнішнього середовища підприємницької діяльності є фіскальна політика держави. Регіональні та місцеві органи влади в рамках чинного законодавства максимізують податкові зобов'язання для підприємницьких бізнес-структур, виявляючи в них основне джерело поповнення дохідної частини бюджетів. Таким чином, створюючи умови агресивної поведінки зовнішнього середовища бізнесу, сприяють тим самим процесам дестабілізації підприємницьких організацій, знижують можливості для формування їх стійкості. [4, с. 312].

Таким чином, для підприємництва характерне застосування функціонально-структурного підходу до організації діяльності відповідних суб'єктів господарювання. Це дозволяє поєднати переваги структурного підходу, що спирається на власну організаційну структуру, бізнес-процеси та систему забезпечення із функціональною, що включає необхідний ступінь деталізації керуючих впливів при визначенні перспективи і стратегії його розвитку. Це сприяє закріплення ряду функцій підприємцем як засновником фірми за собою: стимулювання інновації персоналу, менеджмент і впровадження власної системи цінностей в ідеологію створеної структури.

*Список використаних джерел:*

1. Бурбело Н.О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством // Економіка. Менеджмент. Бізнес№1 (15), 2016. – С. 88-94.
2. Дробишева О.О., Гюльназарян В. В. Економічна стійкість підприємства та

шляхи її забезпечення / О.О. Дробишева, В. В. Гюльназарян // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – С.77-83.

3. Іващенко А. Г. Управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства на засадах проектного підходу до виробничих процесів: монографія / А. Г. Іващенко. — Донецьк : Вид-во «Ноулідж», 2013. — 150 с.

4. Коваленко О. В. Проблеми формування стійкості регіонального підприємництва / О. В. Коваленко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць : у 2-х вип. / ПДТУ. – Маріуполь, 2013. - Вип. 1, Т. 2. – С. 310-313.

5. Колос, І. В. Функціональний підхід до ощадливого управління промисловим підприємством / І. В. Колос // Стратегія підприємства: результативність за умов системних трансформацій : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. – К.: КНЕУ, 2015. – С. 267-275.

6. Ксенчук, Е. В. Процессный подход в управлении [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://quality.eur.ru/DOCUM2/presentofkas.html>.

7. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства : пер. с англ. / Тайити Оно. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Ин-тут комплексных страт. исследований, 2008. — 208 с.

8. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування /Р.О. Побережний // Вісник національного технічного університету "ХПІ". – Харків, 2012. – №13. – С. 91

9. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю.С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К., 2012. – Вип. 27, т. 1. – С. 32

10. Хименко, О. О. Застосування функціонально-процесного підходу до організації діяльності оптових посередників [Текст] / Олена Олександрівна Хименко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ “Економічна думка”, 2015. – Том 20. – С. 312-318.

11. Яновська С.Г. Соціально-економічні та психологічні ознаки підприємництва / С.Г. Яновська // Проблеми сучасної психології. 2013. Вип. 21. – С. 799-809.

12. Michael L. George. Lean Six Sigma for Service. How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions. – 2003. — 386 p.

**Вовк О.М.**

*кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри економіки повітряного транспорту*

**Борисюк І.О.**

*кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри економіки повітряного транспорту  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ АВІАТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Успішна діяльність підприємства авіаційної сфери господарювання в умовах мінливого агресивного зовнішнього середовища потребує економічного обґрунтування та визначення стратегічних цілей в процесах розвитку підприємства. Розвиток є міждисциплінарною, філософською категорією, що використовується у різних галузях знання стосовно різних об'єктів дослідження. Традиційно синонімами розвитку є зміни в характеристиках об'єкту, набуття нових можливостей та властивостей тощо. В узагальнюючому значенні розвиток розглядають як вищий тип руху зміни матерії та свідомості; перехід від одного якісного стану до іншого; від старого до нового [1, с. 453]; набуття нової якості, що зміцнює життєдіяльність в умовах мінливого середовища [2, с. 117]; незворотня, спрямована, закономірна зміна матерії та свідомості, зміна стану системи на інший, кращий, більш ефективний або більш доцільний, безповоротна, спрямована, закономірна зміна матерії та свідомості [3]. Розвиток підприємства є похідною категорією від більш загального поняття розвитку й розглядається більш вузько як сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбиваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом певних внутрішніх та зовнішніх факторів, а також приводять до переходу та фіксації підприємства у різних відносно стабільних організаційно-економічних станах [4]; динамічний процес кількісних та/або якісних змін підприємства для задоволення виявлених та нових додаткових індивідуальних та суспільних потреб [5]; процес нарощення внутрішнього та зовнішнього потенціалу в межах однієї організаційної форми; сукупність цілеспрямованих змін діяльності для переходу та більш високий якісний рівень виконуваних функцій, більш ефективна структура організації, виробництво конкурентоспроможної продукції; процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного

потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування [6]. Очевидно, що, з одного боку, розвиток підприємства, будучи виключно важливою характеристикою підприємства в контексті його довгострокового успішного функціонування, не виникає автоматично й має бути забезпечений певними управлінськими діями цільового характеру, а, з іншого боку, розвиток підприємства напряму пов'язаний із його потенціалом, що підтверджується наявними дослідженнями [6].

Дослідження потенціалу підприємства як рушійної сили розвитку потребує уточнення взятого за основу підходу щодо трактування потенціалу підприємства. Попри наявність значної кількості визначень поняття потенціалу, їх можна звести до кількох принципово різних концепцій, які представляють потенціал підприємства як сукупність його ресурсів (ресурсна концепція); сукупність взаємозалежних функцій (функціональна концепція); сукупність ресурсів з можливостями і компетенціями, що сформовані системою управління (управлінська концепція). Зрозуміло, що можливості підприємства та його наявні компетенції є відображенням ефективного використання ресурсів, але не виникають автоматично разом із формуванням, акумулюванням економічних ресурсів в резервах розвитку підприємства. Тому пропонуємо потенціал підприємства розглядати як сукупність наявних та прихованих економічних ресурсів, що підприємство здатне залучити до власних процесів розвитку, та економічних можливостей і компетенцій підприємства, що формуються в процесі використання наявних ресурсів, формування нових конкурентних переваг, прогнозуванні впливів середовища, досягненні цілей стійкого та ефективного розвитку. Потенціал підприємства та його розвиток виступають комплексними категоріями, кожна з яких має свої складові. У процесі аналізу впливу змін потенціалу підприємства на його розвиток вважаємо за доцільне здійснити у розрізі окремих складових розвитку підприємства (табл. 1). Описаний вплив потенціалу підприємства на формування цілей і шляхів його розвитку необхідно розглядати в розрізі системних властивостей і характеру змін окремих складових.

Розглянемо взаємозв'язки процесів розвитку економічного потенціалу та інноваційно-інвестиційних можливостей ресурсної бази на прикладі авіаційної сфери транспортної галузі. Проведене дослідження дозволило авторам визначити загальні проблеми в авіаційній сфері та окреслити основні перспективи розвитку підприємств в сучасних ринкових умовах, запропонувати шляхи їх вирішення (табл. 2).

## Потенціал як основа для складових розвитку підприємства \*

Характеристики підприємства, зумовлені його системними властивостями	Вплив змін потенціалу підприємства на складову його розвитку
Кількісні та якісні зміни	Збільшення потенціалу підприємства передбачає кількісні та якісні зміни в його структурі та окремих можливостях, зокрема виробничофінансових, інтелектуальних і трудових. Крім того сам потенціал у вигляді зазначеної сукупності можливостей виступає ресурсною базою та полем для проведення змін.
Поліпшення	Збільшення потенціалу підприємства є однією з умов поліпшення його стану у майбутньому. Наявний потенціал – передумова поліпшення стану підприємства за рахунок нарощування можливостей або більш якісного їхнього використання.
Довготривалість	Потенціал підприємства збільшується протягом певної тривалої кількості часу, але наявність потенціалу сприяє розвитку підприємства не миттєво або моментно, а у довгостроковому періоді
Сукупність процесів	Нарощення потенціалу підприємства представлене сукупністю процесів, за допомогою яких збільшуються його ресурси та можливості.
Збільшення потенціалу підприємства	Збільшення потенціалу підприємства в такому разі рекурсивно сприяє розвитку підприємства.
Адаптація до зовнішнього середовища	Збільшення потенціалу підприємства, нарощуючи його ресурси на можливості, сприяє більшому запасу міцності й можливостям протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища, що позитивно впливає на абсолютну та відносну життєздатність підприємства, у тому числі за рахунок можливості більш швидкої та повної адаптації системи підприємства до змін у зовнішньому середовищі.
Здатність протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища	
Підвищення життєздатності підприємства	
Внутрішня інтеграція підприємства	Нарощення потенціалу підприємства веде до ускладнення внутрішніх зв'язків і сприяє не просто накопиченню ресурсів та можливостей підприємства, але і їхній структуризації відповідно до певних критеріїв, що веде до внутрішньої інтеграції.

*\*удосконалено на основі джерела [3]*

На сьогодні системними проблемами розвитку економічного потенціалу підприємств авіаційного транспорту в Україні є такі:

- наростаюче старіння основних засобів, яке призводить до невідповідності технічного та технологічного рівня вітчизняного авіаційного транспорту європейським вимогам;
- зниження рівня конкурентоспроможності вітчизняного транспорту на світових ринках авіаційних послуг;
- відставання розвитку транспортних технологій – мультимодальних та інтермодальних перевезень, логістичних принципів управління вантажопотоками;

## Напрямки розвитку підприємств авіаційної сфери господарювання\*

Існуючі проблеми	Запропоновані заходи для їх вирішення	Перспективи розвитку
Вузьке коло інвестиційних проектів	Фінансування науково-технічних розробок	Підвищення інвестиційно-інноваційного потенціалу
	Правовий захист прав інтелектуальної власності	
	Диференціація продукції	
Проблема пошуку партнерів	Прийняття законів про відкрите небо	Розвиток авіаційного ринку
	Вихід на міжнародний ринок в сфері виробництва авіаційної техніки та комплектуючих	
	Міжнародна сертифікація та відповідність міжнародним ринковим умовам	
	Участь у міжнародних виставках та форумах	
	Укладення міжнародних угод на державному рівні	
Відсутність належного фінансування проектів розвитку	Надання економічної незалежності	Зростання фінансового потенціалу
	Проведення системи державного кредитування	
	Відкриття доступу приватних інвесторів та кредиторів до участі у фінансуванні підприємств	
	Державні програми фінансування та розвитку	
	Врегулювання концесійних відносин у процесах спільного використання ресурсної бази між державою та приватним сектором	
Низький рівень мотивації та відсутність кадрів міжнародного рівня	Стимулювання спеціалізованих навчальних закладів	Зростання кадрового потенціалу
	Впровадження міжнародних вимог до авіаційного персоналу та програм з підвищення кваліфікації	
	Спрощення доступу до міжнародного права в авіаційній сфері та інформації, необхідної у діяльності авіапідприємств	

\* розроблено авторами

– недостатнє використання експортного потенціалу, перш за все – транзитного потенціалу України;

– незадовільний рівень безпеки перевезень, зростання випадків світового тероризму на транспорті;

– значне екологічне навантаження транспорту на оточуюче середовище тощо.

Процес управління потенціалом може включати кілька стадій, етапів, основними з яких є формування, використання і розвиток. Формування потенціалу підприємства – це виявлення стратегічних можливостей та ресурсів, здатних підвищити конкурентноздатність підприємства; виявлення резервів потенціалу. Використання потенціалу підприємства – це «здіяння», «залучення» до роботи тих ресурсів, які були виявлені під час першого етапу. Розвиток потенціалу – це «нарощування» потенціалу за рахунок резервів, вихід на якісно новий рівень показників кращих підприємств галузі. Розвиток потенціалу може відбуватися як одразу після закінчення першого етапу, так і впродовж процесу використання потенціалу підприємства.

При прийнятті управлінських рішень з розвитку потенціалу, і інвестиційного потенціалу зокрема, основною може бути подолання невизначеностей у таких ключових областях:

1. організаційно-економічна структура та стан внутрішнього середовища;
2. поточний економічний стан, умови та результати господарської діяльності;
3. пріоритетні напрямки соціально-економічного розвитку;
4. шляхи та методи досягнення цілей;
5. рівень фінансових показників економічного потенціалу підприємства.

Однією з умов управління потенціалом підприємства є необхідність ефективного функціонування підприємства. Ефективно працююче підприємство – це підприємство, що має економічний потенціал в поточному періоді та спроможне отримувати необхідний результат, що дозволяє йому освоювати за певний термін закономірну кількість виробів, що будуть прийняті ринком та забезпечать виживання та розвиток авіапідприємства (здатність до оновлення). Таким чином розвиток інвестиційного потенціалу – це наявність інвестиційних ресурсів та можливостей, що здатні при ефективному управлінні забезпечити майбутнє зростання авіапідприємства і, при досягненні поставлених цілей, отримувати нові властивості.

В цілому можна стверджувати, що управління розвитком потенціалу авіапідприємств повинно носити стратегічний характер, тобто передбачати розробку комплексу заходів, за допомогою яких можна було б не тільки

визначати стан діяльності підприємства, а й реалізовувати проекти для підвищення конкурентоспроможності, формування стійких переваг та досягнення цілей розвитку. Зазначені аспекти перспективного управління ресурсами для розвитку інвестиційного потенціалу можуть досягатись підвищенням ефективності управління інвестиційними ресурсами.

Розвиток авіапідприємств може бути забезпечений при виконанні ними певних економічних вимог до ресурсного та інноваційного потенціалу (табл. 3).

Таблиця 3

Вимоги до реалізації потенціалу розвитку авіапідприємств\*

Вимоги	Основні умови реалізації вимог
Забезпечення безпеки польотів	- відсутність авіаційних подій; - відсутність авіаційних інцидентів
Задоволення та стимулювання попиту авіаційних послугах	- зростання запропонованої кількості та різноманітності регулярних маршрутів, міжнародних та внутрішніх; - збільшення комерційного завантаження рейсів; - зростання обсягу авіатранспортних послуг
Забезпечення конкурентоспроможності авіаційних перевезень	- функціонування альтернативних авіакомпаній на умовах добросовісної конкуренції; - доля ринку, якою володіє авіакомпанія і рівень її конкурентоспроможності; - застосування сучасних форм продажу та комп'ютерного бронювання квитків; - гнучкість тарифної системи; - якість обслуговування споживачів послуг повітряного транспорту
Впровадження сучасної техніки, технологій та обладнання	- формування сучасного парку повітряних суден з метою забезпечення необхідної продуктивності та економічної ефективності польотів; - широке застосування лізингу авіаційної техніки; - модернізація та оптимізація структури аеропортів, їх інфраструктурної частини
Фінансово-економічна спроможність авіаційних підприємств	- збільшення розміру власних основних засобів; - зростання обсягу залучених інвестицій; - зростання доходів від реалізації авіаційних послуг, робіт; - прибутковість діяльності, - відсутність будь-якої простроченої заборгованості.

\* розроблено авторами

Для підвищення ефективності транспортної системи та зростання конкурентоспроможності транспортної галузі України необхідні:

1. Реалізація програми комплексного оновлення та модернізації повітряних суден та авіатранспортної інфраструктури, яка передбачатиме комплекс заходів з



нормативно-правового забезпечення та створення сприятливого інвестиційного клімату з урахуванням бюджетних та небюджетних джерел інвестування.

2. Забезпечення конкурентоспроможності та якості авіатранспортних послуг для економіки, зокрема – збільшення обсягів вантажних перевезень можливе лише при умові розширення мережі логістичних послуг.

3. Підвищення якості послуг пасажирського транспорту загального користування.

4. Лібералізації ринку авіатранспортних послуг та ціноутворення на потенційно конкурентних ринках послуг транспортних послуг.

5. Європейська інтеграція та розвиток експортного потенціалу транспортних послуг.

6. Підвищення ефективності державного управління.

7. Реалізація структурних реформ на транспорті, які повинні бути спрямовані на розвиток та вдосконалення ринкових відносин та скорочення монопольного сектору.

8. Підвищення рівня безпеки транспортних процесів та енергоефективності

Процеси реформування авіаційного сектору транспортної галузі України на сьогоднішній день спрямовані на лібералізацію ринку авіаційних перевезень, реконструкції інфраструктури аеропортів та створення потужного хабу в найбільшому аеропорті України – ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль». Зазначені напрями відображені в державних нормативно-правових актах: Повітряному кодексу України, Угоді про Спільний авіаційний простір між Україною та ЄС, Угоді між Урядом України та Урядом США про повітряні перевезення, Державній цільовій програмі розвитку аеропортів на період до 2023 року» та інших. Проте, в зазначених актах не розкрито економічні взаємозв'язки між стратегічними напрямами розвитку окремих сфер авіаційного транспорту; проблеми залучення інвестиційних ресурсів авіа підприємствами державної форми власності; не описано механізми повернення авіа підприємств під державне управління; не зрозумілим залишається система захисту вітчизняних авіакомпаній від потужних міжнародних Low-cost- компаній; не описано процеси інноваційного розвитку та потреби постійного моніторингу і впровадження інформаційних технологій. Наприклад, проблеми фінансування інвестицій в реалізацію описаних в законодавчих актах напрямках розглянуто недостатньо, оскільки лише на реалізацію Програми розвитку аеропортів потрібно 8,6 млрд. грн., 5 із яких - за рахунок інших джерел...[12] Таким чином, нерозкритою залишається проблема залучення інвестиційних ресурсів, вирішити яку можливо

шляхом обґрунтування інвестиційних стратегій розвитку окремо взятих аеропортів і авіакомпаній.

Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємств полягає не лише в розробці стратегічного портфелю на основі проведеного стратегічного аналізу. Обґрунтування стратегій розвитку на основі проектуванні інвестиційних механізмів для авіаційних підприємств має враховувати загальнодержавну політику розвитку, зокрема напрями перспективного розвитку і авіаконструкторських, і авіабудівних, і авіаційно-ремонтних підприємства, авіакомпаній, аеропортів, аеронавігаційного підприємства, обслуговуючих компаній, а також стандарти ІКАО, ІАТА та угод про міжнародне співробітництво в авіації. Також при розробці інвестиційних стратегій розвитку авіаційних підприємств потрібно враховувати сучасні форми залучення інвестицій та прорахувати вартість ресурсів, залучених з внутрішніх/зовнішніх, власних/позикових джерел. Такими формами для державних підприємств є:

1. Власні активи авіапідприємств, що мають найнижчу вартість залучення, але наявні лише при прибутковості та високих ставках капіталізації. Внутрішні інвестиційні ресурси авіапідприємств становлять основну часту в фінансуванні інвестиційних проектів.

2. Залучення кредитних коштів під державні гарантії або шляхом грантового цільового фінансування. З даному механізмі є додатковий суб'єкт управління – держава, що ускладнює процеси цільового розподілу та подовжує час реалізації проектів. Але, за умови державної власності більшості ключових авіапідприємств, державні гарантії та лобювання інтересів на міжнародному авіаційному просторі є додатковим джерелом збільшення прибутковості інвестиційних проектів.

3. Концесійні відновини – дозволяють залучити активи приватних інвесторів, але дають прова інвестору управління на лише інвестиційним проектом, а й об'єктом інвестування: державним авіапідприємством. При цьому є додаткові ризики, що пов'язані з цілями інвестора (наприклад, якщо він являється міжнародним концерном і його наміри розвивати ще один потужний аеропорт-хаб в міжнародному геополітичному просторі сумнівні). Проте в умовах фізичного та морального зносу аеропортової інфраструктури, при ґрунтовному економічному аналізі ризиків та їх прогнозування, залучення приватних корпорацій на умовах концесії дозволить не лише забезпечити фінансування, а й залучення інноваційних технологій.

4. Кредитні кошти. Дане джерело фінансування інвестиційних стратегій в умовах української економіки є дороговартісним через високі кредитні ставки,

недоступні для реалізації масштабних проектів через відсутність потужних кредитно-фінансових установ. Крім того державні авіапідприємства, що є стратегічними об'єктами, не мають права залучати кредитні кошти згідно законодавства України.

Таким чином, при розробці інвестиційних стратегій для українських авіапідприємств необхідно враховувати законодавче забезпечення та напрями розвитку окремих сфер авіаційного транспорту, джерела фінансування та механізми залучення інвестиційних ресурсів, ефективність реалізації інвестиційних проектів.

Враховуючи те, що економічний розвиток авіапідприємства має забезпечити підвищення рівня його конкурентоспроможності, покращення фінансово-економічного стану, забезпечення безпеки польотів, вимоги економічного розвитку повинні містити характеристики, які б відображали забезпечення тієї чи іншої вимоги. З урахуванням запропонованих вимог та характеристик економічного розвитку авіапідприємства обґрунтовуються напрями та цілі стратегічного управління авіапідприємства. В основі забезпечення ефективності реалізації стратегій розвитку і їх поєднання з використанням наявного або прихованого потенціалу розвитку лежить ефективність акумульованих ресурсних резервів та можливостей. Тому доцільно розглянути особливості управління ресурсами. В перекладі з латинської мови «ресурси» (від лат. *resurgo* – підіймаються, виникають знову) – це матеріальні засоби, цінності, запаси, кошти, що в разі їх потреби можна використати в процесі діяльності підприємства.

Інвестиційно-інноваційні ресурси являють собою всі форми капіталу, що залучаються для здійснення вкладень в об'єкти інвестування [7]. Разом з тим, при розгляді складових інвестиційних ресурсів окремими авторами в них вкладається різний економічний зміст, через що це поняття вимагає більш чіткого визначення. Найчастіше інвестиційні ресурси обмежуються фінансовими активами, які залучаються до інвестиційних проектів [8]. Однак, відповідно до законодавства України [9], для інвестування підприємства можуть залучати капітал як у майновій (матеріальній), так і в нематеріальній формах, яка виражається через об'єкти інтелектуальної власності. Дане визначення обґрунтовано багатьма економістами [7,8,10,11.], які схиляються до думки, що поняття інвестиційних ресурсів повинне охоплювати усі види капіталу підприємства. Отже, інвестиційні ресурси – це всі види економічних ресурсів підприємства, які можна задіяти в інвестиційно-інноваційній діяльності: з одного боку – це запаси, кошти, джерела, що становлять основу інвестиційної діяльності; з іншого – інтелектуальні,

інформаційні ресурси, які є ресурсами супроводу та за відповідних умов здатні підвищити чи знизити ефективність застосування перших. Таким чином реалізується цільова спрямованість і розподіл ресурсів у напрямі нарощування ресурсного забезпечення розвитку підприємства. Наведене трактування відображає не лише фінансову складову забезпечення ефективності розвитку, а і підкреслює можливості використання матеріальних, нематеріальних та трудових ресурсів в процесах розвитку потенціалу. Проте виникає необхідність визначити основні критерії забезпечення ефективності використання ресурсів авіапідприємства для визначення їх взаємозв'язку та взаємозалежності з процесом розвитку потенціалу на підприємстві.

Ефективність управління ресурсами – це характеристика, що визначає здатність до здійснення діяльності та забезпечується оптимальністю складу і швидкістю перетворення (мобільністю) ресурсів в ефекти. Основними факторами, що визначають рівень ефективності управління ресурсами є їх мобільність, оптимальність структури та характер взаємодії.

Методологія оптимізації структури ресурсів на сьогоднішній день ґрунтується на теоріях управління капіталом підприємства. Тобто методи оптимізації фінансових ресурсів, інструментарій визначення ефективного співвідношення між власними та залученими коштами розроблені у наукових дослідженнях досить широко. Проте більшість дослідників не враховують участь не фінансових ресурсів в інвестиційній діяльності. Також чітко не визначено методи оптимізації співвідношення між внутрішніми та зовнішніми джерелами ресурсного забезпечення авіапідприємства. На сьогоднішній день лише внутрішня система управління та ефективність прийняття рішень визначають співвідношення між зазначеними видами інвестиційних ресурсів.

Основними цілями в процесі забезпечення ефективності розвитку потенціалу при оптимізації структури інвестиційних ресурсів є:

- зменшення вартості використовуваних ресурсів,
- встановлення обсягів залучення не фінансових ресурсів до інвестиційної діяльності,
- підвищення рівня інвестиційного потенціалу підприємства при мінімальних втратах ресурсів,
- можливість багаторазового використання ресурсів, що забезпечить їх невичерпність на деякий час.

Наступним критерієм забезпечення ефективності управління інвестиційними ресурсами є підвищення їх мобільності. Поняття мобільності фінансових ресурсів

широко застосовується у фінансовому менеджменті. Коефіцієнт ліквідності характеризує частку коштів для погашення боргів. Чим вище значення коефіцієнту, тим більше у підприємства можливостей забезпечувати безперервну роботу і розраховуватись з кредиторами. Коефіцієнт мобільності оборотних коштів визначається діленням найбільш мобільної їх частини (грошових коштів) та короткострокових фінансових вкладень на вартість оборотних коштів. Потрібно зауважити, що висока ліквідність свідчить про переважання грошових активів у структурі ресурсів, і навпаки – низька мобільність викликана значною часткою низько ліквідних активів (наприклад, матеріальних ресурсів). В управлінні інвестиційними ресурсами ліквідність є частиною мобільності ресурсів, що визначена автором як швидкість перетворення ресурсів на інвестиції. При цьому ліквідність відображає здатність інвестиційних ресурсів стати джерелом фінансування інвестицій.

Одним із факторів забезпечення ефективності інвестиційних ресурсів є синергічний характер взаємодії різних економічних ресурсів під час їх об'єднання в інвестиційній діяльності. Однак кількісні вимірники синергічного ефекту ще розроблені недостатньо, тому ми можемо лише спостерігати в кінцевому результаті ефективність такої взаємодії. При оцінці синергічного ефекту інвестиційних ресурсів найчастіше згадуються такі проблеми, як: багатогранність та поліаспектність партнерських відносин як таких; асиметричність інформації про результати взаємодії для кожного з ресурсів; переважання експертних методів оцінки впливу факторів та результатів управління інвестиційними ресурсами внаслідок неявної природи деяких з об'єктів такої оцінки тощо.

Якщо розглядати ресурсне забезпечення розвитку інвестиційного потенціалу, то кількісне нарощування інвестиційних ресурсів дозволяє збільшити обсяг інвестиційного потенціалу. Підвищення ефективності управління інвестиційними ресурсами дає нові можливості здійснення інвестиційної діяльності та впливає на якісний склад інвестиційного потенціалу. В сукупності кількісні та якісні зміни в структурі ресурсів дозволяють забезпечити ефективність реалізації і розвитку накопиченого потенціалу, що особливо актуально в умовах динамічного розвитку інформаційних технологій, глобалізації транспортних перевезень, переходу господарської діяльності підприємств у сферу цифрових відносин та послуг.

#### *Список використаних джерел*

1. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров – М.: Советская энциклопедия, 1989. – 1632 с.

2. Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации / В. А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 2004. – №88. – С. 100 – 107.

3. Погорелов Ю.С. Зміни потенціалу підприємства як рушійна сила його розвитку// Економіка і регіон № 2 (57) – 2016 – ПолтНТУ. – С. 59-66

Богатирьов І. О. Ефективність розвитку підприємств / І. О. Богатирьов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – №7-8 (26-27). – С. 73–79.

5. Денисов В. Т. Управление адаптивным развитием промышленных предприятий: монография / В. Т. Денисов, О. В. Грищенко, А. В. Слюсарев // НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. – Донецк, 2007. – 276 с.

6. Забродский В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Харьков: Бизнес-Информ, 2000. – 272 с.

7. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента — К.: Ника-Центр: Эльга-Н, 2001. — Т. 2: — 2001. — 511 с.

8. Просяник В.М. Інвестиційні ресурси: теоретичний та прикладний аналіз. — Х.: 2001. — 78с.

9. Про інвестиційну діяльність: Закон України, прийнятий Верховною Радою України від 18.09.1991 р. №1560-ХІІ (з наступними змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – №47.

10. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: Монографія. / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков– К.: ГРОТ, 2004. – 200 с.

11. Кучерук Г.Ю., Вовк О.М. Ресурсне забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку потенціалу авіапідприємства// Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління». – К.: ДЕТУТ, 2015. – Вип. 32. – С.91-99.

12. Реформи в галузі авіатранспорту// Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. Режим доступу : <https://mtu.gov.ua/content/reformi-avia-transportu.html>

**Коритько Т.Ю.**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ*

## **ОЦІНКА ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РІВЕНЬ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Головною складовою успіху підприємств в сучасних умовах господарювання є підтримка їх високого рівня конкурентоспроможності. Для забезпечення розвитку підприємств в умовах посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках першочерговим питанням стає підвищення рівня потенціалу їх конкурентоспроможності.

Основою забезпечення конкурентних переваг підприємств є процес формування системи чинників і умов успішної їх реалізації, тобто наявність потенціалу конкурентоспроможності. На основі проведення аналізу наукової літератури можна виділити декілька основних аспектів до визначення «конкурентоспроможність підприємства».

Такі вчені як Єлець О.П., Богдан Є.В. [1], Цуркан С.М. [2] розглядають конкурентоспроможність підприємства як комплексну порівняльну характеристику підприємства. Вони зазначають, що конкурентоспроможність підприємства відображає сукупність переваг над конкурентами та гармонійність розвитку підприємства.

Як результат ефективної діяльності підприємства розглядають конкурентоспроможність підприємства такі науковці як Булеев І.П., Булеев Є.І. [3], Верескун М.В. [4]. Науковці відмічають, що конкурентоспроможність підприємства є результатом ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку.

Науковці Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. [5], Юзьвак Л. [6] розглядають конкурентоспроможність підприємства як результат реалізації конкурентної стратегії. З їх точки зору, конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю до економічного розвитку на основі розроблення та реалізації конкурентних стратегій.

За визначеннями Головка-Марченко І.С. [7], Масляєвої О.О. [8] конкурентоспроможність підприємства визначається на як конкурентний потенціал. На їх думку конкурентоспроможність підприємства являє собою здатність пошуку та виявлення резервів конкурентного потенціалу в умовах обмеженості ресурсів.

Проведене дослідження свідчить, про те що не існує єдиного підходу до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Існуючі розбіжності викликані різними позиціями авторів щодо відображення особливих характеристик конкурентоспроможності підприємств, ступеня деталізації поняття, а також метою та завданням дослідження. Встановлено, що більшість авторів, які досліджують проблему конкурентоспроможності підприємства, виділяють наступні наукові підходи: компаративний, ресурсний та системний.

На основі компаративного підходу конкурентоспроможність підприємства розглядаються як порівняльна перевага відносно інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами (Єлець О. П., Богдан Є. В., Цуркан С. М.). Перевагою даного підходу до визначення сутності «конкурентоспроможності підприємства» є те, що дане визначення відображає можливості зміни результатів діяльності у часі та процес отримання конкурентних переваг підприємства. Але порівняння оціночних показників результатів діяльності підприємств-конкурентів є статичною характеристикою конкурентоспроможності, тобто не враховується потенційне зростання.

На основі ресурсного підходу сутність конкурентоспроможності підприємства розглядається з позиції потенційних можливостей підприємства в умовах конкурентного ринку (Головко-Марченко І.С., Масляєвої О.О. Булеєв І.П., Булеєв Є.І., Верескун М.В., Шумпетер Й, Волдачек Л.). Автори даного підходу визначають конкурентоспроможність підприємства як можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

На основі системного підходу сутність конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на всебічному вивченні процесів, які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства, що відображає його взаємовідносини із зовнішнім середовищем (Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О., ЮзьвакЛ.).

Отже, на підґрунті проведеного дослідження зазначимо, що конкурентоспроможність підприємства взаємопов'язана з наявністю певних можливостей, а наявність можливостей, у свою чергу, одна з необхідних умов, що забезпечує належний рівень конкурентних переваг підприємства.

Під потенціалом конкурентоспроможності підприємства слід розуміти сукупність ресурсів підприємства, що утворюють можливості під впливом конкуренції та визначають наявність фактичних конкурентних переваг, які обґрунтовують напрямки подальшого розвитку підприємства в довгостроковій



перспективі у порівнянні з конкурентами на ринку [9].

Ключовим фактором успішності діяльності підприємств виступає його конкурентоспроможність. В сучасних мовах актуальним для економіки є завдання збереження і зміцнення ринкових позицій підприємств, оскільки перетворення, які відбуваються в сучасному ринковому середовищі негативно впливають на діяльність більшості підприємств. Неконтрольовані фактори (політична ситуація, економічна криза, валютно-грошова політика, інфляція та ін.) змушують підприємства адаптуватися до нових реалій ринку за рахунок своїх конкурентних переваг. Забезпечення конкурентоспроможності можливо у разі проведення оцінки та класифікації факторів, процесів і сил які по-різному впливають на підприємства та перспективи їх розвитку.

Головною складовою успіху підприємств в сучасних умовах господарювання є підтримка їх високого рівня конкурентоспроможності. Це актуалізує питання вивчення підходів до систематизації чинників конкурентоспроможності підприємств та виділення тих, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності українських виробників.

У сучасній науці розглядається значна кількість чинників конкурентоспроможності підприємства, у зв'язку з чим виникає необхідність їх класифікації. Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства у різних авторів досить неоднорідна.

Должанський І.З. та Загорна Т.О., в своїх працях виділяють зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності. До зовнішніх факторів відносять: політичний стан у державі, економічні зв'язки, наявність конкурентів, розміщення виробничої сили, наявність сировинних ресурсів, загальний рівень техніки і технологій, систему управління промисловістю, законодавчу базу. Внутрішні чинники включають систему та методи управління підприємством, рівень технологій та організації процесу виробництва, систему довгострокового планування, інноваційний характер виробництва [10, с. 32]. Запропонована авторами класифікація факторів має узагальнюючий характер, що не дає можливість виокремити фактори конкурентоспроможності для промислових підприємств, що виробляють продукцію з високою доданою вартістю.

На думку Нікішіна О.С. пропонує зосередити увагу на дослідженні внутрішніх факторів до яких відносять надійність підприємства та потенційну конкурентоспроможність. Автор, зазначає, що надійність підприємства забезпечується такими підсистемами, як виробництво, маркетинг, технічний розвиток, управління персоналом, економіка, фінанси та ін. Ступінь надійності

кожної підсистеми визначається ефективним використанням ресурсів. Характеристики економічної надійності підприємства дозволяють вирішувати комплексні завдання щодо виробництва високоякісної продукції і надання послуг на основі збалансованого і гармонійного розвитку всіх його елементів, повного і ефективного використання ресурсів, що визначає потенціальну конкурентоспроможність підприємства [11]. Але автор не приділяє належної уваги впливу зовнішніх факторів.

З точки зору Д.Б. Станько окрім внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства необхідно проводити дослідження факторів комплексної дії. До таких факторів, на думку автора, належать науково-технічні, соціальні і інфраструктурні фактори [12, с. 108].

Так, Павлова В.А. [13] визначає фактори конкурентоспроможності підприємства, як безпосередню причину, наявність якої є необхідною і достатньою умовою зміни одного чи декількох критеріїв конкурентоспроможності. Розглядають ще як діючу силу, обставину, умову, вплив яких може призвести до змін в наявності особливостей, конкурентних переваг підприємства та можливостей їх використання в боротьбі за найбільш вигідні умови виробництва та збуту продукції [14, с. 251].

У роботах Смачило В.В., Головка-Марченко І.С. наведена наступна класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства: 1) за рівнями дослідження (I-V рівні, макро-, мікро, мезо-, мегарівні); 2) за місцем виникнення / походження (зовнішні та внутрішні); 3) за видами ресурсів (НІОКР, маркетинг, персонал, транспорт, виробництво); 4) за ступенем задоволення споживача (управління/менеджмент, стратегія, дилерська мережа, якість товару, ціна товару, ноу-хау); 5) за приналежністю до середовища підприємства (конкуренція, політика держави, податкове законодавство); 6) за ефективністю виробничо-господарської діяльності (виробництво, організація, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, соціально-психологічні, інфраструктура, диверсифікація бізнесу, зовнішня політика); 7) за сферою походження (науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні); 8) за об'єктами дослідження (техніко-технологічні, фінанси, характеристика продукції, імідж, інновації, витрати, обслуговування клієнтів) [15, с. 63].

Піддубна Л.І. вважає, що до факторів, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства відносять універсальність (конкурентна перевага в різних ситуаціях); складність дублювання; угруповання компетенцій (факторів) згідно зі спрямованістю функціональних процесів - зовнішні

(спрямовані із зовнішнього оточення всередину підприємства), внутрішні (що йдуть з середини підприємства) і двосторонні. Зовнішні процеси пов'язують підприємство з її зовнішнім середовищем, забезпечуючи зворотний з ним зв'язок. Внутрішні процеси спрямовані на задоволення потреб споживачів. Зовнішні процеси задають також спрямованість компетенцій підприємства, які обумовлені внутрішніми і довгостроковими функціональними процесами. Дані процеси характеризуються безліччю компетенцій (факторів) [16]

Слід зазначити, що за походженням всі автори поділяють фактори конкурентоспроможності підприємства на внутрішніх і зовнішніх. Внутрішні чинники, які за своїм походженням відносяться до самого підприємства, тобто вони управляються підприємством, їх реалізація можлива за рахунок ресурсів підприємства, і вони впливають тільки на конкурентоспроможність даного підприємства.

Дія зовнішніх чинників може значною мірою впливати на процеси, що відбуваються на підприємстві, хоча самі по собі ці фактори є слабо керованими, і підприємство здатне впливати на них досить незначним чином. Однак, слід зауважити, що фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринку можуть значно відрізнитися від факторів, що здійснюють вплив на зовнішньому ринку.

Тому, при здійсненні інтеграції підприємства на ринок країн ЄС необхідно переглянути принципи систематизації та методи оцінки факторів конкурентоспроможності підприємств, оскільки інтеграційні процеси пов'язані зі змінами попиту, розривами між цінами на ринках, ступенем впливу держави на рівень конкурентоспроможності та ін.

Аналіз літературних джерел дозволяє запропонувати наступну класифікацію факторів, які впливають на потенціал конкурентоспроможності підприємства (рис. 1).

Запропонована класифікація факторів побудована на основі системного підходу, який передбачає їх розгляд з урахуванням можливих взаємозв'язків і взаємозалежностей між ними.

Система факторів потенціалу конкурентоспроможності підприємства має ієрархічну структуру. Безліч чинників, що формують потенціал конкурентоспроможності підприємства, можна умовно поділити на три групи, які, у свою чергу, поділяються на підсистеми нижчого рівня.

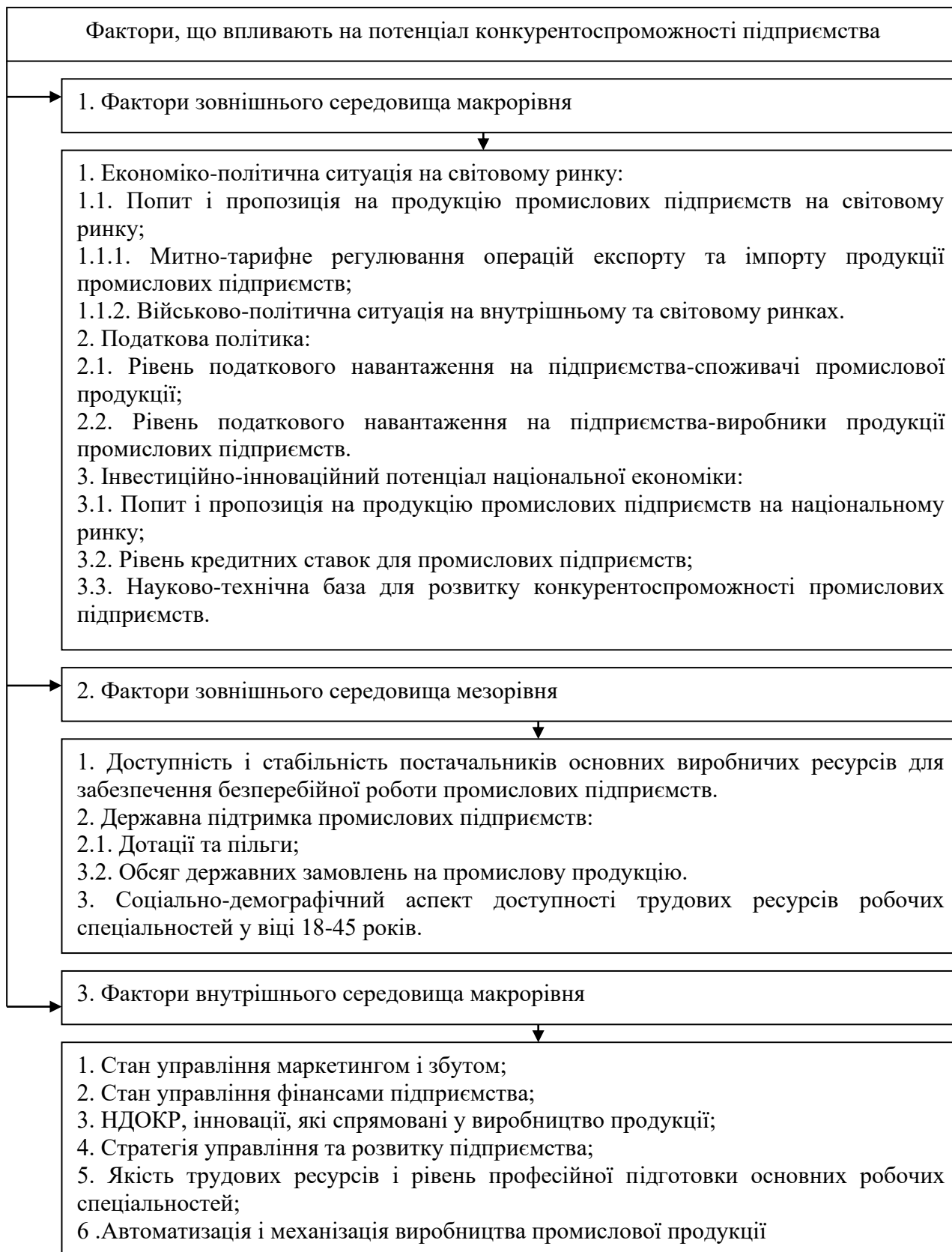


Рис. 1. Класифікація факторів, які впливають на потенціал конкурентоспроможності підприємств [17]

Класифікація факторів потенціалу конкурентоспроможності указує на те, що будь-яке підприємство, що функціонує в середовищі і кожна їх дія можлива тільки за умови, як що середовище допускає її здійснення. Крім того, зовнішнє

середовище при позитивній дії є джерелом, що забезпечує підприємства ресурсами, необхідними для підтримки відповідного рівня конкурентоспроможності, або, навпаки, при негативній дії здатна знижувати рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Для забезпечення відповідного рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства основними завданнями виступають визначення його положення на ринку, аналіз конкурентного оточення для визначення стратегії у коротко-, середньо- і довгостроковій перспективі. Слід зазначити, що при проведенні аналізу чинників зовнішнього середовища макrorівня необхідно враховувати, що економіко-політична ситуація на ринку формує передумови для переорієнтації попиту на користь вітчизняної продукції на внутрішньому ринку. В той же час ослаблення національної валюти створює сприятливі умови як для імпортозаміщення, так і для виходу на нові ринки вітчизняних товаровиробників, забезпечуючи цінову конкуренцію багатьом іноземним виробникам. Але зростання валютного курсу може призвести до збільшення собівартості продукції, яка включає імпортні комплектуючі.

Інвестиційно-інноваційний потенціал національної економіки не можна назвати привабливим для забезпечення конкурентоспроможного положення підприємств. По-перше, зростання ставок по кредитах сильно впливає на внутрішнє середовище. Збільшення відсотка за користування позиковими коштами для підприємств з тривалим виробничим циклом призводить до зростання собівартості продукції та зниження його інвестиційної активності.

Створення і розвиток науково-технічної бази виступає основною умовою підвищення конкурентоспроможності продукції промислових підприємств з високою доданою вартістю. Важлива роль у підвищенні рівня конкурентоспроможності належить системі освіти, яка повинна бути спрямована на підготовку технічно грамотних фахівців, здатних розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції і технологічні процеси.

Проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства дозволяє оцінити поточний стан факторів і їх вплив на забезпечення конкурентоспроможного положення підприємства на ринку через ефективність управління та розвиток, обрану стратегію в цілому і в рамках структурних підрозділів підприємства.

Методом визначення стану управління маркетингом і збутом є маркетинговий аналіз, який засновано на зіставленні завдань, які виконано і заходів, що проводяться. В якості кількісної оцінки ефективності окремих

маркетингових заходів в практиці набула поширення методика оцінки економічної ефективності маркетингових комунікацій, відома як ROI (Return On Investment)[18].

Забезпечення фінансового стану є більш важливим завданням функціонування підприємства. Фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як стійкий, якщо при несприятливій зміні зовнішнього середовища підприємство продовжує функціонувати, своєчасно виконувати свої зобов'язання перед персоналом, постачальниками, банками, а також по платежах до бюджету, виконуючи при цьому свої стратегічні плани та поточні завдання.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно проводити модернізацію виробництва. НДОКР та інновації виробничої бази є внутрішніми факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства і передбачають інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Проблема забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами робітничих спеціальностей, фахівцями із середньою і вищою технічною освітою в останні роки значно загострилася. Особливо актуальною сьогодні є підготовка кваліфікованих робітників, хоча і потреба промислових підприємств в кваліфікованих кадрах з вищою та середньою технічною освітою в повній мірі на сьогодні не задоволена.

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

Виявлені особливості конкурентного середовища підприємств дозволили розробити класифікацію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що роблять істотний вплив на зміну їх конкурентоспроможності. Саме облік даних чинників дозволить виявити інструменти, застосування яких сприяє підвищенню конкурентного рівня підприємств. До них відносимо товарно-збутову політику підприємства, імпортозаміщення, інновації, планування і організацію діяльності

підприємства, диверсифікацію продукції і підприємства, управління витратами. Виділені фактори можуть по-різному впливати на конкурентоспроможність підприємства, тому вивчення їх впливу дозволяє виявити сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози його розвитку.

*Список використаних джерел:*

1. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 1. - С. 58–64.
2. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
3. Булеев И.П., Булеев Е.И. Конкурентоспособность товара, экспортный потенциал предприятий как основные факторы развития экономики / И.П.Булеев, Е.И. Булеев // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – 2013. – №5. – С. 34–50.
4. Верескун М.В. Конкурентна боротьба і конкурентоспроможність крупних корпоративних структур / М.В. Верескун // Вестник Приазовского государственного технического университета. – 2012. – Вып. № 22. – С. 41–49.
5. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.
6. Юзьвак Л. Особливості розвитку теорії і методології сучасного управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.Юзьвак // Галицький економічний вісник. – 2013. – №2(41). – с.94–100.
7. Головка-Марченко І. С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «Конкурентоспроможність підприємства» / І. С. Головка-Марченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – №43. – С. 67–73.
8. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація / О. О. Масляєва. // Ефективна економіка. – 2011. – № 10. – Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_10\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_20)
9. Korytko T. Yu. Theoretical Aspects defining of the potential competitiveness of enterprises // Т. Yu. Korytko, Е. Kruk // Економічний вісник Донбасу. - 2016. - № 3 (45). - Р. 141-146.
10. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для вищ. навч. закладів / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навч. літ., 2006. – 384 с.

11. Никишина Е.С. Роль и место факторов конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в оценке инвестиционной привлекательности региона / Е.С. Никишина // Электронный журнал Владимирского Государственного университета. – 2007. – №10 – Режим доступа: <http://journal.vlsu.ru/>
12. Станько Д. В. Факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия / Д.В. Станько // Актуальные проблемы экономики. – 2009. – №9(99). – С. 112–116.
13. Павлова В.А. Фактори, що формують конкурентоспроможність / В.А. Павлова //Європейський вибір України: проблеми теорії та практики реалізації: Матеріали міжн. наук.-практ. конф. – Д.: Вид-во ДУЕП. – 2003. – С. 76–78.
14. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013. – 470с.
15. Смачило В.В. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства / В.В. Смачило, І.С. Головка-Марченко // Молодий вчений. – 2015. – № 2 (17). – С. 61–65.
16. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія / Л.І. Піддубна. – Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2007. – 308 с.
17. Коритько Т.Ю Фактори формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства / Коритько Т.Ю. // Модернізація фінансово-кредитної системи України : Виклики глобалізації : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конференції (24 березня 2017 року). – Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2017. – С.161-164.
18. Лукан О. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства / О. Лукан // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2014. – № 5 (97). – С. 42 –51.



**Сафонік Н.П.**

*асистент кафедри фінансів імені Л.Л. Тарангул*

*Університет ДФС України, м. Ірпінь*

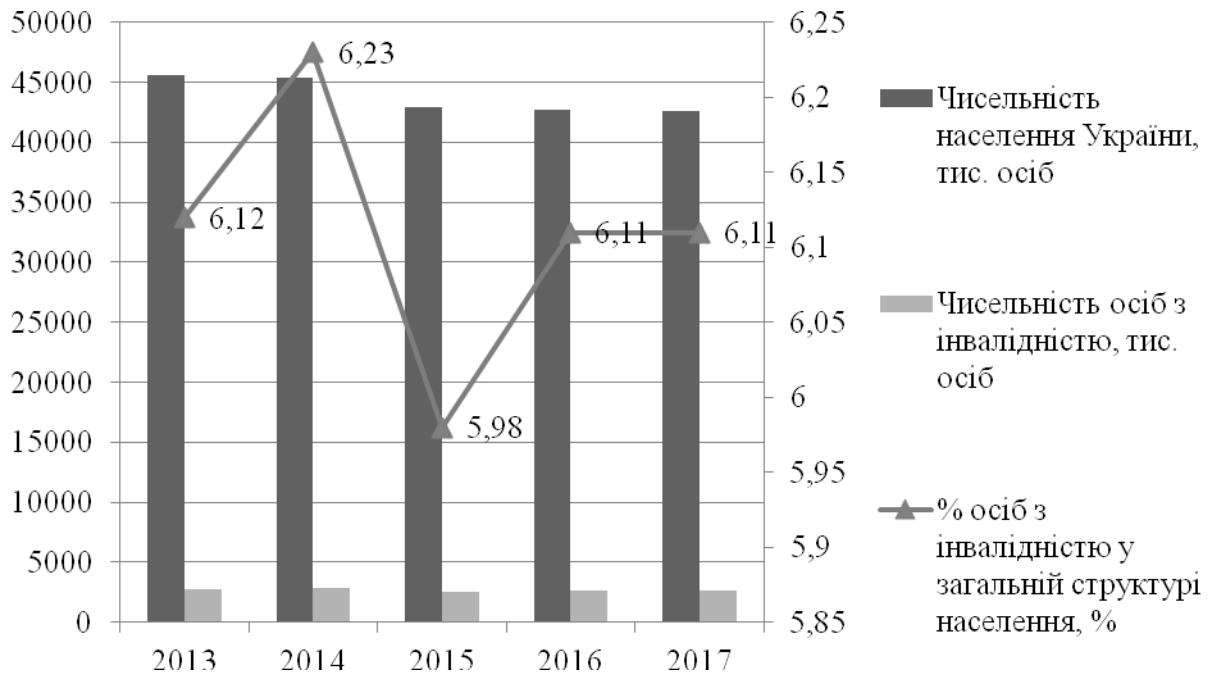
## **ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

На нинішньому етапі соціально-економічного розвитку країни досить актуальною є проблема підвищення рівня продуктивності суспільної праці, тому в процесі трансформаційних змін, значна увага повинна приділятися збереженню та розвитку трудового потенціалу суспільства. Окремі положення щодо концепції трудового потенціалу країни знайшли своє відображення в законодавчих актах України.

У Основних напрямках розвитку трудового потенціалу в Україні та Концепції загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України трудовий потенціал визначено, як «сукупну чисельність громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальний рівні, соціально-етнічний менталітет) здатні та мають намір провадити трудову діяльність» [7]. Проте, не зважаючи на це, протягом останніх років Україна втрачає значну частину такого потенціалу, що викликано не лише економічною та демографічною ситуацією в країні, а і пов'язано із зростанням рівня інвалідизації населення.

Всесвітньою організацією охорони здоров'я визначено, що близько 10 % населення світу мають інвалідність, що зумовлює масштабність даної проблеми. Не винятком є і Україна, де чисельність осіб з інвалідністю зростає з кожним днем (дані Державної служби статистики свідчать, що їх чисельність перевищує 2,6 млн. осіб) (рис. 1).

Системою соціального захисту забезпечується утримання повністю неспроможних осіб, проте сьогодні шляхом надання соціальних допомог держава здійснює фінансове забезпечення значної частини працездатних людей, зокрема і осіб з інвалідністю, матеріальне та соціально-побутове становище яких в більшій мірі і залежить від цих виплат, які, на жаль, не гарантують їм достатній рівень життя. Окремої уваги потребують люди з інвалідністю працездатного віку, для яких повноцінна соціалізація безпосередньо залежить від реабілітації, рівня соціального захисту та можливостей працевлаштування.



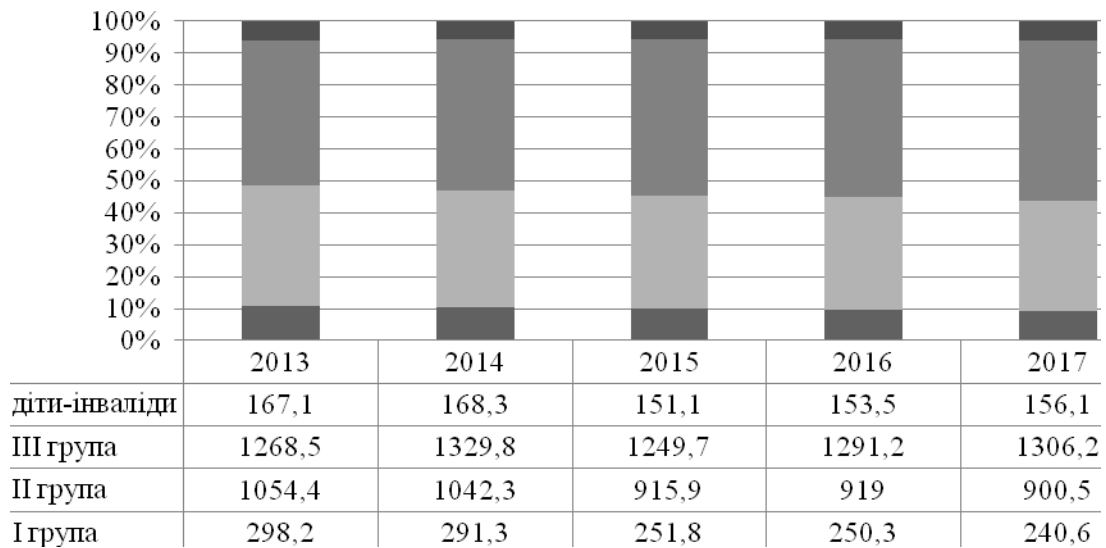
*\* побудовано за даними на початок року*

Рис. 1 . Динаміка кількості осіб з інвалідністю в Україні за 2013-2017 рр.

*\* складено та розраховано автором за даними [8].*

Працевлаштування осіб з інвалідністю є досить актуальним питанням у зарубіжних країнах. ООН в межах своєї діяльності приділяє значну увагу до трудових потреб даної категорії громадян. Нині досить важливим завданням соціально-економічної політики України повинно стати залучення якомога більшої кількості осіб із інвалідністю до активного життя.

Питання соціальної захищеності осіб з інвалідністю регулюється Законом України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», яким для підприємств, установ, організацій, у тому числі підприємств, організацій громадських організацій осіб з інвалідністю, фізичних осіб, які використовують найману працю, установлюється норматив робочих місць для працевлаштування осіб з інвалідністю у розмірі чотирьох відсотків середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу за рік, а якщо працює від 8 до 25 осіб, - у кількості одного робочого місця [10]. Виходячи із рівня працевдатності даної категорії населення проаналізуємо структуру кількості осіб із інвалідністю за групами інвалідності (рис. 2). Дані рис. 2 свідчать, що значна частка припадає на осіб із III групою інвалідності, найменша – на першу групу, проте більшість осіб з інвалідністю, які здатні працювати – не охоплені трудовою діяльністю. На зазначений показник впливає перш за все міра дотримання роботодавцями чинного законодавства з питань працевлаштування осіб з інвалідністю.



*\* за даними на початок року*

Рис. 2. Динаміка кількості осіб з інвалідністю за групами інвалідності за 2013-2017 рр., тис. осіб\*

*\*[13, с. 137].*

Ефективність державної соціальної політики в сфері зайнятості осіб з інвалідністю залежить від наявності певної об'єктивної інформації. Зокрема, систематизація показників соціально-трудової інтеграції осіб з інвалідністю показана в табл. 1. Таким чином, одним із напрямів оцінювання соціально-трудової інтеграції людей з інвалідністю є рівень їхньої зайнятості та безробіття (рівень економічної активності осіб з інвалідністю), співвідношення попиту і пропозиції на працю [12, с. 309].

Основними проблемами у сфері працевлаштування осіб з інвалідністю в Україні є [5]: неефективність механізмів посилення конкурентоспроможності осіб з інвалідністю, недосконалість чинного законодавства, наявність в ньому прогалин та суперечностей, що унеможлиблює повну реалізацію гарантій даної категорії громадян на професійну реабілітацію і працевлаштування та призводить до неефективного використання коштів державного бюджету, бар'єри оточуючого середовища та потенційного місця роботи, недосконалість системи моніторингу працевлаштування осіб з інвалідністю та неготовність суспільства сприймати їх як рівноправних учасників відкритого ринку праці, негативне ставлення роботодавців до даної категорії громадян.

Щорічні економічні збитки через захворюваність, пов'язані з виплатою компенсацій, втратою робочого часу, перервами у виробничій сфері, видатками на медичне обслуговування та іншими витратами, за різними оцінками, становлять близько 4–5% ВВП країни.

## Напрями оцінювання соціально-трудової інтеграції осіб із інвалідністю\*

Група		Напрямок оцінювання
Якісні	Оцінка потреб і мотивів осіб з інвалідністю	Залежність захворювання і групи інвалідності та трудової діяльності людини з інвалідністю. Причини зміни місця роботи. Оцінка ставлення колег, ставлення роботодавця. Визначення труднощів щодо того, як добиратися на роботу, адаптації на робочому місці. Дослідження дискримінації/не дискримінації за рівнем оплати праці. Вивчення мотивів осіб з інвалідністю щодо професійної спрямованості, відкриття власної справи
	Оцінка стимулів роботодавці в	Вивчення ставлення роботодавців до трудового залучення осіб з інвалідністю. Дослідження причин стосовно працевлаштування осіб із інвалідністю. Визначення основних стимулів створення робочих місць для осіб з інвалідністю
Кількісні	Рівень соціально-трудової інтеграції людей з інвалідністю	Рівень економічної активності людей з інвалідністю за віком, рівнем освіти, місцем проживання. Продуктивність праці осіб з інвалідністю. Рівень зайнятості людей з інвалідністю, в тому числі за віком, рівнем освіти, місцем проживання, статусами зайнятості, професійними групами, посадами. Рівень неформальної зайнятості людей з інвалідністю. Рівень безробіття людей з інвалідністю за віком, рівнем освіти, місцем проживання. Рівень економічної неактивності людей з інвалідністю за статтю, за віком, рівнем освіти, місцем проживання. Пропозиція осіб з інвалідністю. Навантаження незайнятих (безробітних) осіб з інвалідністю на одне робоче місце. Навантаження осіб з інвалідністю на одного працівника без інвалідності, в тому числі в структурі зайнятого та безробітного населення. Чисельність осіб з інвалідністю, які працюють в умовах вимушеної неповної зайнятості. Попит на осіб із інвалідністю. Рівень працевлаштування. Рівень прийому та вибуття осіб з інвалідністю, рівень плинності серед працівників з інвалідністю Чисельність осіб з інвалідністю, які працюють в умовах, адаптованих до потреб осіб з інвалідністю. Чисельність осіб з інвалідністю, які працюють в умовах, неадаптованих до потреб осіб з інвалідністю. Середньомісячна заробітна плата осіб з інвалідністю, у тому числі за статтю, видами економічної діяльності, за регіонами. Середня тривалість пошуку роботи людиною з інвалідністю
	Державні важелі заохочення працевлаштування осіб з інвалідністю	Розмір квоти робочих місць для осіб інвалідністю. Розмір санкцій за невиконання нормативу робочих місць для працевлаштування осіб з інвалідністю. Обсяги дотацій на створення робочого місця для працівника з інвалідністю, на заробітну плату людини з інвалідністю. Розмір пільг щодо сплати зборів на соціальне страхування. Кількість створених та функціонуючих робочих та спеціальних робочих місць, у тому числі у межах захищеної зайнятості

\*[12, с. 311].

Зазначені вище колосальні обсяги соціально-економічних втрат від інвалідизації приводять до зменшення соціального захисту осіб з інвалідністю та створюють інші соціально-економічні проблеми [2, с. 128-129].

Тому, одним із першочергових завдань держави має бути проведення заходів у напрямі інтеграції осіб з інвалідністю в суспільство та трудову зайнятість. Динаміка чисельності працюючих осіб з інвалідністю показана на рис. 3.

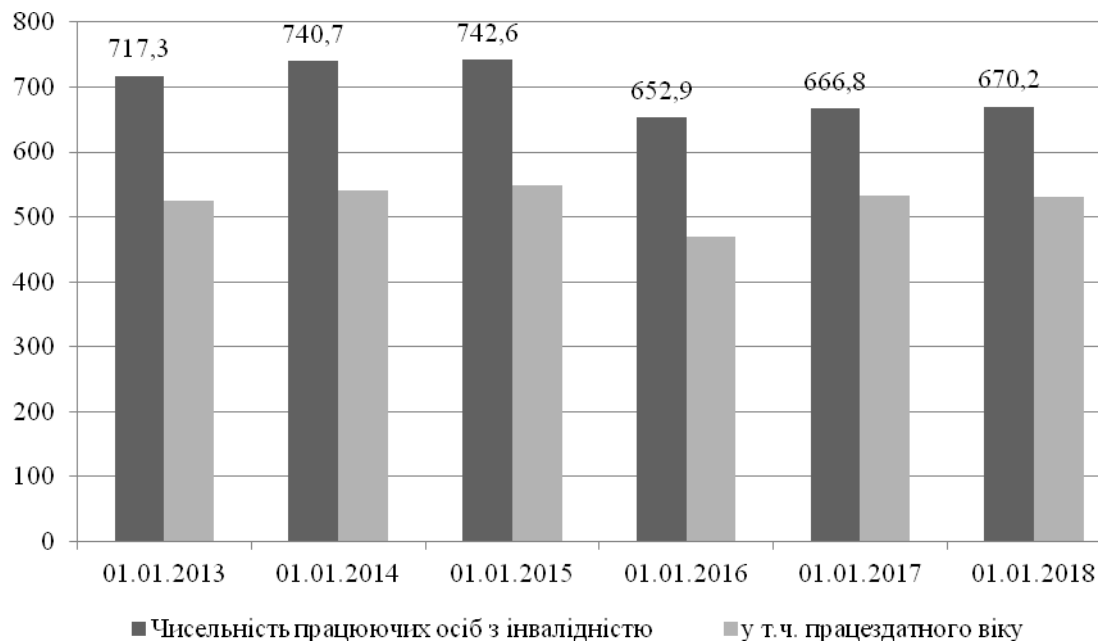


Рис. 3 . Динаміка чисельності працюючих осіб з інвалідністю в Україні за 2013-2018 рр., тис. осіб

*\*складено автором за даними [14].*

Проаналізувавши дані рис. 3, бачимо, що чисельність працюючих осіб з інвалідністю є незначною та складає всього лише близько 25% загальної чисельності осіб з інвалідністю. Проте не завжди умови праці, які надаються для даної категорії громадян є прийнятними та супроводжуються належним рівнем оплати праці.

Виходячи із цього, необхідно підвищувати рівень соціальної відповідальності бізнесу в системі соціального залучення осіб з інвалідністю на ринок праці. Інтеграція України до європейського співтовариства вимагає запровадження сучасної практики взаємодії держави, бізнесу та суспільства, що забезпечували б взаємну відповідальність всіх учасників суспільного життя. Нині для економічно розвинених країн світу характерним є поширення явища «соціальної відповідальності бізнесу», що дало б змогу більш активно залучати осіб з інвалідністю до ринку праці.

Соціальну відповідальність бізнесу визначають як відповідальність компанії за суспільну користь своєї діяльності перед усіма людьми та організаціями, з

якими вона взаємодіє в процесі функціонування, та перед суспільством загалом.

Соціальна відповідальність реалізується на різних рівнях та у різних обсягах (рис. 4).

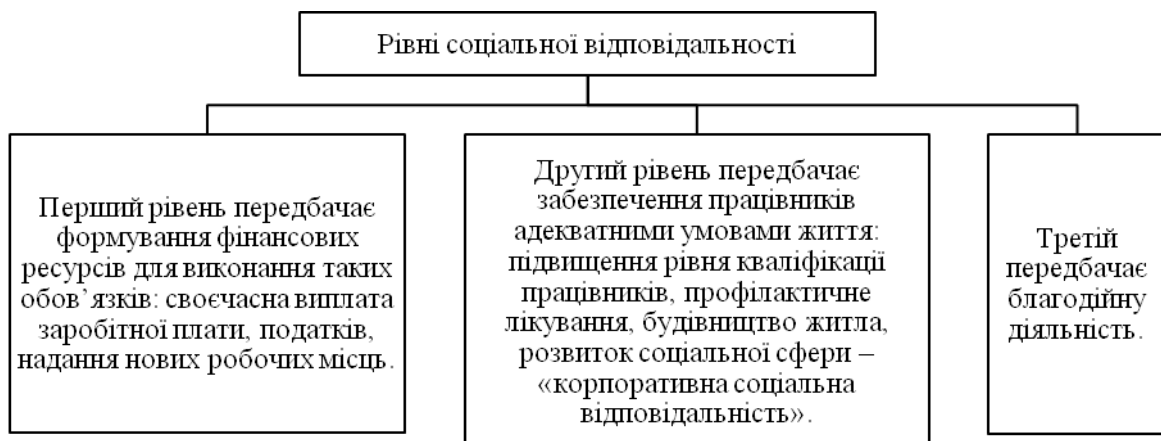


Рис. 3. Рівні соціальної відповідальності

*\* [4, с. 259].*

Виходячи із цього, в напрямку забезпечення належного рівня зайнятості осіб з інвалідністю, важливою складовою соціальної відповідальності бізнесу є визначення компанії як відповідального учасника соціальних відносин, що бере участь у підтриманні благополуччя суспільства, що проявляється у доброчинності щодо сиріт, осіб з інвалідністю та інших соціально вразливих груп населення, підтримці духовності, освіти, науки, культури, сприянні розвитку свого регіону [1, с.13].

Варто зазначити, що корпоративна соціальна відповідальність передбачає також і соціальне спонсорство, соціальне підприємництво, соціальні інвестиції, що є не менш важливим, адже її об'єктами виступають співробітники, споживачі, громадяни, що потребують особливої уваги із боку суспільства, зокрема люди з інвалідністю, соціальна інфраструктура тощо.

На сучасному етапі розвитку в Україні актуалізується дотримання принципів соціальної відповідальності, що, передусім, викликано підтримкою глобальних ініціатив: Глобального договору Організації Об'єднаних Націй (ГД ООН), Керівництва для мультинаціональних підприємств Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Всесвітньої ради бізнесу із сталого розвитку (WBCSD), Принципів ООН з соціальної відповідальності інвесторів (PRI), Глобальної ініціативи зі звітності (GRI), Міжнародного стандарту ISO 26000:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» [3]. Проте, в сучасному економічному просторі, використання соціально відповідальних підходів та технологій повинно бути основою стратегій розвитку та функціонування всіх

підприємств та організацій.

Досить важливим для імплементації соціальної відповідальності в Україні є представлена Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» [6]. Одним із завдань сталого розвитку у напрямку належного рівня працевлаштування осіб з інвалідністю є забезпечення повної і продуктивної зайнятості та гідної праці людей з інвалідністю і рівної оплати праці рівної цінності до 2030 року.

Дослідження європейського досвіду з питань соціально-трудової інтеграції людей з інвалідністю доводить широкий спектр практик корпоративної соціальної відповідальності (табл. 2).

Таблиця 2

Європейський досвід корпоративної соціальної відповідальності\*

Країна	Характеристика практик КСВ
Польща	Характерною рисою для країни є функціонування різних організацій, фондів, які займаються благодійною діяльністю відносно до осіб з інвалідністю. Найбільш популярні з них такі: Фонд ім. брата Альберта, Хельсинський фонд з захисту прав людини чи польський філіал Amnesty International, Фонд SOS, Центр підтримки громадських ініціатив та організації допомоги дітям-інвалідам, центр «Євромед».
Великобританія	У Великобританії функціонує значна кількість громадських організацій з питань захисту та реалізації прав осіб з інвалідністю.
Франція	У Франції надається допомога людям з інвалідністю в межах благодійності. Також, роботодавцю, який працевлаштовує осіб з інвалідністю не менше ніж на рік виплачується премія.
Бельгія	В Бельгії для осіб з важким ступенем інвалідності нормативно передбачається створення спеціальних цехів.
Швеція	В Швеції стимулювання роботодавців відбувається виплатою індивідуальних дотацій на кожну залучену до праці особу з інвалідністю.
Німеччина	У країні розвинута система стимулювання роботодавців до працевлаштування осіб з інвалідністю, що включає в себе пільги та субсидії при зайнятості осіб з важким ступенем інвалідності. Також існує державна допомога при перепідготовці даної категорії населення.

\* узагальнено автором за даними [9].

Таким чином, як свідчить європейський досвід, розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні повинен враховувати інтереси всіх сторін, зокрема: роботодавців, співробітників, споживачів, громадяни, що потребують особливої уваги із боку суспільства, зокрема і людей з інвалідністю, тощо.

Одним із кроків у напрямку забезпечення реалізації прав осіб з інвалідністю на працю є удосконалення чинного законодавства у сфері зайнятості та працевлаштування. Відповідно до цього із урахуванням європейського досвіду у

сфері зайнятості осіб з інвалідністю та у напрямку реалізації окремих положень Державної цільової програми «Національний план дій з реалізації Конвенції про права інвалідів» на період до 2020 року», Мінсоцполітики проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо зайнятості інвалідів», яким передбачено [11]:

- впровадження стимулюючих механізмів для роботодавців, шляхом встановлення альтернативних варіантів виконання нормативу робочих місць, призначених для працевлаштування осіб з інвалідністю;

- впровадження диференційного підходу щодо праці осіб з інвалідністю з урахуванням міри втрати здоров'я;

- надання дотацій роботодавцям на створення звичайних робочих місць для осіб з інвалідністю, а не лише спеціальних;

- надання децентралізовано підприємствам громадських організацій осіб з інвалідністю цільових позик та дотацій на створення нових робочих місць для людей з інвалідністю на загальних підставах, як для звичайних роботодавців;

- здійснення виплати роботодавцям за рахунок коштів Фонду соціального захисту інвалідів компенсацій фактичних витрат, пов'язаних із сплатою єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

#### Висновки

Таким чином, проблематика ефективного використання трудового потенціалу суспільства є досить актуальною та своєчасною. Досвід зарубіжних країн свідчить, що нарощення трудового потенціалу є обов'язковою умовою зрушень в напрямку формування передумов сталого розвитку. Нині чітко проявляються проблеми визначення механізмів раціонального формування та розподілу трудового потенціалу суспільства і все більш актуальними постають питання вивчення можливостей і шляхів залучення трудового потенціалу із додаткових джерел, зокрема таких як молодь, що вступає в працездатний вік, працездатне населення домогосподарств, непрацюючі пенсіонери за віком та особи з інвалідністю.

Особи з інвалідністю, як і люди, що не мають інвалідності, є здатними до праці, тобто є робочою силою. Проте реалізація ними свого трудового потенціалу вимагає значних зусиль як і їх самих, так і суспільства загалом. Але в будь-якому випадку особи з інвалідністю, можуть бути активними учасниками ринку праці, продаючи свою робочу силу, або купуючи її (якщо вони є підприємцями). У зв'язку з цим необхідним є застосування принципово іншого підходу до використання трудового потенціалу осіб з інвалідністю.



Насамперед важливим є вдосконалення чинної системи статистичних даних, що допомогло б більш конкретно визначати потреби осіб з інвалідністю у напрямку їх соціально-трудової інтеграції та сприяло б формуванню скоординованої та цілеспрямованої політики сприяння зайнятості осіб з інвалідністю, враховуючи досягнутий рівень трудового потенціалу та необхідні напрямки його розвитку.

Першочерговими кроками у напрямку забезпечення належного рівня соціально-трудової інтеграції осіб з інвалідністю повинні стати: вдосконалення системи квотування робочих місць; стимулювання роботодавців до підвищення рівня працевлаштування даної категорії населення, шляхом застосування пільгового оподаткування та штрафних санкцій; підвищення рівня освітньої та трудової реабілітації осіб з інвалідністю; заохочення до самозайнятості у сфері малого та середнього бізнесу; розвиток соціальної відповідальності бізнесу в системі соціального залучення осіб з інвалідністю на ринок праці, а також розширення спектру надання матеріальної та інформаційно-консультаційної підтримки для даної категорії громадян.

*Список використаних джерел:*

1. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: монографія / О.А. Грішнова, Г.Ю. Міщук О.О. Олійник. – Рівне: НУВГП, 2014. – 216 с.
2. Заюков І.В. Проблеми та перспективи зайнятості інвалідів в Україні / І.В. Заюков, О.Я. Стахов // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2015. № 1. С. 127–132.
3. Карпенко О. О. Соціальна відповідальність як чинник економічного розвитку вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Карпенко, Н. К.Мандзюк // Ефективна економіка. – 2018. – №4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6219>
4. Карпова Т. С. Соціальна відповідальність як механізм економічного і фінансового взаємозв'язку малого бізнесу та соціальної сфери // International security in the frame of modern global challenges: I-69 Collection of scientific works. – Mykolas Romeris University, Vilnius, 2018. – С. 256-262
5. Напрями і пріоритети державної політики у сфері виведення спроможних осіб із системи соціального утримання на ринок праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/814/>
6. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReport](http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReport)

7. Основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/958/99>

8. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

9. Перегудова Т. В. Використання трудового потенціалу людей з інвалідністю: європейський досвід корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс] / Т.В. Перегудова // Національне виробництво й економіка в умовах реформування: стан і перспективи інноваційного розвитку та міжрегіональної інтеграції: зб. наук. праць міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 30 жовтня 2015 р. (ПДАТУ, м. Кам'янець-Подільський). – Тернопіль : Крок, 2015. – Режим доступу: [http://sophus.at.ua/publ/2015\\_10\\_30\\_kampodilsk/sekcija\\_section\\_4\\_2015\\_10\\_30/vikoristannja\\_trudovogo\\_potencialu\\_ljudej\\_z\\_invalidni\\_stju\\_evropejskij\\_dosvid\\_korporativnoji\\_socialnoji\\_vidpovidalnosti/105-1-0-1530](http://sophus.at.ua/publ/2015_10_30_kampodilsk/sekcija_section_4_2015_10_30/vikoristannja_trudovogo_potencialu_ljudej_z_invalidni_stju_evropejskij_dosvid_korporativnoji_socialnoji_vidpovidalnosti/105-1-0-1530)

10. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 21 березня 1991 р. № 875 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/875-12>

11. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо зайнятості інвалідів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=58963](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=58963)

12. Розвиток соціально-трудої сфери України: теорія, практика, перспективи: кол. монографія / за ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, к.е.н. В.В.Близнюк ; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». – К., 2016. – 326 с.

13. Сафонік Н. П. Особливості працевлаштування осіб з інвалідністю в умовах соціально-економічного розвитку України / Н. П. Сафонік // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – 2018. – Вип. 28, Ч. 2. – С. 136–140

14. Соціальні звіти за 2012-2017 рр. // Міністерство соціальної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Socialni-zviti-.html>

**РОЗДІЛ 4**  
**ІННОВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В**  
**УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

**Гаєвський А.М.**

*кандидат економічних наук,*

*головний спеціаліст Департаменту атестації кадрів вищої кваліфікації  
та ліцензування Міністерства освіти і науки України*

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ**

Перехід України до ринкової економіки призвів до зниження рівня надходження бюджетних коштів на розвиток закладів вищої освіти, що і змусило шукати альтернативні джерела їхнього фінансування. Сьогодні існує змішана форма фінансування, оскільки частково система освіти фінансується із державного бюджету, а частково – за рахунок фізичних та юридичних осіб.

Система вищої освіти для свого ефективного функціонування і розвитку вимагає різнобічного забезпечення: нормативного, кадрового, методичного, матеріально-технічного, фінансового, інформаційного тощо. Це забезпечення можливе при наявності дієвої нормативно-правової бази. Оскільки усі структурні перетворення у вищій освіті повинні відбуватися в процесі інтеграції до європейського та світового освітнього простору.

Сьогодні стратегічні напрямки розвитку вищої освіти в Україні регламентуються Законом України «Про вищу освіту» [9], який також визначає межі автономії та самоврядування закладів вищої освіти у різних напрямках їх діяльності (рис. 1). Розвиток вищої освіти має спрямовуватися на забезпечення потреб як держави, так і регіонів, сприяти підвищенню рівня економічної активності громадян. Аналіз ідеї українських вчених щодо удосконалення стратегічних напрямів розвитку вищої освіти показує, що вони зводяться на сучасному етапі ринкових змін у сфері вищої освіти до активного використання сучасних інструментів позабюджетного фінансування освітніх програм і розширення підприємницької діяльності закладів вищої освіти.

Стратегічні напрямки розвитку в освіті забезпечуються за рахунок надання послуг, оренди, виконання науково-прикладних розробок, ведення господарчих робіт, отримання плати за навчання тощо.

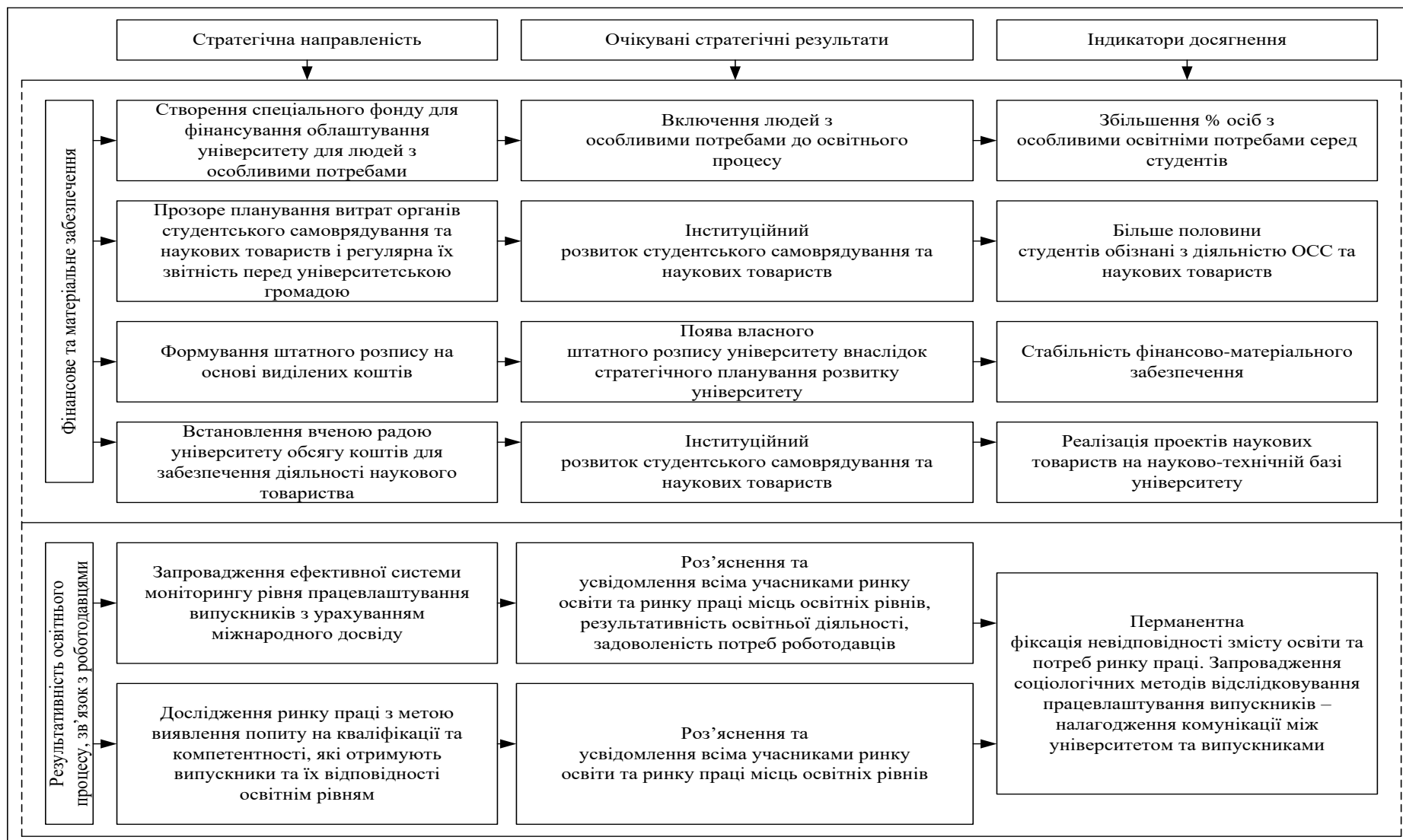


Рис. 1. Стратегічна направленість освітніх заходів відповідно до Закону України «Про вищу освіту» [9]

Найчастіше пропонуються моделі та технології, які лише оцінюють фінансовий стан закладів вищої освіти, а не моделі, технології прогнозу і управління фінансовими потоками закладів вищої освіти у той час, коли ефективна система планування та прогнозування, а також ефективний фінансовий менеджмент в системі вищої освіти є запорукою покращення фінансового стану та досягнення фінансової стабільності діяльності закладів вищої освіти [6, 9]. В таблиці 1 наведемо основні групи можливих власних надходжень до системи освіти, їх підгрупи та напрямки їх використання.

Таблиця 1

Можливі власні надходження до системи освіти та напрями їх використання [3,5-7]

Група власних надходжень	Підгрупи власних надходжень	Напрями використання надходжень
1. Плата за послуги, що надаються (мають постійний характер і обов'язково плануються)	1.1 Плата за послуги, надання яких пов'язане з виконанням основних функцій та завдань закладів вищої освіти	Покриття витрат, пов'язаних з організацією та наданням зазначених послуг
	1.2 Надходження від господарської та/ або виробничої діяльності закладів вищої освіти (кошти від господарсько-виробничої діяльності допоміжних, навчально-допоміжних підприємств, господарств, майстерень, плата за гуртожитки тощо)	Організація зазначених видів діяльності, а також на господарські витрати
	1.3 Плата за оренду майна	Утримання, обладнання, ремонт майна
	1.4 Надходження від реалізації майна закладів вищої освіти (крім будівель та споруд)	Ремонт, модернізація чи придбання нових необоротних активів та матеріальних цінностей
2. Інші джерела власних надходжень	2.1 Благодійні внески, гранти та дарунки (у т.ч. внески від спонсорів та меценатів)	Гранти спрямовуються на реалізацію цілей, визначених програмою їх надання
	2.2 Кошти, які отримують заклади вищої освіти на виконання окремих конкретних доручень від підприємств, організацій, фізичних осіб, інших бюджетних установ	За спеціально визначеними напрямками в разі їх надходження

Ефективним напрямком удосконалення фінансової стратегії закладів вищої освіти (рис. 2) з метою отримання додаткових конкурентних переваг і забезпечення ефективного використання ресурсів є планування доходів і витрат з використанням системи бюджетування.

Іншим важливим моментом можна відмітити необхідність моделювання та прогнозування оптимального розподілу фінансових ресурсів закладів вищої освіти. Основним критерієм моделі розподілу фінансових ресурсів на рівні Міністерства є забезпечення високої якості підготовки спеціалістів.



Рис. 2. Основні етапи процесу розробки фінансової стратегії закладів вищої освіти [4, 6]

З метою належного фінансового забезпечення якісної підготовки спеціалістів в Україні слід запровадити економіко-математичні моделі оптимального розподілу державних коштів та розрахунку вартості навчання, що враховують пріоритет кожної спеціальності, рейтинг спеціальностей, мінімальну та максимальну потребу у фахівцях кожної спеціальності, мінімальну потребу в державному фінансуванні кожного закладу, максимальну кількість студентів, яку може готувати заклад вищої освіти. Проблеми встановлення плати за навчання, тобто проблеми ціноутворення для закладів вищої освіти є відносно новими, але надзвичайно важливими, оскільки без додаткового фінансування у теперішній час заклади вищої освіти нормально функціонувати не зможуть. Тому важливо розглянути проблему визначення плати за навчання у зв'язку із запланованими витратами закладів вищої освіти [3-5].

Алгоритм узгодження розміру плати за навчання студентів, яких планується зарахувати до закладів вищої освіти, із запланованими витратами, наведено на рис. 3.

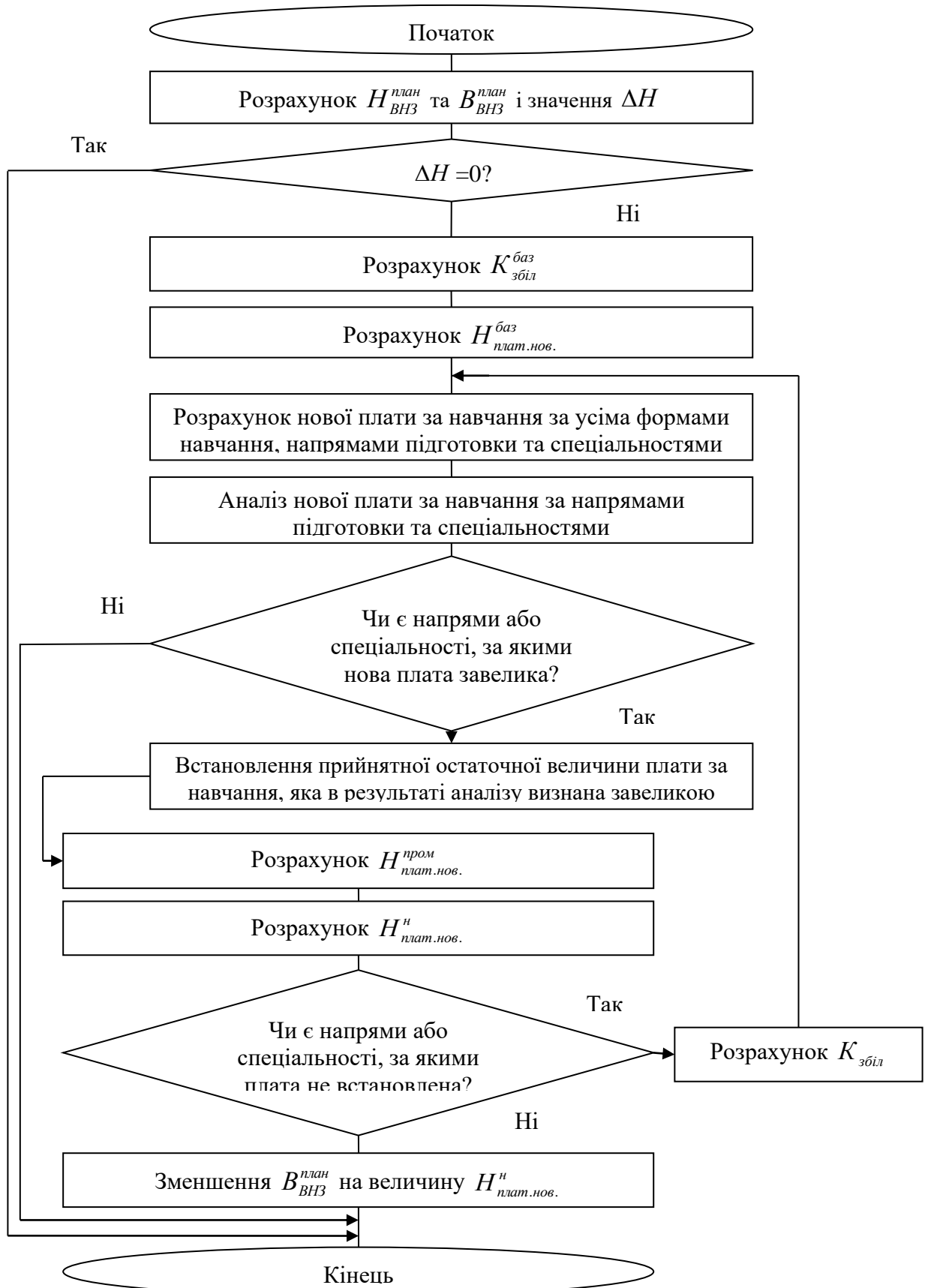


Рис. 3. Алгоритм узгодження розміру плати за навчання студентів закладів вищої освіти із запланованими витратами на освіту

З метою планування доходів і витрат закладів вищої освіти у сукупному доході  $H_{ВНЗ}^{план}$  системи освіти доцільно виділити три складові. Це по-перше, надходження бюджетних коштів до загального фонду  $H_{бюдж}$ ; по-друге, власні надходження  $H_{плат}$ , які планується отримати у вигляді плати за навчання студентів на умовах контракту з юридичними та фізичними особами за денною, вечірньою та заочною формами, у тому числі за інтегрованими планами; і по-третє, інші власні надходження  $H_{інш}$ .

Таким чином, сукупний дохід закладів вищої освіти, може бути представлений як сума трьох частин:

$$H_{ВНЗ}^{план} = H_{бюдж} + H_{плат} + H_{інш}. \quad (1)$$

Дохід  $H_{плат}$ , який планується отримати у вигляді плати за навчання студентів за усіма напрямками підготовки, спеціальностями та формами навчання, включає дві частини.

Перша являє собою дохід від плати за навчання студентів, що були зараховані раніше, у минулі роки, і які у планованому році продовжать своє навчання,  $H_{плат.ран}$ , а друга – дохід від плати за навчання «нових» студентів, яких передбачається зарахувати до закладів вищої освіти у запланованому році  $H_{плат.нов}$ :

$$H_{плат} = H_{плат.ран} + H_{плат.нов}. \quad (2)$$

Загальна величина доходу  $H_{плат.нов}$  від «нового» зарахування до закладів вищої освіти на умовах контракту осіб за усіма напрямками підготовки, спеціальностями та формами навчання у планованому році становить:

$$H_{плат.нов} = H_{нов}^{ден} + H_{нов}^{заоч}, \quad (3)$$

де  $H_{нов}^{ден}$  - сумарна плата за навчання студентів, яких у планованому році передбачається зарахувати на умовах контракту за денною формою навчання;  $H_{нов}^{заоч}$  - дохід, що передбачає отримання плати за навчання студентів на умовах контракту, яких планується зарахувати за заочною формою навчання.

При плануванні доходів і витрат складається кошторис доходів і витрат. При цьому дохід обчислюється виходячи з плати за навчання, яка була встановлена у попередньому (базовому) році. Розрахунки можуть виявити, що сукупна сума витрат перевищує сукупні надходження до загального та спеціального фондів [5, 8].



Припустимо, що для покриття запланованих витрат  $B_{ВНЗ}^{пл}$  не вистачає суми  $\Delta H$ , тобто

$$B_{ВНЗ}^{пл} - H_{ВНЗ}^{план} = \Delta H$$

$$\text{або } B_{ВНЗ}^{пл} - (H_{бюдж} + H_{плат} + H_{ини}) = B_{ВНЗ}^{пл} - (H_{бюдж} + H_{плат.ран} + H_{плат.нов} + H_{ини}) \quad (4)$$

При неможливості впливати на усі інші складові сукупного доходу крім  $H_{плат}$  і не маючи змоги змінювати розмір плати за навчання студентам, які були зараховані у попередні роки, заклади вищої освіти можуть компенсувати нестачу коштів у сумі  $\Delta H$  лише підвищенням плати за навчання студентів, яких у запланованому році передбачається зарахувати на навчання.

Базовий коефіцієнт збільшення суми коштів, отриманих від зарахування до закладів вищої освіти студентів на усі напрями підготовки, спеціальності та форми навчання у попередньому році,  $H_{плат.нов}^{баз}$  до необхідної ( $H_{плат.нов}^{баз} + \Delta H$ ) може бути розрахований таким чином:

$$K_{збіл}^{баз} = \frac{H_{плат.нов}^{баз} + \Delta H}{H_{плат.нов}^{баз}}. \quad (5)$$

Коефіцієнт  $K_{збіл}^{баз}$  показує у скільки разів необхідно збільшити плату за усіма напрямками підготовки, спеціальностями та формами навчання для того, щоб отримати необхідний дохід, але на практиці підвищити плату для них в однаковому розмірі неможливо. Тому після розрахунків нової плати за навчання з метою визначення реальності її встановлення здійснюється аналіз отриманих результатів. При цьому можуть враховуватися розміри плати за навчання, оцінюватися платоспроможність населення, зіставлятися сумарна плата за увесь термін навчання і вигоди, які можуть отримати випускники при працевлаштуванні. При можливості доцільно також визначити криві попиту між величинами попиту на конкретні освітні послуги та розмірами плати за навчання. Якщо аналіз підтвердив можливість встановлення розрахованих величин плати за навчання за усіма, напрямками підготовки та спеціальностями, то вони можуть бути затверджені остаточно. Але в результаті аналізу може бути виявлено, що, незважаючи на реальність підвищення загального рівня плати за навчання, за деякими напрямками підготовки та спеціальностями це може виявитися складним або взагалі неможливим. Наприклад, якщо за певним напрямом підготовки або спеціальністю навчання здійснюють два чи декілька закладів вищої освіти, то підвищення плати за навчання більше певної величини може привести до втрати потенційних студентів. Підвищення плати може бути також недоцільним через непопулярність певних напрямів підготовки чи спеціальностей, які орієнтовані,

наприклад, на великі підприємства з низьким рівнем оплати праці, а також при складностях набору студентів у попередньому році. У таких випадках для цих напрямів підготовки та спеціальностей необхідно встановити остаточну плату за навчання. Оскільки остаточно встановлена плата за навчання при цьому буде нижчою, ніж це необхідно для отримання бажаного доходу, то нестача коштів повинна компенсуватися за рахунок ще більшого підвищення плати за іншими напрямами підготовки та спеціальностями, за якими плата за навчання вважається не встановленою [7, 11].

Для визначення нового коефіцієнту підвищення плати спочатку розраховується величина очікуваного доходу від навчання на умовах контракту студентів, що у запланованому році зараховуватимуться за напрямами підготовки та спеціальностями, для яких на даному етапі розрахунків вже встановлена остаточна сума плати  $H_{\text{плат.нов}}^{\text{пром}}$ . Вона складається з доходів, що забезпечуються за рахунок плати студентів, які навчаються на умовах контракту за денною та заочною формами навчання, у тому числі за інтегрованими планами. Для студентів, що навчатимуться за денною формою, ця сума дорівнює:

$$H_{\text{нов.ост}}^{\text{ден}} = \sum_{j_{\text{ост}}=1}^{J_{\text{ост}}} u_{j_{\text{ост}}} \times n_{j_{\text{ост}}} + \sum_{v_{\text{ост}}=1}^{V_{\text{ост}}} u_{v_{\text{ост}}} \times n_{v_{\text{ост}}} + \sum_{w_{\text{ост}}=1}^{W_{\text{ост}}} u_{w_{\text{ост}}} \times n_{w_{\text{ост}}}, \quad (6)$$

де  $u_{j_{\text{ост}}}$ ,  $u_{v_{\text{ост}}}$ ,  $u_{w_{\text{ост}}}$  - остаточна плата за навчання студентів, які будуть зараховані у запланованому році відповідно на перший курс за  $j_{\text{ост}}$ -м напрямом підготовки, для навчання за інтегрованими навчальними планами за  $v_{\text{ост}}$  напрямом підготовки, для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за  $w_{\text{ост}}$ -ю спеціальністю;

$n_{j_{\text{ост}}}$ ,  $n_{v_{\text{ост}}}$ ,  $n_{w_{\text{ост}}}$  - кількість студентів, яких у запланованому році передбачається зарахувати відповідно до цінової політики;

$J_{\text{ост}}$  - число напрямів підготовки, за якими у запланованому році передбачається здійснювати прийом студентів на перший курс і на які вже встановлена остаточна плата за навчання;

$V_{\text{ост}}$  - кількість напрямів підготовки, за якими у запланованому році передбачається зараховувати випускників технікумів тощо для навчання за інтегрованими планами і на які вже встановлена остаточна плата за навчання;

$W_{\text{ост}}$  - число спеціальностей, за якими здійснюватиметься прийом бакалаврів для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра у запланованому році, і на які вже встановлена остаточна плата за навчання.

Розміри очікуваного доходу  $H_{\text{нов.ост}}^{\text{заоч}}$  від навчання на умовах контракту за

заочною формою навчання для студентів, що у запланованому році зараховуватимуться за напрямами підготовки та спеціальностями, для яких вже встановлена остаточна сума плати, визначаються аналогічно. Сумарний дохід становить:

$$H_{\text{плат.нов}}^{\text{пром}} = H_{\text{нов.ост}}^{\text{ден}} + H_{\text{нов.ост}}^{\text{заоч}}. \quad (7)$$

Розрахована таким чином, на даному етапі сума доходу  $H_{\text{плат.нов}}^{\text{пром}}$  є фіксованою, оскільки ні чисельність студентів, ні плата за навчання за цими напрямами підготовки та спеціальностями змінюватися не будуть. Але на наступних етапах розрахунку дохід  $H_{\text{плат.нов}}^{\text{пром}}$  кожного разу буде доповнюватися новими сумами, що обчислюватимуться виходячи з плати за навчання за напрямами підготовки та спеціальностями, для яких буде остаточно встановлюватися плата за навчання. Тому величина  $H_{\text{плат.нов}}^{\text{пром}}$  є не остаточною, а проміжною.

Для досягнення бажаної величини загального доходу  $H_{\text{плат}}$  необхідно, як вже відзначалося, збільшити плату за навчання за напрямами підготовки та спеціальностями, за якими остаточна плата за навчання ще не встановлена. Нова величина доходу, який повинний бути отриманий за рахунок додаткового підвищення плати за навчання за напрямами та спеціальностями, за якими остаточна плата ще не встановлена, дорівнює:

$$H_{\text{плат.нов}}^{\text{н}} = (H_{\text{плат}} + \Delta H) - (H_{\text{плат.оран}} + H_{\text{плат.нов}}^{\text{пром}}) \\ \text{або } H_{\text{плат.нов}}^{\text{н}} = H_{\text{плат.нов}}^{\text{баз}} + \Delta H - H_{\text{плат.нов}}^{\text{пром}}. \quad (8)$$

Дохід, що на даному етапі розрахунків припадає на напрями та спеціальності, за якими остаточна плата за навчання ще не встановлена і буде змінюватися (збільшуватися), для студентів, що навчатимуться за денною формою, становить:

$$H_{\text{нов.змін}}^{\text{ден}} = \sum_{j_{\text{змін}}=1}^{J_{\text{змін}}} u_{j_{\text{змін}}} \times n_{j_{\text{змін}}} + \sum_{v_{\text{змін}}=1}^{V_{\text{змін}}} u_{v_{\text{змін}}} \times n_{v_{\text{змін}}} + \sum_{w_{\text{змін}}=1}^{W_{\text{змін}}} u_{w_{\text{змін}}} \times n_{w_{\text{змін}}}, \quad (9)$$

де індекс «змін» показує спеціальності та напрями підготовки, за якими остаточна плата не встановлена.

Аналогічно розраховуються величина доходу, що формується за рахунок плати студентів заочної форми навчання  $H_{\text{нов.змін}}^{\text{заоч}}$ . Це дає змогу визначити загальну величину доходу, що на даному етапі розрахунків припадає на напрями та спеціальності, за якими остаточна плата за навчання ще не встановлена і буде змінюватися,  $H_{\text{плат.нов}}^{\text{змін}}$ . На основі величин  $H_{\text{плат.нов}}^{\text{н}}$  і  $H_{\text{плат.нов}}^{\text{змін}}$  розраховується новий коефіцієнт збільшення плати за навчання за напрямами підготовки та

спеціальностями, за якими плата вже один раз підвищена, але остаточно не встановлена,  $K_{збіл}$ . При проведенні розрахунків нового коефіцієнту збільшення напрямів підготовки та спеціальностей, за якими остаточно плата за навчання вже встановлена, до уваги не беруться [3, 8]. Новий коефіцієнт збільшення плати за навчання показує у скільки разів необхідно підвищити вже збільшену плату за навчання за кожним напрямом підготовки та спеціальністю, щоб отримати суму  $H_{\text{плат.нов}}^n$ , яка показує нову, зменшену нестачу коштів для забезпечення запланованих витрат закладів вищої освіти. Він дорівнює:

$$K_{збіл} = \frac{H_{\text{плат.нов}}^n}{H_{\text{плат.нов}}^{\text{змін}}} . \quad (10)$$

На основі даного коефіцієнту визначаються нові, підвищені розміри плати за навчання за напрямами та спеціальностями, які повинні забезпечити отримання доходу  $H_{\text{плат.нов}}^n$ . Після цього здійснюється аналіз можливості встановлення розрахованих величин плати за навчання. Знову визначаються напрями підготовки та спеціальності, за якими розрахована плата за навчання є зavelикою. Для них встановлюються остаточної розміри плати і т.д., доки між величинами доходів і витрат не буде досягнута рівність. Про це буде свідчити те, що на черговому етапі розрахунків за усіма напрямами підготовки та спеціальностями аналіз покаже можливість встановлення розрахованої плати за навчання.

Стратегічні напрямки розвитку вищої освіти в Україні представлено на рис. 4.

*Висновки.* Запропонований алгоритм узгодження розміру плати за навчання студентів закладів вищої освіти із запланованими витратами на освіту у певній мірі є допоміжним інструментом розробки стратегії розвитку. Стратегія дає можливість визначати загальний рівень підвищення плати за навчання і повинний застосовуватися у комбінації з іншими методами, які дозволяють враховувати платоспроможність населення, престижність напрямів підготовки та спеціальностей, потребу підприємств регіону і можливості працевлаштування випускників тощо. Разом з тим, метод є простим і дозволяє швидко здійснювати усі розрахунки в автоматизованому режимі. Наступним кроком вдосконалення стратегічних напрямків розвитку вищої освіти є врахування рівнів престижності спеціальностей, за якими ведеться підготовка у закладах вищої освіти. На такі спеціальності можна встановлювати вищі ціни.



Рис. 4. Стратегічні напрямки розвитку вищої освіти в Україні

На формування ціни значно впливає попит на підготовку фахівців і пропозиція освітніх послуг. Разом із загальною калькуляцією можна здійснювати ще й калькуляцію (розрахунок) диференційованої вартості навчання з найбільш престижних спеціальностей з урахуванням підвищувальних коефіцієнтів і (або) суми планових нагромаджень. Наявна конкуренція на освітньому ринку зумовлює значне коректування ціни; такі фактори, як імідж закладу, місцезнаходження, додаткові послуги, є також важливими при формуванні ціни, їх не можна не брати до уваги. На нашу думку, необхідно ввести коефіцієнт, який враховує всі ці фактори залежно від спеціальності при розрахунку нагромаджень на потреби закладу вищої освіти, але загальна сума нагромаджень має відповідати плановій. Запропоновані стратегії дій дозволяють без суттєвого збільшення доходів спеціального фонду досягти покриття видатків закладів вищої освіти, набрати контингент за спеціальностями, що наданому етапі не користуються попитом, але є стратегічно необхідними для країни, а також спростити процес управління системою фінансової діяльності освіти.

*Список використаних джерел*

1. Андрущенко В., Олійник А.В. Інформаційні технології в системі інноваційної освіти// Вища освіта України. – 2008. – № 3. – С. 5-16
2. Бахрушин В.Е., Журавель С.В. Математическая модель для автоматизации управления ценообразованием в университете. – Режим доступу: <http://www.iton.mfua.ru/tesis/bahrushyn.doc>.
3. Бенедик Ю. Стан і тенденції фінансування вищої освіти в Україні// Науковий блог НАУ «Острозька академія». – 2009. – Режим доступу: <http://naub.org.ua/>.
4. Бірюк О. Платні освітні послуги в навчальному закладі// Практика управління закладом освіти. – 2007. - №8(13). – С.32-35.
5. Бобров В.Б. Основні тенденції розвитку економіки вищої освіти в Україні// Вища освіта України. – 2005. – № 4. – С. 35–40.
6. Боголіб Т.М. Роль освіти і науки у постіндустріальному розвитку України : [монографія] / Т.М. Боголіб. – К. : Корпорація, 2010. – 408 с.
7. Іванова Н.Ю. Ціноутворення на ринку освітніх послуг / Н.Ю. Іванова, А.В. Волкотруб [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3622/Ivanova\\_Tsinoutvorennia\\_na\\_rynku\\_osvitnikh\\_posluh.pdf?sequence=3](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3622/Ivanova_Tsinoutvorennia_na_rynku_osvitnikh_posluh.pdf?sequence=3).

8. Левицька С. Фінансування діяльності вітчизняних державних вищих навчальних закладів в умовах сталого національного розвитку / С. Левицька, Ю. Харчук // Нова педагогічна думка. – 2013. – № 1. – С. 7–11.

9. Про вищу освіту : Закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 37-38. – С. 2716.

10. Ромащенко К.М. Ціноутворення на освітні послуги в державних вищих навчальних закладах / К.М. Ромащенко, Т.І. Ромащенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 7. – С. 83–85.

11. Штефанич Д.А Особливості ціноутворення на ринку освітніх послуг / Д.А. Штефанич, С.Б. Семенюк // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2008. – Вип. 7. – С. 29–33.

***Єльнікова Г. В.,***

*доктор педагогічних наук, професор,*

*професор кафедри менеджменту*

*Української інженерно-педагогічної академії*

## **КОНЦЕПЦІЯ СПРЯМОВАНОЇ САМООРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ**

### **Основні ідеї концепції**

Перетворення в сучасній Україні вимагають від людини вільної орієнтації в нестабільних умовах буття. Для цього потрібно мати активну життєву позицію, вміння брати на себе відповідальність, оперативно приймати рішення, ін. Формування таких якостей людини потребує зміни міжсуб'єктних відносин по всій вертикалі управління освітою (від учня до Міністерства освіти України).

Перш за все, це стосується переорієнтації мети навчання: від колективного до особистісно-орієнтованого. Для цього необхідно надати учневі (будь-якому виконавцю в освіті) більше повноважень для організації своєї навчальної діяльності (будь-якої діяльності в освіті), зорієнтувати її на власний розвиток. Це вимагає пріоритетного визнання розвитку людини з боку всіх суб'єктів управління загальною середньою освітою. Тим більше, що суспільство і держава – це утворення, породжені людиною. Тому логічно, щоб розвиток людини, суспільства і держави відбувалися координовано, в співпраці, в кооперації дій, створюючи підґрунтя коеволюції. Діяльність, як основа розвитку, завжди спрямовується трьома силами: зовнішніми вимогами, власним мотивом та існуючими обставинами. Найпродуктивніша діяльність - це та, яка спрямована

власним мотивом. Тому необхідно узгоджувати власний мотив з зовнішніми вимогами і враховувати існуючу ситуацію. Це забезпечить реальність виконання дій і зробить їх корисними як для людини, що має внутрішні вимоги, так і для суспільства, держави, які висувають зовнішні вимоги перед нею.

Акт узгодження неминуче втягує людину у процес самоуправління, децентралізуючи зовнішній вплив.

Самоуправління – це властивість живої матерії, природне явище, яке відбувається на основі об'єктивних законів.

Зовнішнє управління – це вид діяльності одних людей (суб'єктів), яким делеговані повноваження щодо управління діяльністю інших людей (об'єктів), котрі і делегували ці повноваження (суб'єктам). Це штучне для живої матерії явище, тому що організоване не природою, а людиною і не дозволяє повністю відтворити шляхи об'єктивного розвитку системи для її переведу у найбільш стійкий стан. Тому доцільно поєднувати ці два процеси.

Сполучення управління і самоуправління дозволяє:

1. Визначити межі зовнішніх вимог і реальних обставин, в середині яких можлива реалізація власних потреб об'єкту.

2. Виробити мету діяльності на основі узгодження зовнішніх вимог, власних потреб і реальних обставин.

3. *Об'єкту*- забезпечити реалістичність досягнення мети,  
*суб'єкту*- одержати сигнал про відповідність висунутих вимог можливостям об'єкту і, при необхідності, провести відповідне коригування вимог.

Самоуправління – невід'ємна складова частина самоорганізації.

Самоуправління – також природне явище, яке здійснюється за об'єктивними законами і забезпечує стійку форму існування системи. Спрямувавши самоуправління на задані параметри розвитку (спрямована самоорганізація), ми можемо забезпечити продуктивну виробничу діяльність людини у будь-якій сфері, в т.ч. в загальній середній освіті.

Отже, основними ідеями концепції спрямованої самоорганізації в управлінні освітою є такі:

1. Визнати пріоритетними в освіті розвиток людини і діяльність як засіб цього розвитку.

2. Діяльність і розвиток спрямовувати по шляху, який узгоджує вимоги людини, суспільства, держави і враховує реальні обставини.



3. Для цього сполучати процеси управління і самоуправління, забезпечуючи спрямовану самоорганізацію, яку здійснює сама людина у заданих ззовні параметрах.

Все це можна висловити у такій надії: з метою забезпечення коеволюції людини, суспільства і держави створити умови для природної самоорганізації людини в усталених межах узгоджених вимог самої людини, суспільства, держави і реальних обставин.

### **Базові поняття концепції**

Базовими поняттями концепції є управління, самоуправління, організація, самоорганізація, розвиток, саморозвиток, спрямування, спрямована самоорганізація, діалог, адаптація, діалогічна адаптація, відкритість, додаткова орієнтація, усвідомлення реалістичності мети, адаптивне управління.

Розкриємо детальніше ці поняття.

Філософський словник трактує *управління* як особливу функцію, вид діяльності високоорганізованих систем. Ми схильні визначити процес управління як спрямування руху. Розрізняють зовнішнє управління та самоуправління. Зовнішнє управління – це вплив на систему інших суб'єктів. Самоуправління здійснюється шляхом самовпливу.

Головна ланка складного процесу управління – прийняття рішення. Воно випрацьовується на основі діагностичної оцінки змін, які відбуваються в усій системі управління.

Оцінка процесу і результату управління здійснюється шляхом співставлення наявного стану і заздалегідь створеної моделі “потрібного результату” процесу.

Тому, зовнішнє управління потребує розробки моделей-вимог, а самоуправління на основі моделей-вимог і власних потреб – розробки моделей діяльності з боку самої людини. У людини внутрішнє моделювання потрібного результату проходить певні стадії розвитку під впливом різних факторів. А.Урсул і Г.Рузавін вважають, що для оптимального управління необхідно створення спеціальних умов для розвитку об'єкта, а саме:

↳ збільшення кількості та різноманітності “ступенів свободи” об'єкта, а також

↳ збільшення числа доступних йому шляхів і варіантів реакцій [13]. Ми зараз торкнулися тих характеристик управління, які далі використовуємо у своїй роботі як базові. Підсумовуючи, зазначимо, що

↳ управління – це спрямування руху, діяльності, процесу;

↳ розрізняють зовнішнє управління і самоуправління;

↳ головною ланкою управління є прийняття рішення на основі оцінки процесу і результату управління;

↳ оцінка потребує створення моделей “потрібного результату” і моделей діяльності людини для його досягнення;

↳ управління спрямовується на розвиток людини, для чого необхідно збільшувати кількість “ступенів свободи” і урізноманітнювати шляхи і варіанти вибору.

Поняття *самоуправління* різні автори трактують по-різному. Так Б.А.Гаєвський визначає самоуправління як “управлінське забезпечення об’єкта самим об’єктом, без делегування функцій, прав, обов’язків певній частині суспільства ...” [3, с. 36]. Тут ідеться про самоуправління в межах будь-якого соціального утворення (організації).

Б.С. Українцев вважає, що самоуправління – це планомірний, цілеспрямований активний процес вибору системою своєї поведінки таким чином, щоб забезпечувалися її виживання, подальше функціонування у певному для даної системи діапазоні змін зовнішнього середовища [14]. Це визначення більш узагальнене і досить повно розкриває сутність процесу самоуправління. З нього витікає, що для самоуправління треба створити умови вибору, забезпечити “набір” моделей поведінки у різних можливих ситуаціях і в межах певного діапазону змін.

Деякі автори визначають самоуправління як форму самоорганізації, як роботу центрів управління всередині системи [13].

Особливим типом завдань управління вважається використання не прямого впливу на людину, а опосередкованого, шляхом створення умов і стимулів її власної активності, шляхом розвитку в них самоуправління.

Отже, самоуправління – це самостійне спрямування своєї діяльності на досягнення мети. Воно характеризується більшою активністю системи, ніж при зовнішньому впливі. Для організації процесу самоуправління необхідні умови вибору, набір моделей і задані параметри розвитку.

Термін “*організація*” має різні значення. Він може позначати в одному випадку процес упорядкування, в іншому – тип функціонування системи [2].

В.І.Чепелєв та І.Л.Подласий визначають організацію як кількісну характеристику і спрямованість упорядкування системи [15].

А.Г.Мамінонов наголошує, що організація як функція має завданням встановлення простіших і тимчасових зв’язків між всіма елементами системи:

↳ встановлення внутрішніх зв’язків;

↳ визначення порядку функціонування;

↳ визначення умов функціонування [8].

Словник Ожегова розкриває поняття “організація” як порядок, послідовність, протилежність хаосу.

Е.Н.Гусинський вважає, що організація – це характер упорядкування співвідношень функціонального типу між станом елементів і системою в цілому відповідно до законів її існування. Це вираз відносної єдності структури та системи [5].

Ми приймаємо думку, що організація – це упорядкування певного зв’язку між складовими системи, які визначають її структуру і подальший зв’язок з зовнішнім середовищем. Організація може проводитися ззовні, а може здійснюватися самою системою.

У другому випадку має місце *самоорганізація*. Це поняття ввійшло у науку через ідеї кібернетики.

Системи, що самоорганізуються, підтримують, збільшують і удосконалюють свою організацію, незважаючи на підбурюючі дії середовища.

“Самоорганізація – це перетворення, зміни, які підтримують та підвищують організованість об’єкту і які не потребують управління ззовні, здійснюються “самі собою””, – вважають А.Урсул і Г.Рузавін, наголошуючи, що для соціальних систем необхідно використовувати триєдність:

↳ централізованого управління;

↳ керованості;

↳ самоорганізації часток [13].

Цікаве визначення дає Гіг Дж. ван: самоорганізація – це самовідновлення, результатом якого є сама система. [4].

Життя є процесом самоздійснення, йому притаманні самоуправління і самоорганізація. При самоорганізації вирішальну роль відіграють процеси кооперації (координації) в горизонтальних шарах системи.

Отже, самоорганізація – це самоупорядкування, яке притаманне живим організмам та соціальним системам. При цьому відбуваються процеси кооперації, співпраці на основі узгодження різних точок зору зв’язаних співіснуванням різних систем. Це можливо, як наголошується деякими авторами, за умови визнання спільності джерел походження (когерентності) і на цій основі пристосування системи до змін у середовищі через діалогове узгодження [13, 5, 8].

Термін *розвиток* ми розуміємо як весь процес змін сталого стану системи у просторі і часі. Це спрямований процес кількісних і якісних змін у структурі

матеріальних об'єктів. Розвиток для кожної системи унікальний, свій. Точно вказати напрямок розвитку ми не можемо, це об'єктивно неможливо, але його можна “провокувати” за допомогою активаторів, які збільшують вірогідність просування у бажаному напрямку через реакцію резонансу (відгук внутрішньої структури на зовнішній подразник-активатор). Саме резонанс є початком усвідомлення своєї потреби, початок самоорганізації розвитку в цьому напрямі.

Розвиток ще можна розглядати як кризу двох основ: утворюючої і руйнуючої, тому що розвиток завжди відбувається за умови вирішення суперечок. Під кризою розуміють “рішення” (грець.), це завершення або перелам у ході деякого процесу, що має характер боротьби. Момент кризи – кінець невизначеності [1].

В умовах свідомого управління процес розвитку потребує супроводжуючого відслідкування для попередження перетворення утворюючої сили у руйнуючу.

*Саморозвиток* – це довільний розвиток. Він може бути усвідомленим і спонтанним. Спонтанний розвиток вільний, природний, він відбувається під впливом випадковості, невизначеності, вірогідності.

Усвідомлений саморозвиток спрямований усвідомленою поведінкою людини або самовпливом. Саморозвиток може розглядатися як результат самоорганізації, що виявляється у прогресивному перетворенні системи для збереження і підтримки режиму, структури та мети своєї діяльності. Для підвищення ефективності управління важливо зовнішній вплив спрямувати на активізацію процесів саморозвитку.

Розробка концепції висунула потребу введення понять, які раніше не розглядалися в літературі. Це: “діалогічна адаптація”, “адаптивне управління”, “спрямована самоорганізація”.

Для введення поняття *діалогічна адаптація* треба розкрити поняття *діалогу* та *адаптації*. *Діалог* ми розглядаємо як узгодження дії двох сторін без зовнішньої примусовості та внутрішньої обумовленості. Діалог у цьому розумінні проходить на основі інтуїтивного відчуття спільності походження різних точок зору (субстанціональної єдності). Такі засади приводять не до загострення протиріч, а до виникнення зв'язку між протилежними точками зору, що обумовлений спільністю джерела їх походження і наближує їх одну до одної. Це когерентний зв'язок, який не розділяє, а поєднує, сполучає протилежне. *Адаптація* - це процес пристосування з метою збереження свого існування. Система може пристосовуватися до змін навколишнього середовища, змінюючи або свою структуру, або свої функції, або зовнішнє середовище, або спосіб взаємодії з ним.

Як бачимо, у будь-якому випадку адаптація приводить до змін, тобто до розвитку або саморозвитку. У загальному розумінні це реакція системи на зміни у зовнішньому чи внутрішньому середовищі. Як вважає Дж.Гіг, результатом короткочасної адаптації може бути довгострокова еволюція системи [4].

Виходячи з викладеного вище, ми розуміємо *діалогічну адаптацію* як реакцію системи на підбурюючі фактори середовища шляхом когерентного узгодження дій з подразником. У випадку направленої дії ззовні - це пристосування системи (в цілях свого збереження) до зовнішніх підбурюючих впливів шляхом когерентного узгодження дій з зовнішнім подразником, а також одночасне пристосування оточення до невідповідності системи. Результатом діалогічної адаптації є взаємопристосування.

Пристосування відбувається на основі сприйняття протилежної (або не співпадаючої) позиції як даності для власного самотворення, прогресивного розвитку. Отже, протилежне не відштовхується, а усвідомлюється як варіант напрямку дії. Система вносить корективи у свій рух, визначаючи серединну лінію поведінки між двома позиціями. У процесі свого існування, навіть у процесі виконання певних завдань вона (система) може здійснювати безліч актів діалогічної адаптації у різних напрямках, пристосовуючись до умов оточення і забезпечуючи свій подальший розвиток.

Діалогічна адаптація ґрунтує процес *усвідомлення і забезпечення реалістичності мети*. Людина може прийняти усвідомлене рішення по виконанню будь-якої діяльності тільки в тому разі, якщо вона впевнюється у її необхідності та реалістичності здійснення.

Необхідність вимірюється цінністю і корисністю цієї діяльності для самої людини, організації, суспільства, держави.

Реалістичність забезпечується сприятливістю ситуації, що складається, наявністю відповідної матеріальної, фінансової, операціональної бази тощо. Людина не буде даремно витратити свої сили на те, чого досягти не можна. Аналізуючи все це, вона адаптує висунуту перед нею мету на реальні умови або проводить спеціальну підготовчу роботу для забезпечення необхідних умов виконання поставлених завдань. Це приводить до взаємопристосування ідеальної мети і реальних умов по її досягненню, а значить, і забезпечується реалістичність її виконання.

Поняття *адаптивного управління* пов'язане з кооперацією дій управлінців і виконавців (управлінської і керованої підсистем, або суб'єкта і об'єкта управління, або декількох суб'єктів управління). Кооперація – це партнерська

взаємодія, яка спрямована на досягнення спільної мети. Така взаємодія характеризується спільним випрацьовуванням моделей діяльності, що збільшує кількість ступенів свободи і сприяє розвитку учасників кооперативного процесу. Кооперація передбачає координацію діяльності суб'єктів управління по субординаційній вертикалі та в горизонтальних шарах всіх рівнів управління. Все це допомагає узгодити напрям спільної дії на основі діалогової адаптації шляхом взаємопристосування цільових функцій всіх суб'єктів управління. Тому таке управління називається адаптивним.

Велике значення в адаптивному управлінні має створення *ситуації додаткової орієнтації*. Це ситуація, при якій виконання завдання потребує додаткового вироблення знань, без котрих це завдання не може бути вирішеним. Інакше кажучи, для виконання поставленого завдання немає достатніх знань ні у керівництва, ні у виконавців або не вистачає конкретних даних (вони ніким не розроблені). Саме така ситуація і викликає додаткову орієнтацію людини, яка вимагає актуалізувати свої знання, відшукати необхідну інформацію і на цій основі розробити потрібні дані. Це креативний (творчий) процес, який зумовлює вільний розвиток людини і збільшує кількість ступенів свободи для прийняття рішення. Саме такі завдання доцільно "відпускати" на вільний розвиток з самокоригуванням, знімаючи жорсткий зовнішній контроль.

Адаптивне управління характеризується відкритістю взаємодії. Відкритість – це особливий стан зняття психологічного захисту, коли особистісні ступені свободи відкриваються, збагачуючи простір взаємодії і надаючи іншим можливості впливу [5]. Взаємодія насичується довірою, прийняттям кожної людини такою, яка вона є. Така взаємодія попереджує або зовсім виключає конфлікти, зближує та взаємозбагачує учасників управлінського процесу, при якому випрацьовується природовідповідна серединна лінія поведінки.

Отже, ми визначаємо адаптивне управління як варіативне сполучення функцій управління і самоуправління, при якому відбувається взаємоузгодження цілей людини і організації, де вона працює (вчиться), та кооперативна взаємодія керівника і виконавців, спрямована на досягнення вищого ступеня партисипативності.

Поняття *спрямованої самоорганізації* зв'язане з реалізацією узгоджених цілей на основі спрямованого самовпливу. Це управлінська взаємодія, яка спрямовує діяльність людини на самоорганізацію і саморозвиток у заданому напрямі.

Спрямована самоорганізація відбувається в процесі управлінської взаємодії і охоплює одночасно всіх її учасників.

Кожний з них на основі діалогової адаптації і усвідомлення реалістичності мети створює модель своєї діяльності, здійснює вибір її напряму у відповідності з законами свого природного розвитку. Співвіднесення напряму діяльності з законами природного розвитку, як правило, інтуїтивне.

Отже, це процес управлінської взаємодії, який сприяє особистості у свідомому визначенні моделі своєї діяльності на основі діалогічного узгодження зовнішніх вимог, власних цілей та вимог реальних обставин і природовідповідному виконанні цієї діяльності.

Процес спрямованої самоорганізації ґрунтується на адаптивному управлінні через діалогічну адаптацію, усвідомлення реалістичності мети і самоуправління та забезпечує розвиток природовідповідним шляхом.

Таким чином, управління у спосіб спрямованої самоорганізації узгоджує процеси централізації та децентралізації природовідповідним шляхом.

### **Вихідні положення**

Способом існування будь-якого соціального чи біологічного об'єкта у просторі і часі є рух. Рух необхідно скеровується взаємодією зовнішніх і внутрішніх впливів.

Спрямування ззовні для об'єкта є штучним, примусовим.

Природовідповідним є спонтанне пересування під впливом внутрішніх факторів і випадкових ситуацій.

Людина має біосоціокультурну природу. Як і будь-який об'єкт, людина перебуває у неперервному русі. Рухом для людини є її розвиток.

Поняття *розвиток* ми розуміємо як весь процес змін людини у часі. Зміни можуть бути конструктивними та деструктивними. Конструктивні зміни ведуть до прогресу. Деструктивні – до регресу (патологія розвитку).

Основою розвитку є вирішення суперечностей.

Вирішення суперечностей природно проходить шляхом зближення різних точок зору через їх діалогічне узгодження.

Діалогічне узгодження ініціює зовнішній подразник, який відповідає внутрішній структурі об'єкта. Це викликає реакцію резонансу з боку об'єкта, на основі чого і проходить діалогічне узгодження (наприклад, між “хочу” і “треба”). Основою резонансу є внутрішня різноманітність об'єкта і різноманітність навколишнього середовища.

Розвиток може бути спонтанним хаотичним та спрямованим упорядкованим.

Спонтанний розвиток здійснюється на підсвідомому, чуттєвому рівні на основі спонтанно складених мотивів.

Спрямований розвиток завжди усвідомлений. Він здійснюється на основі усвідомлено вироблених мотивів.

Основним способом розвитку людини є її діяльність.

Діяльність, яка супроводжує спонтанний розвиток, інтуїтивна.

Діяльність, яка супроводжує спрямований розвиток, усвідомлено скерована.

Діяльність складається з окремих логічних або нелогічних дій.

Дії завжди спрямовані на мету.

Логічні дії здійснюються в межах осмисленої мети, вираженої в слові або в думці і виконуються усвідомлено.

Нелогічні дії виконуються інтуїтивно і здійснюються в межах неосмисленої цілі на основі підсвідомого спонтанно прийнятого рішення.

Отже, логічні дії складають усвідомлену діяльність.

Діяльність може бути примусовою та добровільною.

Примусова діяльність “нав’язується” людині ззовні іншими людьми або обставинами. Вона задовольняє потреби інших людей, або необхідно виконується для попередження чи усунення небажаних подій, які виникають на шляху досягнення мети. Примусова діяльність завжди спрямована ззовні і далеко не завжди узгоджена з потребами виконавця.

Добровільна діяльність — це та, котра задовольняє потреби самої людини у забезпеченні фізичного існування, у визначенні свого місця в суспільстві, у самоствердженні та самовираженні. Добровільна діяльність спрямовується самим виконавцем, вона завжди свідомо мотивована, ґрунтується на усвідомленому виборі, тому завжди більш ефективна.

При усвідомленому виборі переважають процеси самоскерування розвитку. Те, що хоче сама людина, вона виконує краще, сумлінніше, якісніше.

Таким чином, примусова діяльність здійснюється на основі зовнішнього управлінського впливу. Добровільна діяльність — на основі самоуправління.

Виходячи з того, що добровільна діяльність більш продуктивна, ніж примусова і що обидві є усвідомленими, але різні за природою, можна так організувати зовнішній управлінський вплив, щоб зменшити небажаний тиск на людину, частково трансформувавши його у її внутрішній мотив.

Це можна зробити шляхом поєднання зовнішнього управління з самоуправлінням, намагаючись, щоб управлінський вплив ґрунтувався на



узгодженні цілей суспільства, де живе людина, організації, де вона працює і її власних цілей. Власні цілі – внутрішні. Цілі суспільства і організації – зовнішні.

При цьому треба враховувати, що людина є ймовірною біосоціокультурною системою.

З об'єктивної точки зору точний шлях просування ймовірних систем передбачити не можна. Тому і запрограмувати точний результат поведінки людини в тій чи іншій ситуації ми не в змозі. Тут може йтись тільки про бажаний результат, на одержання якого людина усвідомлено буде націлювати свою діяльність при створенні відповідної мотиваційної основи.

Виходимо з того, що рух у просторі (розвиток людини) обумовлений взаємодією 3<sup>x</sup> факторів: зовнішнім впливом (тиск ззовні), власним мотивом (внутрішній тиск) і випадково складеними обставинами (реалія). При посиленні дії будь-якого фактору дія інших, природно, зменшується і навпаки. Ми спроможні регулювати тиск і напрям зовнішнього впливу або умов (створювати відповідні ситуації), впливаючи таким чином на формування внутрішніх мотивів діяльності у потрібному нам напрямку шляхом діалогового узгодження “треба” і “хочу”.

Інакше кажучи, це формування стратегії управлінської взаємодії, яка передбачає сприяння особистості у визначенні та досягненні нею власних цілей шляхом забезпечення реалії їх виконання через узгодження з зовнішніми цілями та умовами (врахування ситуації, що реально складається).

Таке самоспрямування діяльності веде до свідомої самоорганізації людини. Проникаючи далі в глибину цього поняття, ми відзначаємо, що свідома самоорганізація є прогресивним перетворенням системи, яке:

1. визначається діалогічним узгодженням зовнішніх, внутрішніх та ситуативних факторів, що впливають на систему;
2. спрямовано на збереження і підтримку режиму, структури та мети своєї діяльності;
3. здійснюється спрямованим самовпливом (впливом особистої організації).

Процеси самоорганізації забезпечують саморозвиток.

Саморозвиток — це зміни у функціонуванні та характеристиці системи, які здійснюються зусиллями самої системи. Динаміка змін є динамікою розвитку.

Саморозвиток може бути усвідомлений (спрямований) і неусвідомлений (спонтанний).

Спрямований саморозвиток відбувається на свідомому рівні за допомогою направленої руху.

Спонтанний саморозвиток — на рівні підсвідомості за допомогою хаотичного руху.

Саме природно спонтанний рух забезпечує процеси вільного розвитку, які розкриваються у творчості людини. Отже, для одержання найкращих результатів потрібний вільний розвиток. Тому при організації діалогічної взаємодії (вчитель - учень, керівник - підлеглий тощо) необхідно послабляти зовнішній тиск, посилюючи тим самим процеси самоорганізації і саморозвитку. Ці процеси органічно зв'язані з посиленням можливостей реалізації власних мотивів та збільшенням простору для спонтанного руху (збільшення ступенів свободи).

Спрямована самоорганізація відбувається за умови демократизації міжсуб'єктної взаємодії. Взагалі різне співвідношення  $3^x$  складових впливу на діяльність людини відбиває різні стилі цієї взаємодії. Так перевага зовнішнього впливу зумовлює субординаційну централізацію і відповідає авторитарному стилю. Перевага внутрішніх мотивів (потреб) зумовлює децентралізацію і відповідає демократичному стилю. Перевага ситуативних факторів (випадково складених ситуацій) зумовлює крайню децентралізацію і анархічний стиль (спонтанна діяльність).

В гуманістичній педагогіці існує концепція неспрямованого впливу К. Роджерса [12]. Згідно з цією концепцією взаємодія вчителя та учня вибудовується таким чином, що забезпечується вільна і природна поведінка дітей. Саме в поведінці у такий спосіб виявляється цілісність особистості. Щоб забезпечити вільний розвиток дитини на рівні хаотичного руху, вчитель відмовляється від заздалегідь спланованих дій, шукає можливості резонансного впливу на дітей, враховуючи те, що не можна передбачити, яка саме умова чи ситуація здійснить цей вплив. Відбувається стимуляція дій і вивільнення дитини одночасно. Це зумовлює неспрямовану взаємодію, яка максимально забезпечує вільний розвиток дитини, її творчих здібностей, формує цілісну особистість, яка спроможна удосконалювати суб'єктивну картину світу через самовизначення.

У продовження цієї концепції можна зазначити, що спонтанний рух характеризується прийняттям рішення в умовах неперервних змін. Випадковість — постійний супутник спонтанного руху. Спонтанне рішення, яке випрацьовується в умовах нестабільності, має місце в будь-якому управлінському процесі. Управлінське рішення може прийматися у різних умовах. Так, при прийнятті рішення відбувається взаємодія трьох цілей:

- ↳ тих, які поставили управлінці;
- ↳ тих, які поставила людина;

↳ тих, які висувають реальні умови наявної ситуації.

Завдання, які висуваються перед людиною для прийняття рішення, це:

↳ узгодження цілей;

↳ урахування реалії.

Треба зазначити, що в умовах стабілізації переважають заздалегідь прийняті рішення та довгострокові плани. Це можливо при заздалегідь висунутих цілях.

В умовах нестабільності скорочуються терміни випрацювання та досягнення мети. Прийняття рішення вимагає постійного аналізу ситуації. Збільшується частка нагального прийняття рішення.

Тобто, при нестабільному стані починає переважати вплив реальної ситуації, яка також вимагає постійного аналітичного супроводу.

Методологічною основою всього викладеного вище є філософія нестабільності, яка поєднує дві протилежні сторони буття: логос (порядок) і хаос. Вона наголошує на тому, що логос виникає з хаосу. Таке довільне виникнення упорядкованої структури з хаосу (самоорганізація) є загальною властивістю для усіх явищ буття. Сталі структури можуть розпадатися, утворюючи хаос, з якого знову можуть виникати більш високоорганізовані сталі структури. Прогрес завжди перевищує регрес. Процеси самоорганізації і саморозвитку проходять при взаємодії двох протилежних сил: утворюючої і руйнуючої. Оскільки процеси саморозвитку не припиняються, треба вчасно визначити, коли утворююча сила виходить за свої межі дії і перетворюється в руйнуючу, що потребує відповідних коректив.

Випадковість, нестабільність, нестійкість з позиції синергетики розглядаються як важливі фактори розвитку.

Проблема розвитку, що управляється ззовні з синергетичних поглядів, переходить у проблему самоуправління.

Самоуправління може здійснюватися природно двома способами, а саме:

1) в умовах ситуацій, які випадково виникають;

2) в умовах насиченості оточуючого середовища саме тими ситуаціями, які спрямовують рух у заданому напрямі.

Управління, яке спрямовує систему на саморозвиток і самоорганізацію, використовує другий спосіб. Керівник підбирає і створює відповідні умови для цього. Але завжди треба пам'ятати, що штучне може бути детермінованим та оборотним. Природне обов'язково містить елементи випадковості та необоротності.

Ця філософія вибрана тому, що:

Людина, діяльністю якої ми управляємо, являє собою біосоціокультурну систему і має ймовірний характер.

Соціальне суспільство, в якому живе і діє людина, сьогодні здійснює перехід від тотальної до демократичної форми існування. Отже зараз знаходиться у нестабільному стані.

Духовна сфера діяльності людини також змінюється, проходить переоцінка цінностей, змінюються життєві орієнтири. Тобто змінюється вторинна природа людини: соціальна і культурна.

Будь-який розвиток в умовах нестабільності не може скеровуватись на основі закономірностей детерміністської теорії. Це можливо зробити на основі теорії хаосу або філософії нестабільності.

Викладені вище міркування проведені на основі вивчення робіт І.Пригожина [11], В.С.Лутая [7], Е.Н.Гусинського [5], Б.А.Гаєвського [3], Г.А.Котельникова [6], А.Г.Мамінонова [8], А.К.Марковой, Т.А. Матиса, А.Б.Орлова [9], матеріали міжнародної конференції з питань управління [10], ін.

### **Основні положення**

Управління – цілеспрямований вплив на систему для її переведу у якісно новий стан.

В освіті такою системою є людина.

Людина рухається в просторі і часі.

Рухом для людини є розвиток.

Розвиток здійснюється через діяльність.

Діяльність може бути усвідомленою і неусвідомленою.

Усвідомлена діяльність завжди спрямована.

Якщо вона спрямована на природний розвиток, вона раціональна, а значить і більш ефективна.

Якщо вона примусова, то через внутрішній опір стає менш ефективною.

Людина, суспільство, держава зацікавлені в ефективній діяльності, яку можна забезпечити створенням умов для природного розвитку людини. Природний розвиток також спрямовується через усвідомлення людиною життєво важливих для неї цілей.

Якщо ці цілі висуває перед собою сама людина і організує свою діяльність на їх досягнення, то вона свідомо управляє своїм рухом (просуванням по життю). Це самоуправління. Самоуправління завжди спрямовано на природний розвиток (або за обставин на максимальне приближення до нього).

Цілі людини не завжди відповідають цілям суспільства, держави, але можуть бути реалізованими тільки в узгодженні з ними. Цілі суспільства і держави також не завжди відповідають цілям окремої людини, але можуть бути реалізованими тільки через діяльність людини. Залучити людину для виконання зовнішніх для неї цілей можна, висунувши перед нею певні вимоги і одночасно створивши умови для її природного розвитку, що приводить до узгодження зовнішніх і внутрішніх цілей. Якщо це узгодження відбувається без зовнішньої примусовості та внутрішньої обумовленості на основі когерентного (спільного за походженням різноманітного) зближення неоднакових вимог, то має місце діалогова адаптація.

Свідоме спрямування на природний розвиток забезпечує самоуправління. Отже, сполучення зовнішнього управління і самоуправління спрямовує діяльність на природний розвиток.

Людині, як і будь-якій природній системі, не можна “нав’язати” ззовні шлях розвитку, який не відповідає її базовим потребам, можна тільки сприяти або перешкоджати її власним тенденціям [5, с.60]. Тому і управління розвитком реалізується тільки через самоуправління.

Природний розвиток здійснюється на основі спонтанного руху у просторі, де багато випадковостей, зіткнення з якими може привести до природних змін.

Не кожне зіткнення приводить до новоутворень, а лише те, яке одержує відгук внутрішньої структури (резонанс).

Отже, ефективне спрямування розвитку шляхом діалогічної адаптації можна здійснити двома способами:

1. Насичити простір, де рухається людина, потрібними суспільству, державі “випадковостями”

**або**

2. Визначити параметри, фактори руху і скласти адаптивні моделі діяльності. Забезпечити їх адаптацію “на себе” кожним виконавцем. Процес діяльності “відпустити” на вільний розвиток, використовуючи поточний самоаналіз і самокоригування. Зовнішній контроль і прогнозування проводити тільки за результатом.

При цьому коригування процесу за результатом не проводиться, адже природний розвиток необоротний. Коли він відбувся, можна говорити тільки про прогнозування подальшого розвитку. Отже, управління за допомогою спрямованого саморозвитку націлене на прогрес, який є домінуючим у нашому бутті і одночасно спрямоване у необхідному напрямку узгодженими вимогами самої людини, суспільства і держави на основі діалогічної адаптації. Це

забезпечує природовідповідний розвиток людини при виконанні її суспільних і державних обов'язків. Управління трансформується у самоуправління. Діяльність стає мотивованою, продуктивною.

*Список використаних джерел*

1. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. Кн. 1 и 2. /А. А. Богданов – М.: Экономика, 1989.– 655 с.
2. Вдовиченко Г.Г. Системно-структурный метод в свете научной методологии / Г.Г. Вдовиченко. – К.: Вища школа, 1973. – 38 с.
3. Гаєвський Б.А. Основи науки управління /Навч. посібник / Б.А. Гаєвський – К.,1997. – 112 с.
4. Гиг Дж.ван Прикладная общая теория систем. В 2-х книгах / Дж.ван Гиг – М.: Мир, 1981. – 336 с.
5. Гусинский Э.Н. Построение теории образования на основе междисциплинарного системного подхода / Э.Н. Гусинский – М.:Школа, 1994.– 184 с.
6. Котельников Г.А. Основы синергетики /материал к лекциям)/ Г.А. Котельников – Кривой рог: пединст., 1992.– 40 с.
7. Лутай В.С. Філософія сучасної освіти: Навч. посібник / В.С. Лутай. – К.: МагістрS, 1996. – 256 с.
8. Маминонов А.Г. Управление и информация / А.Г. Маминонов – М.: Наука, 1975.
9. Маркова А.Г. Формирование мотивации учения: Книга для учителя/ А.Г. Маркова, Г.А. Матис, А.Б. Орлов. – М.: Просвещение, 1990.
10. Наука управления на пороге XXI века: Материалы международной научной конференции.– ГАУ, М., 1997.– 435с.
11. Пригожин И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой / И.Пригожин, И. Стингерс / Пер. с англ. Ю.А.Данилова; Общ.ред. В.И.Аршинова, Ю.Л.Климонтовича, Ю.В.Сачкова.– М.: Прогресс, 1986.– 432 с.
12. Роджерс К. Клиент-центрированная терапия / Карл Роджерс. – М., 1997. – 78 с.
13. Синтез знания и проблема управления. /отв. ред. А.Д. Урсул, Г.И. Рузавин.– М.: Наука, 1978.– 200 с.
14. Украинцев Б.С. Особенности самоуправляемых систем / Б.С. Украинцев. – К.:Знание, 1970. – 48 с.
15. Чепелев В.І. Педагогіка і кібернетика / В. І. Чепелев, І. П. Подласий. – К., 1972.– 45с.

**Коваленко О.В.**

*доктор економічних наук, доцент кафедри маркетингу,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

**Коваленко Н.В.**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки повітряного транспорту,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ В ПОЗИЦІОНУВАННІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПЛЕКСНИХ ІННОВАЦІЙ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

Інтеграція в маркетингу розвитку та реалізації ринкових інновацій якостей маркетингу авіатоварів і маркетингу авіапослуг, що забезпечується концепцією повноцінного позиціонування та обумовлює формування в результаті розвитку та реалізація інновацій комплексної маркетингової пропозиції інноваційної цінності авіаринку, означає і необхідність формування при розробці і реалізації маркетингової стратегії комплексних інновацій ряду спеціальних стратегій. В першу чергу це - сервіс, питання про яке відноситься до області узгоджень між кожним зі стратегічних елементів маркетингової стратегії комплексних інновацій і пов'язаний з вибором стратегії сервісу, а саме, з розробкою інновацій в організації конкретної сервісної стратегії позиціонування інновації по сервісу і управлінню життєвим циклом інновації шляхом розвитку їх сервісного супроводу.

Таким чином, основною вимогою маркетингу розвитку та реалізації ринкових інновацій до формування авіатоварної політики при реалізації стратегії позиціонування інновацій в маркетинговій стратегії комплексних інновацій являється повноцінність їх позиціонування, яка не може бути досягнута однією тільки авіатоварною політикою і вимагає їх узгодження з іншими елементами комплексу маркетингу.

Товарну політику в позиціонування маркетингової стратегії комплексних інновацій слід розуміти як політику, що визначає основний матеріальний і нематеріальний зміст маркетингової пропозиції інноваційної цінності авіаринку. При цьому в деяких випадках маркетинг розвитку та реалізації ринкових інновацій матиме на увазі побудову інноваційного товарного портфеля, що включає певний набір авіатоварних і цінових ліній. Проте формування інноваційного портфеля необов'язкове, наприклад, для венчурних підприємств, що створюються тільки для одного проекту розвитку та реалізація інновацій. Для останніх формування інноваційного товарного портфеля може бути пов'язане або зі зміною стратегічних цілей, обумовлених вибором з дилеми Sale or Use, або у випадках, коли

комерціалізована інновація - авіатехнологія, що ініціювала створення інновацій-авіатоварів (вбудована інновація).

Концепція повноцінного позиціонування дозволяє авіаційній галузі України досягати запланованих результатів з більшою ефективністю, що обумовлено доповненням уявлень про принципи формування товарного портфеля. Частина з цих «доповнень» утворюється за рахунок «опцій авіабренду», а інша, що виходить саме з концепції повноцінного позиціонування, зобов'язує авіаційну галузь України, здійснюючу маркетинг розвитку та реалізації ринкових інновацій спиратися при побудові товарної політики на «піраміду авіабрендингу» (рис.1). Суть «піраміди» полягає в тому, що в ході комплексної маркетингової стратегії інноваційного розвитку авіаційної галузі України розвитку та реалізація інновацій, авіаринкова інновація повинна поетапно наповнюватися ринковим сенсом і ціннісним змістом. «Вінцем» маркетингової стратегії комплексних інновацій, у такому разі стане повноцінна (і цілісна) пропозиція цінності авіаринку - утворення авіабренду, як угоди про цю цінність між авіаційною галуззю України і авіаринком (і зовнішнім середовищем).

Логіка піраміди авіабрендингу виходить з двох аспектів. Перший полягає в тому, що вона відбиває синтез (інтеграцію) декількох домінуючих концепцій авіатовару в маркетингу, а другий - в тому, що традиційні параметри, що визначають складові авіатовару при розробці і реалізації маркетингової стратегії комплексних інновацій, доповнюються:

- по-перше, розвитком концепції повноцінного позиціонування (на основі технології авіабрендингу), лояльності, корпоративній соціальній відповідальності, що дозволяє встановлювати довірчі стосунки з партнерами, громадськістю, державою;

- по-друге, мультистратегічним підходом, обумовленим роботою з кожною з цільових аудиторій;

- по-третє, «цілісністю» - пропозиції інноваційної цінності авіаринку, що визначає необхідність супроводу авіатовару комплексом додаткових авіапослуг;

- по-четверте, вимогою, до гнучкості позиціонування авіаринкової інновації і адаптування її до ринкових умов, досягаються шляхом управління їх життєвим циклом.

Таким чином, перший рівень «піраміди авіабрендингу» (рис.1) пов'язаний з розробкою концепції «авіаринкової інновації» (доринковий етап маркетингової стратегії комплексних інновацій) і формулювання задач (ідентифікація, цінності), які вона, покликана вирішувати. Другий рівень характеризує формуванням



авіаринкової інновації в реальному виконанні, коли вона матеріалізується в певних промислових зразках і стає об'єктом пробного маркетингу, а третій рівень - варто вивести на авіаринок інновації, брендинг якої не здійснювався (конкретна інновація, що не є цілісною пропозицією інновації авіаринку).



Рис. 1. Піраміда авіабрендингу: формування комплексної маркетингової пропозиції інноваційної цінності авіаринку

Четвертий і п'ятий рівні характеризуються розробкою комплексу додаткових авіапослуг і додаткових авіатоварів. На шостому рівні досягаються угоди між суб'єктами авіаринку інновацій і іншими контактними аудиторіями, на ньому інновація вже є цілісною пропозицією інноваційної цінності авіаринку.

Досягнення VI рівня, обумовлене формуванням цілісної авіаринкової інновації, що позиціонується, може бути досягнуте тільки за умови розвитку багатосторонніх маркетингових комунікацій.

Другим елементом системи мультистратегічного підходу виступає (традиційно) цінова політика У зв'язку з цим в першу чергу необхідно відмітити, що формування цінової політики в маркетингу розвитку та реалізації ринкових інновацій має специфічні якості, що створюють труднощі для визначення ціни на інновації (особливо для інноваційної авіатехнології). По - перше, дуже складно кількісно виміряти і врахувати трансакційні витрати, як розробки, так і споживання інновацій. По-друге, ризиковий характер маркетингової стратегії

комплексних інновацій і невизначеність його результатів обумовлюють можливість оцінки корисності інновації тільки після їх технологічної (і споживчої) адаптації і випуску з їх допомогою авіатоварів (чи споживання), якщо ця інновація призначена для авіаринку і реакції у відповідь споживачів. По-третє, існує і проблема невідповідності витрат, що мають місце на етапах розробки і споживання інновацій. По-четверте, інновація може виступати супутнім чинником, включеним до складу інших авіатоварів, що ще більше ускладнює процес визначення ціни, особливо, якщо вона створена неспеціалізованим економічним агентом. По-п'яте, авіаринкові інновації - інноваційна авіатехнологія не завжди спочатку призначаються для виводу на авіаринок (хоча надалі це не виключено). По-шосте, ризик ринкової рутинізації інновацій може значно понизити ціну на них, хоча і існують певні методи протидії цьому явищу.

Згідно інституціональної теорії розвитку та реалізація інновацій, формування ціни на них — це, передусім, результат інституціоналізації угод між агентами авіаринку, обкреслений трансакційними витратами, що встановлюють «верхні» і «нижні» межі цін продавців і покупців. Так, верхня межа ціни продавця визначається повноцінністю позиціонування інновацій, їх унікальністю, трансакційними витратами розвитку та реалізація інновацій, умовами передачі і альтернативними витратами по створенню, а також прогнозною оцінкою її ефективності. Нижня межа ціни покупця описується витратами по розвитку та реалізація інновацій, а також її власною прогнозною оцінкою її ефективності. Верхня межа ціни покупця обмежується його відмовою від придбання інновації, у зв'язку з наявними у нього альтернативами і унаслідок перевищення ціни продавця над витратами і інституціональними ризиками, пов'язаними з порушенням прав інтелектуальної власності продавця. Нижня межа ціни обмежується вірогідністю придбання цієї інновації конкурентами покупця, а також його упущеної вигоди, обумовленої відстроченням ухвалення рішення про придбання.

Інтереси, інститути, мотиви, компетенції і цінності визначають і межу ціни, рівноважну ціну на нього, так само як і інноваційні мотиви суб'єктів авіаринку. Суб'єктно-об'єктні угоди визначають механізм утворення ціни на концептуальному рівні і задають основи для їх формування при маркетинговій стратегії комплексних інновацій. У зв'язку з цим слід виділити основні етапи процесу ціноутворення на інновації:

1. Постановка цілей і завдань ціноутворення.
2. Оцінка:

- 1) цільового авіаринку;
  - 2) міри новизни;
  - 3) потенційного попиту на інновації і похідного попиту;
  - 4) можливості міжринкового і міжгалузевого трансферу інновацій;
  - 5) витрат розвитку та реалізації інновацій, включаючи усі етапи і види стратегій;
  - 6) глибину і кількості «розривів» в ланцюжках цінностей, генерованих інноваціями і ефективності функціонування «нових ланцюжків цінностей (для моделі АБ);
  - 7) можливості формування «галузевих стандартів» і отримання «кластерних ефектів»;
  - 8) потенціалу розвитку авіаринку;
  - 9) інституціональній підготовленості авіаринку;
  - 10) розміру прибутку і їх «зон» і трансакційних витрат;
  - 11) альтернатив по дилемі Make or Buy і Sale or Use;
  - 12) міри унікальності інновацій і їх здатності задовольняти ту або іншу потребу, а також етап їх життєвого циклу як «авіатовару за задумом»;
  - 13) споживчої поведінки на авіаринку на основі концепції MCM;
  - 14) Розвиток та реалізація інновацій для сторони потенційних покупців;
  - 15) кількості необхідних цінових ліній;
  - 16) можливості удосконалення інновацій і розвитку партнерських стосунків з покупцями;
  - 17) значення авіабрендингу для споживачів на цьому авіаринку;
3. Вибір методу ціноутворення.
  4. Формування ціни виходу на авіаринок.
  5. Планування цінової політики при управлінні життєвим циклом (на ринковому і партнерському етапах).

Цілі авіаційної галузі України, розробляючі і реалізуючі маркетингову стратегію комплексних інновацій, як правило, засновані на отриманні доходу від розвитку та реалізації інновацій, а у їх споживачів оптимізації трансакційних витрат. Хоча у диверсифікованих авіатехнологічних компаній, таких, як Боїнг та Айрбас, а також світової авіагалузі, що просувають на авіаринок «підтримувальні» інновації, цілі можуть полягати у збереженні досягнутих результатів і партнерських стосунків, закріпленні існуючого положення на авіаринку, підтримці сприятливого іміджу, завоювання лідерства за показниками якості авіатовару і т. д.

Незважаючи на отримання високих можливостей для гнучкої цінової політики, вибір методів ціноутворення при реалізації маркетингової стратегії комплексних інновацій звужується. Так, неефективними слід рахувати прогресивні методи встановлення ціни, а, ведучими, навпаки — методи: орієнтовані на ціннісну значущість; зворотного ціноутворення, засновані на кривій освоєння; тендерний (для моделі E); конкурентного ціноутворення, засновані на аналізі безбитковості, а також метод:

$$T(n) = kn^{1-\lambda} \quad 1$$

де  $T(n)$  — загальний час, необхідний для послідовного авіавиробництва  $n$  одиниць авіапродукції (інноваційна авіатехнологія);  $k$  - час, необхідний для авіавиробництва першої одиниці інновації;  $n$  - кількість виготовлених одиниць авіатоварів;  $\lambda$  - коефіцієнт навчання  $0 \leq \lambda \leq 1$ .

Слід зазначити, що якщо інновація розробляється спеціалізованим на маркетингу розвитку та реалізація інновацій підрозділом авіаційної галузі України за замовленням споживача, то цінові стратегії можуть визначатися контрактними методами.

Взагалі характер угод при реалізації маркетингової стратегії комплексних інновацій може бути різним. Наприклад, можливі спеціальні види угод франчайзинг, факторинг, форфейтинг, а в деяких випадках (залежно від специфіки інновацій і суб'єктів розвитку та реалізація інновацій), продавцям інновацій може бути потрібне додаткове оформлення зустрічних і компенсаційних угод.

Дуже важливо, щоб вживана при розробці і реалізації стратегії позиціонування інновацій маркетингової стратегії комплексних інновацій цінова політика була активною, що визначає і можливі цінові стратегії, якими можуть стати :

1. Стратегії «зняття вершків». Вони застосовується для, брендovаних інновацій, особливо при високій мірі новизни» (моделі A, B і D) або коли вони виводяться на нові ринки (наприклад, трансформації  $E \rightarrow F$  і  $E \rightarrow F, C \rightarrow D$ ), включаючи їх контекстні і субконтекстні моделі.

2. Стратегія «прориву» використовується при трансформації  $F \rightarrow E$ , якщо досі ця операція ніким не здійснювалася або при досить високому рівні поширення інновації.

3. Стратегія цін, що відбивають репутацію авіаційної галузі України характерна для спеціалізованих на маркетингу розвитку та реалізація інновацій

підрозділах авіаційної галузі України, що мають серйозний інноваційно-технологічний імідж на авіаринку (авіазавод «АНТОНОВ», аеропорт «Бориспіль» та ін.).

Залежно від моделі позиціонування, застосовні можуть виявитися також стратегії «заманюючого ціноутворення» (при багато компонентності розвитку та реалізація інновацій), «пакетного ціноутворення»; «йдуть за лідером» (коли випускаються аналоги, удосконалення або коли кластерний ефект потенційно нижче, ніж у вже існуючих інновацій), «диференційованих цін» (для різних авіаринків, наприклад, для E - пільгові, а для F - дискримінаційні), «єдиних», конкурентних і т. д., а при міжринковому трансфері або диверсифікації (трансформації  $E \rightarrow F$  (і  $E \rightarrow F$ )) - стратегія «цілових цін», які можуть мати різний характер прояву. У авіапромисловому маркетингу розроблений ряд моделей, що дозволяють встановити ціни на торгах.

На авіаринках авіапродукції застосовувати політику гнучких цін пропонується автором. Вимога гнучкості на них обумовлена тим, що авіаринкові ніші досить часто порушуються. В той же час автор відмічає, що «яка б не була ціна, рано чи пізно, настає момент насичення авіаринку, коли авіавиробник вже не продає створену авіапродукцію, а мовчки милується нею». Таким чином, застосовуючи політику високих цін, авіаційна галузь України «швидко стикається з фактом насичення авіаринку, причому при високих цінах насичення настає раніше, при, низьких - дещо пізніше». У зв'язку з цим автор пропонує використовувати політику гнучких цін, засновану, на наступному: по-перше, навіть скидаючи ціну, авіаційна галузь України повинна залишати за собою право їх підвищення, при виникненні такої необхідності; по-друге, слід диференціювати ціни на різних локальних авіаринках.

Додатково слід ще підкреслити і те, що існує ряд специфічних рис цінової політики, коли держава віддає комерціалізовану розробку інновації авіабізнесу або залучає його до процесу розвитку та реалізація інновацій - угода може здійснюватися у вигляді субсидії або приватно-державного партнерства.

Наступним елементом комплексу маркетингу, що формує повноцінність позиціонування маркетингу розвитку та реалізації ринкових інновацій, виступає політика руху авіатовару. Для досягнення повноти позиціонування, при побудові цієї політики важливо:

- по-перше, виходити з того, що рух авіатовару є комунікаційним процесом;
- по-друге, враховувати похідний попит і орієнтувати реалізацію політики руху авіатовару на розвиток ланцюжків цінностей;

- по-третє, розвивати партнерські стосунки, оскільки процес руху авіатовару не закінчується актом продажу на партнерському етапі розвитку та реалізація інновацій (на усіх типах авіаринках) здійснюється установка, впровадження інновацій, їх обслуговування і поглинання, а також маркетинг стосунків і маркетинг відгуку (реакція на нього з боку похідного попиту і ланцюжка цінностей споживача);

- по-четверте, враховувати те, що у більшості випадків рух авіатовару при розвитку та реалізації інновацій обумовлений одиничними угодами, а, отже, значення партнерського етапу зростає, так само як і великий розвиток отримує контрактна форма продажу, як по заздалегідь обумовлених контрактах, (контекст А), по контрактах, ув'язаних на доринковому і ринковому етапах маркетингової стратегії комплексних інновацій;

- по-п'яте, у ряді випадків продаж інновацію для їх розробника (продавця) за домовленістю з покупцем, а також у випадках ліцензійної торгівлі обмежується разовими актами збуту, а також випадками, коли споживач згоден сплатити недоотриманий прибуток від росту продажів, продавця в обмін на ексклюзивне володіння цією інновацією. Цей випадок, можливий і в контексті А (за замовленням) і в контексті В.

Ці аспекти необхідно враховувати для досягнення мети маркетингової стратегії комплексних інновацій - повноцінного позиціонування при визначенні політики руху авіатовару і формування їх каналів.

Представлений - тип каналу 1 (1) характерний для усіх моделей, окрім контекстів і субконтекстів С і Е. В цілому застосування прямого маркетингу з використанням висококваліфікованих торгових агентів є досить популярною формою організації збуту у багатьох підрозділах авіаційної галузі України, спеціалізованих на розвитку та реалізація інновацій.

Тип каналу 1(2) характерний для усіх моделей, але у ряді випадків може не поєднуватися з контекстами і субконтекстами D и F. Для будь-якої моделі підходять типи каналів 2 і 3. Тип каналу 4 більшою мірою реалізується з контекстами і субконтекстами D і характерний для Hardware Hi - tech підрозділів авіаційної галузі України.

Аналогічний 3-й, 5-й канал, який найчастіше використовується авіавиробниками інтелектуальних технологій і Aviasoftware. Взагалі включення в учасники ланцюжків цінностей торгових посередників в організації руху авіатовару в маркетингу розвитку та реалізації ринкових інновацій не завжди доцільно. До їх послуг слід прибігати тільки, наприклад, в чотирьох випадках,

коли ця інновація стала галузевим стандартом, якщо є складнощі проникнення на окремі галузеві авіаринки, за умови наявності дуже високої кваліфікації посередників (великі інжинірингові, консалтингові підрозділи авіаційної галузі України), а також, якщо використання горизонтальних каналів руху авіатовару доцільне.

При системі франчайзингу авіавиробник (франчайзер) безкоштовно надає збутовій франчайзи право використання його маркетингових ноу-хау, а також інших необхідних для збуту авіатехнологій. Хоча франчайзи і залишаються самостійними підрозділами авіаційної галузі України, вони зобов'язуються наслідувати загальну маркетингову концепцію франчайзера, створювати і підтримувати єдиний імідж. Тільки для контексту AD2 характерний 6-й тип каналу.

Особливе місце в політиці руху авіатовару при розробці і реалізації **стратегії** позиціонування інновацій в маркетинговій стратегії комплексних інновацій слід приділяти горизонтальним типам каналів у формі створення збутових і експортних співтовариств, одностороннього підключення до збуту або експорту іншого підрозділу авіаційної галузі України і взаємного підключення до експорту, а також електронних способів організації руху авіатовару, наприклад, за допомогою розвитку спот - угод, модулів, що укладаються на постачання, компонентів і вузлів, он-лайн аукціонів.

В деяких випадках, рух авіатовару при маркетингу розвитку та реалізації ринкових інновацій може зажадати передачу на аутосорсинг не лише географічним, але і функціональним посередникам. Так, багато спеціалізованих на розвитку та реалізації інновацій підприємств знаходяться в середовищі, в якому навколо їх інновацій формується ряд інших фірм, які пропонують авіаринку додаткові послуги з освоєння базової (спочатку розвитку та реалізація інновацій) інновації. Крім того, велике значення необхідно приділяти управлінню ланцюгами постачань.

Особливе місце в русі авіатовару займає ліцензійна торгівля. Крім того, повноцінність позиціонування у сфері формування політики руху авіатовару досягається при обліку моделей споживчої поведінки, а особливо з урахуванням двох основних моделей (і їх алгоритмів) споживчої поведінки — активної і пасивної, а також шляхом розвитку партнерських стосунків з центрами закупівель і продажів, в тих випадках, коли авіаринкова інновація орієнтована на авіаринок.

Важливо відмітити, що на партнерському етапі розвитку та реалізація інновацій слід розділяти три ситуації купівлі — повторна купівля без змін,

повторна купівля зі змінами і купівля для вирішення нових проблем. В той же час, якщо інновацію починають отримувати агенти, що конкурують між собою, це означатиме зниження надприбутку для першого з них, а для продавця це ж означатиме, або формування галузевого стандарту, або ринкову рутинізацію інновації. Це вимагає коригування політики руху авіатовару: в першому випадку авіаційній галузі України необхідно зосередитися на зміцненні своїх позицій в цьому сегменті, розвитку партнерських стосунків і диференціацію авіапослуг для кожного споживача, а в другому — усе залежить від виду ринкової рутинізації. Якщо це - дифузійна рутинізація, коли авіаційна галузь України - продавець (розробник) залишається технологічним лідером, то їх головною метою в управлінні її життєвим циклом є досягнення галузевого стандарту. У разі паритетної рутинізації, потрібні інновації в управлінні життєвим циклом, а у разі преференційної рутинізації - потрібна зміна первинної маркетингової стратегії комплексних інновацій або розробка його модифікацій, у їх позиціонуванні і в управлінні життєвим циклом.

Якщо подальші акти закупівлі здійснюють учасники ланцюжка цінностей споживачів, це означає, не лише міжгалузевий трансферт інновації, але і досягнення авіаційною галуззю України-продавцем (розробником) інновації «мережевого ефекту», що обумовлюється диверсифікацією партнерських стосунків і розробкою інновацій в позиціонуванні.

Четвертий елемент позиціонування інновацій - це комунікаційна політика, саме в ній конкретизується мультистратегічний підхід шляхом реалізації комунікаційного міксу.

Одним з перших завдань при побудові комунікаційної політики є формування схеми маркетингових комунікацій, яка повинна враховувати способи кодування, форми комунікаційних повідомлень, розробляти канали комунікацій, вивчати системи декодування повідомлень одержувачами, а також ідентифікувати усі можливі фільтри і перешкоди. Другим завданням є вибір стратегії просування інновації, реалізація якої залежить від наступних чинників:

1. Тип авіаринку.
2. Способи просування, діючі на цьому авіаринку.
3. Призначення інновації.
4. Аудит існуючих інновацій на авіаринку.
5. Норма прибутку, діюча на авіаринку.
6. Форми організації авіабізнесу.
7. Модель конкуренції : інтенсивність; форми; кількість конкурентів і їх



якісних склад.

8. Необхідні інвестиції для адаптації авіапродукції.

9. Специфіка і тривалість впровадження інновації (ІАТ).

10. Форми організації збуту і руху авіатовару на цьому авіаринку.

11. Специфіка авіаринку аналогічних інновацій сегменти; міра впровадження новинок; конкуруючі інновації; бар'єри для входу на авіаринок; фірмовий склад авіаційної галузі України, що виробляють аналогічну авіапродукцію; лояльність споживачів до інновацій; розмір авіаринку і можливості його розширення; можливості для вдосконалення інновацій; міра задоволеності існуючими товарами; форми організації комплексу маркетингу інновацій іншими авіаційними галузями; швидкість зростання сегменту авіаринку; наявність і сила авіабрендів.

12. Специфіка інновації.

13. Міра лояльності споживачів і їх постійність.

14. Можливості формуванні партнерських стосунків із споживачами і ланцюжками їх цінностей, а також утворення «галузових стандартів» і отримання «кластерних ефектів».

Залежно від цих чинників і визначається одна із стратегій або їх комбінації: стратегія «проттовхування» («Push Strategy») - спрямована на канали руху авіатовару і стратегія «витягування» («Pull Strategy») - орієнтована на кінцевого споживача. Вибираючи між цими стратегіями при просуванні інновацій необхідно, в першу чергу, враховувати, що цей вибір застосовний тільки для споживчих авіатоварів (модель F).

Рішенням цих завдань не обмежується формування комунікаційної політики, головна частина якої розгортається на стратегічному рівні, визначуваному реалізацією мультистратегічного підходу.

Мультистратегічне позиціонування здійснюється на основі авіабрендингових технологій в розробці і реалізації **стратегії** позиціонування в маркетинговій стратегії комплексних інновацій. Вище були виділені чотири основні **стратегії**:

1) **стратегія** позиціонування авіабренду; 2) **стратегія** будівництва авіабренду; 3) **стратегія** вражень; 4) **стратегія** лояльності споживачів. Разом ці **стратегії** утворюють мультистратегії позиціонування, які обґрунтовуються, по-перше, диференціацією типів **стратегій**, по-друге, диференціацією цільових аудиторій; по-третє, інтеграцією маркетингових стратегій, спрямованих на позиціонування ринкової інновації (у маркетинговій стратегії комплексних інновацій).

Матриця мультистратегічного позиціонування авіаринкових інновацій, згідно якої для кожного з учасників маркетингової стратегії комплексних інновацій (прямого або непрямого) на різних етапах можна створювати спеціальні програми комунікаційного міксу, при цьому для кожної з програми - мікс слідує:

1. Сформулювати завдання.
2. Сформулювати концепцію комунікаційного міксу.
3. Конкретизувати і ідентифікувати кожну з цільових контактних аудиторій.
4. Сформулювати бюджет позиціонування.
5. Визначити способи реалізації заходів і посередників (у випадку якщо буде задіяна пряма реклама).
6. Визначити методи оцінки ефективності заходів.

Таким чином, мультистратегічне позиціонування, представлене як завершуючий етап побудови системи позиціонування, хоча і розкривається у рамках комунікаційної політики, не є областю рішення операційних завдань збуту. Сенс мультистратегічного позиціонування авіаринкових інновацій ілюструє відразу декілька найважливіших аспектів. По-перше, мультистратегічне позиціонування дозволяє переміщати процес розробки авіаринкових інновацій у верх по піраміді авіабрендингу, а це означає те, що саме тут формується цілісна пропозиція цінності авіаринку, що відповідає і принципам матриці авіабрендингу. По-друге, мультистратегії дозволяють досягати цілей розвитку та реалізація інновацій. По-третє, вони конкретизують повноцінність позиціонування інновацій при розробці і реалізації маркетингової стратегії комплексних інновацій і диференціює заходи маркетингу розвитку та реалізації ринкових інновацій по їх просуванню відносно різних авіаринків, дозволяє знижувати ризики і невизначеність, створює умови не лише для зменшення трансакційних витрат, пов'язаних з розвитком та реалізацією інновацій, але і для розвитку партнерських стосунків із споживачами і в цілому підвищує ефективність маркетингової стратегії комплексних інновацій.

#### *Список використаних джерел*

1. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління / Д. Аакер : [пер. з англ. за ред. Ю. Н. Каптуревського]. - Львів: Світ історії, 2003. – С.544.
2. Бузько І. Р. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства. Монографія / І. Р. Бузько, О. В. Варганова, Г. О. Голубенко. – Луганськ: Вид. СНУ ім. В. Даля, 2002. – 176 с.
3. Геєць В. М. Інноваційна стратегія українських реформ / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кінах, В. П. Семиноженко – К.: Знання України

2002. – 336 с.

4. Демків Я. В. Маркетингові стратегії на високотехнологічних ринках / Я. В. Демків // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - Л., 2010. - № 669 : Логістика. - С.171 - 180.

5. Каракай Ю.В. Маркетинг інноваційних товарів: Монографія. – К.: КНЕУ, 2005. – 226 с.

6. Котлубай М. І. , Парубец Е.Н. Финансовый механизм транспортного комплекса Украины // Труды ИКТП-центр - 2001 - вып. 9-10. - с.43-52.

7. Нили Энди. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Пер. с англ. / Нили Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.

8. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій : проблемні зони та шляхи їх подолання / В. Полонець // Маркетинг в Україні. - 2008. - № 4 (50). - С. 7 - 11.

9. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.

10. Oswald A. J. Mascarenhas. Business Transformation Strategies: The Strategic Leader as Innovation Manager (Response Books). Sage Publications Pvt. Ltd; 1 edition February 14, 2011. - 668 p.

11. Michael J. Leiblein, Arvids A. Ziedonis. Technology Strategy and Innovation Management (Strategic Management Series). Edward Elgar Pub.; June 29, 2011. - 592 p.

***Пушкар Олександр Іванович***

*доктор економічних наук, професор,*

*Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків*

***Татаринцева Юлія Леонідівна***

*кандидат економічних наук, доцент,*

*Національний технічний університет*

*«Харківський політехнічний інститут», м. Харків*

## **КРЕАТИВНИЙ МАРКЕТИНГ В ЕКОНОМІЦІ ВРАЖЕНЬ**

В сучасних умовах розвитку суспільства підприємства стикаються з необхідністю пошуку нових шляхів для забезпечення конкурентоспроможності. Підприємства шукають нові підходи до реалізації маркетингової діяльності, зокрема креативний маркетинг. Відмінність креативного підходу від традиційного полягає в тому, що маркетологами та менеджерам компанії необхідно формувати не лише правильні рішення, але й найголовніше, «зробити так, щоб це рішення привело в «шок»» [1], викликало емоції. Економіка вражень – це сучасний підхід

до управління маркетинговою діяльністю підприємства, який дозволяє підприємствам виділитись на фоні конкурентів. Проблема на сучасному етапі полягає в розробці рекомендацій щодо реалізації креативного маркетингу, які будуть містити елементи економіки вражень.

Аналіз останніх публікацій. Проблема просування креативного маркетингу присвячено багато робіт сучасних та закордонних авторів, зокрема Гуржій Н.М. [1], Джулер А. [2], Проскуріна М.О. [3], Шубаєва В.Г. [4]. Дослідженням актуальних питань економіки вражень займались Пайн Б., Гілмор Дж.[5], Шміт Б., Роджерс Д., Вроцос К. [6] та інші. Аналіз робіт вітчизняних і зарубіжних дослідників показує, що проблема креативності маркетингу не достатньо розроблена в контексті економіки вражень, як сучасного середовища ведення бізнесу проблем маркетингу і менеджменту. Необхідність розширення досліджень у цій сфері визначили вибір теми даного дослідження.

*Мета дослідження.* Розробка методичного підходу до реалізації креативного маркетингу в економіці вражень

Під креативним маркетингом розуміється нестандартний підхід до рішень у сфері маркетингу на основі пошуку та реалізації нових креативних ідей, які реалізуються у комплексі маркетингу [4]. Креативність маркетингу є невід'ємною складовою економіки вражень, яка має на меті створення яскравих вражень у клієнтів. Емоційне піднесення, гострі відчуття формують враження, виступають драйвером продаж в сучасних умовах насиченої конкуренції. Формування вражень набуває все більшої ваги у просуванні продукції в зв'язку із поширення інтернет. Це пов'язано із тим, що в мережі за увагу користувача конкурують не лише підприємства. Поряд з рекламою товарів потенційні покупці стикаються з стороннім контентом, наприклад, розваги, кіно, музика, ігри та ін. В таких умовах інформаційного шуму потенційний клієнт має складності з концентрацією уваги. Привернути увагу до товару, тобто досягти концентрації уваги клієнта на товарі, можливо переважно у випадках, коли контент вражає.

Ми пропонуємо наступний методичний підхід реалізації креативного маркетингу в економіці вражень. (рис.1) Розглянемо етапи, що представлені на рис.1, детальніше.

*Перший етап.* Генерація ідей. На даному етапі необхідна генерація ідей при використанні креативних методів. Застосування ідей лежить в сфері комплексу маркетингу. Рішення мають бути спрямовані на втілення змін у товарі, його дизайні, використанні інноваційних цінових стратегій, формуванні нових методів просування та розподілу товарів.

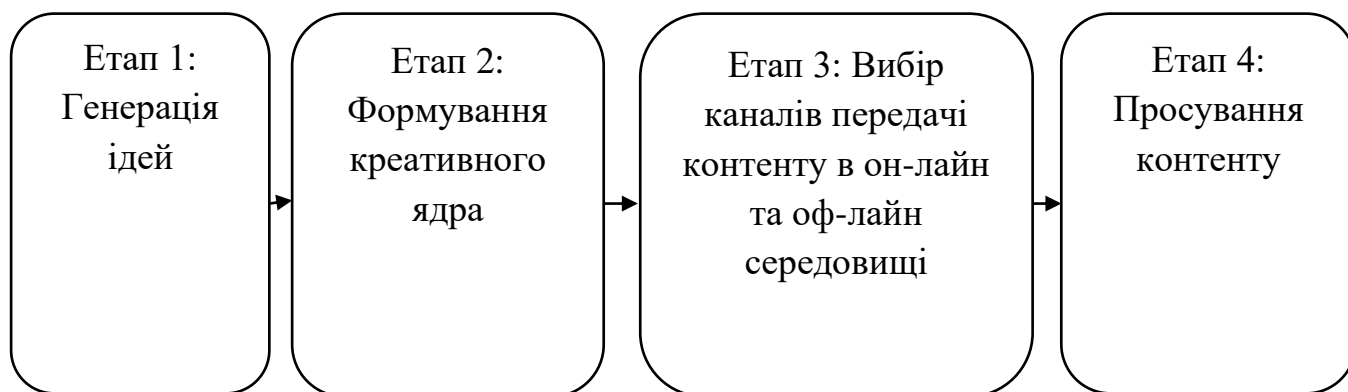


Рис. 1 Методичний підхід реалізації креативного маркетингу в економіці вражень\*

\* розроблено авторами

Аналіз креативних методів генерації ідей представлено в табл.1., де методи генерації ідей систематизовано на групові, індивідуальні та змішані. Необхідно зазначити, що не всі методи можуть застосовуватись відповідно до різних типів виробництва, зокрема при виготовленні високотехнологічних товарів (ВТТ). Виготовлення ВТТ передбачає складні розрахунки, проведення досліджень, випробовування. Реалізація ідей при виготовленні ВТТ потребує значного фінансування, тому вони мають бути ґрунтовно підготовленими для реалізації. При проведенні аналізу методів особливу увагу приділено можливостям їх застосування при виготовленні ВТТ.

Таким чином, проведений аналіз дозволив визначити недоліки та переваги креативних методів генерації ідей, що дозволить це враховувати при їх виборі та використанні.

*Другий етап.* Формування креативного ядра. Даний етап передбачає вибір найкращої ідеї та її втілення. Серед великої кількості згенерованих ідей необхідно обрати найбільш перспективні. В компанії Google вибір робиться шляхом голосування учасників проекту [10]. Це дозволяє відійти від директивного підходу визначення дій колективу та дозволяє проявити ініціативу учасникам проекту або робочої групи.

Щодо реалізації втілення ідей, в сучасній практиці ведення бізнесу з'являться сучасні методи, які відповідають вимогам бізнесу, такі як SCRUM [11], метод Customer Development [12] та ін.

Метод SCRUM [10] передбачає постановку завдань у проектній команді та щотижневі звіти з приводу того, що зроблено. Постійний контроль зворотного зв'язку, по результатах проведених робіт, дозволяє коригувати дії розробників завчасно, бути гнучкими до вимог покупців. Customer development передбачає

розвиток продукту навколо клієнта. Підхід передбачає послідовні етапи: пошук клієнта, вибір бізнес-моделі, зростання клієнтської бази. Для формування найкращого рішення продавець має налагодити постійну комунікацію з клієнтом.

Таблиця 1

Аналіз креативних методів генерації ідей\*

Методи	Характеристика	Переваги	Недоліки
Групові методи			
Метод Кіплінга (ключових запитань)	дозволяє за допомогою питань розвинути вже існуючі ідеї. Куратор озвучує питання відповіді на які відшукує колектив;	поглиблює розуміння задачі та дозволяє віднайти нові рішення	не є самодостатнім; не може застосовуватись для рішень в сфері ВТТ;
Мозковий штурм	колективна генерація ідей при відсутності критики	виникнення нових ідей і їх розвиток; може бути використано для рішень в сфері ВТТ	не всі учасники можуть бути почутими; відсутність детального описання ідей та їх розрахунків щодо їх втілення;
Switch it brainstorm (Е. Астром)	передбачає чергування індивідуальної та групової роботи. Спочатку кожен генерує ідеї самостійно, далі - групове обговорення, ітерації повторюються;	більше шансів кожному бути почутим; метод може бути використано для рішень в сфері ВТТ;	поверхневість (ідеї опрацьовані не ґрунтовно, тому можуть бути провальними);
Брейнрайтинг 6-3-5	Передбачає участь 6 людей, які у першому колі генерують 3 ідеї, а далі модифікують їх на основі ідей інших учасників	погляд на рішення проблеми з різних точок зору;	поверхневість; не є самодостатнім; не може застосовуватись для рішень в сфері ВТТ;
SCAMPER (Б. Эберле).	група обговорює список змін, для модифікації у виробництві	всебічна ґрунтовна обробка ідей; може застосовуватись для рішень в сфері ВТТ;	не відомо - чи приймуть модифікацію покупці, чи є вона необхідною;
метод Дельфі	Виявлення експертної думки спеціалістів із статистичною обробкою даних;	професійний рівень рішень; може застосовуватись для рішень в сфері ВТТ;	низький рівень креативності;
Note and Vote (Занотуй та проголосуй)	Індивідуальна генерація ідей з подальшим колективним голосуванням за кращу з них	професійний рівень рішень; може застосовуватись для рішень в сфері ВТТ;	низький рівень креативності;

Змішані (можуть застосовуватись індивідуально і в групах)			
Зворотній мозковий штурм (переворот)	група (особа) шукає найбільш негативні ідеї для рішення задачі	учасники не стримують себе; «розкачка» творчості – після негативних ідей приходять вірні;	не є самодостатнім; не може застосовуватись для рішень в сфері ВТТ;
Випадковий стимул (метод фокальних об'єктів)	Група (особа) генерує ідеї на основі випадкових стимулів, що озвучив куратор;	пошук незвичних рішень;	поверхневість; не є самодостатнім; не може застосовуватись для рішень в сфері ВТТ;
4Д - стимул	необхідно по черзі застосувати якості, функції, символи та процеси від обраного стимулу до об'єкту або розв'язуваної задачі.	пошук незвичних рішень;	поверхневість; не є самодостатнім; не може застосовуватись для рішень в сфері ВТТ;
Синектика (метод аналогій)	зіставити розглянуту задачу або проблему з простим, вже відомим процесом з якоїсь зовсім іншої сфери	пошук незвичних рішень; при детальному обґрунтуванні може застосовуватись для рішень в сфері ВТТ;	ризик прийняття нової ідеї споживачем; не завжди аналогії є доцільними у застосуванні;
Індивідуальні			
Метод 6 капелюхів Е.Боно	розділення процесу мислення на 6 режимів, кожен з яких метафорично представлений у вигляді різнокольорових капелюхів	погляд на рішення проблеми з різних точок зору;	не може застосовуватись для рішень в сфері ВТТ; розмитість ідей, складність у поєднанні ідей для єдиного плану дій;
Катена мепінг,	зв'язування двох слів, початкового і кінцевого, ланцюжком проміжних слів задля пошуку нових стимулів	пошук незвичних рішень;	поверхневість; не є самодостатнім; не може застосовуватись для рішень в сфері ВТТ;
Майнд-мепінг (ментальні карти, інтелект-карти)	обирається завдання яке малюється в центрі, від нього будуються гілки - рішення проблеми;	наочність, упорядкованість, поглиблення в проблему	відображає лише структуру рішення; не може застосовуватись для рішень в сфері ВТТ;
Непрямі стратегії (П.Шмідт, Б.Іно)	використання заздалегідь підготовлені карток-передбачень (по типу карт гадалок);	зміна ходу мислення в інший бік;	не може застосовуватись для рішень в сфері ВТТ;
Морфологічний аналіз (Ф.Цвікі)	Задача розбивається на ряд локальних, що стосуються деяких окремих елементів;	у поле зору можуть потрапити варіанти, які раніше не вбачалися;	рішення окремого елемента задачі не завжди справляє ефект на весь об'єкт;

\*узагальнено авторами на основі джерел [8,9]

Це дозволяє встановити зворотній зв'язок, зрозуміти цілі та особливості використання продукту клієнтом, уточнити відкриту та приховану мотивацію при здійсненні покупки. Метод передбачає велику кількість ітерацій для покращення продукту. Однак, зважаючи на переваги описаних методів слід відмітити і недоліки. Гнучкий підхід до генерації і втілення рішень підходить не до будь-якої сфери виробництва, зокрема для виробництва ВТТ. Змінювати стратегію виробництва стає дуже складним для ВТТ, оскільки це вимагає великих фінансових ресурсів, можливо, зміни устаткування, розширення робочих приміщень. Для втілення ідей при ВТТ рекомендовано проектний підхід, який дозволить ґрунтовно підготувати розрахунки щодо їх реалізації.

Окрему увагу слід приділити створенню вражень при реалізації креативних ідей у маркетингу. Втілення ідей має викликати емоції у потенційних клієнтів. Розробнику продукту слід зосередити креативні зусилля на одному з елементів комплексу маркетингу та відстежувати реакцію після змін. Наприклад, вражати дивовижним товаром або незвичними знижкам чи системою бонусів, обирати незвичне просування товару або засоби розподілу. Креатив по всіх елементах комплексу маркетингу водночас може перевантажувати контентом потенційного споживача та взагалі не сприйматися. Відповідно до концепції маркетингу вражень розробник має стимулювати покупця у чотирьох зонах вражень: освіта, розваги, відхід від реальності, соціальна значущість. Чим більше зон задіяно розробником, тим більш насичені враження формується у клієнта.

*Третій етап.* Вибір каналів передачі контенту в он-лайн та оф-лайн середовищі. В сучасних умовах все більшу значущість набуває он-лайн середовище для просування продукції. Згідно дослідженням Factum Group Ukraine в Україні налічується 64,04% регулярних інтернет-користувачів старше 15 років, тобто платоспроможної аудиторії [12]. У числовому вираженні аудиторія користувачів інтернет в Україні у 2017 р. становила 22 млн.осіб [13] Соціальні мережі, пошукові системи, мобільні додатки для обміну повідомленнями (месенджери), мобільне телебачення – сучасні канали для просування та розподілу продукції. На даному етапі необхідно провести аналіз переваг цільової аудиторії – який з каналів є найбільш популярним. Популярність каналів буде відрізнятись у різних країнах. Щодо України, лідером пошукових систем є Google 75,7% [16]. Крім того в Україні зростає кількість вітчизняних пошукових систем: Ukr.net, I.ua, Meta.ua, Poshukach.com, Shukalka.com.ua. Пошукові системи приводять потенційних споживачів продукції у віртуальні магазини, тому просування сайту відіграє важливу роль.



Вибір соціальних мереж буде залежати від типу цільової аудиторії та товару, що просувається. Серед найбільш популярних мереж в Україні виділяють наступні: Facebook, Twitter, LinkedIn, Google Plus+, Instagram, Tumblr, YouTube. В таблиці 2 представлені дані аналізу аудиторії соціальних мереж України за перший квартал 2018 р.

Проведений аналіз дозволить обирати соціальну мережу для використання більш зважено, а також підлаштовувати відповідний тип контенту.

*Четвертий етап.* Просування контенту. На даному етапі необхідно сформулювати контент-стратегію та визначити способи просування. Контент-стратегія містить наступні елементи :

- вибір головної тематики контенту, вибір можливих рубрик;

Таблиця 2

Аналіз аудиторії соціальних мереж України\*

Мережа	Млн. осіб	Вік	Стать	Тип контенту
Facebook	11	60% - 45 років	за статтю немає відмінностей	Тести, текстові пости, лайфхаки, відео, вікторини, інфографіка, новини, погода
Instagram	7,3	18-35 років	більше жіночої аудиторії	Фото, малюнки: краса, здоров'я, мода, їжа, діти, декор і інтер'єр, мистецтво
Twitter	1,6	55-69 років	переважно чоловіки	Спорт, вегетаріанство, успіх, психологія, новини, суспільство та політика,
YouTube	5	14-34 років	Більше чоловіків (70%)	90% розважальний контент: лайфхаки, огляди, технологій, дитячий контент, гумор, музика, спорт, комп'ютерні ігри
LinkedIn	3	35-44 років	за статтю немає відмінностей	Професійний контент, кар'єра робота, відгуки експертів, уроки, резюме, тренди, поради, помилки

*\*узагальнено авторами на основі джерел на основі джерел [12, 13, 14, 15, 16]*

- час та частота публікацій (розробка контент-сітки – графіку передачі контенту на місяць) .

- стилістика та дизайн контенту.

- бюджет просування;

контрольні показники ефективності;

Наведені параметри контент-стратегії рекомендовано планувати у відповідності до потреб та інтересів цільової аудиторії.

Визначення способів просування залежить від обраного каналу просування. В табл.3 узагальнено способи просування контенту відповідно до каналу просування.

## Способи просування контенту\*

Канал просування	Способи просування
Пошукові системи	Контекстна реклама (розміщення реклами у пошукових системах та соціальних мережах); оптимізація сайту;
Соціальні мережи	Контекстна реклама, Офіційна сторінка компанії (створення такої групи необхідно для того, щоб користувачі бачили усі оновлення групи у стрічці своїх новин); Прихована реклама (створити спільноту, транслюючи новини фірми в ній; розповсюджувати інформацію про компанію у вже створених групах але у прихованій формі; використовувати інструмент «лідери думок»); Вірусна реклама (реклама, що поширюється користувачами самостійно);
Мобільні додатки	Push-повідомлення;

\* розроблено авторами

При розробці контенту рекомендовано зіставляти тип продукту, що просувається із відповідним типом інтелекту цільової аудиторії, яку може зацікавити продукт та використовувати запропоновані напрямки контенту. В основі цих рекомендацій лежить теорія множинного інтелекту Гарднера Х. [17]. Відповідно до даної теорії у кожної людини переважає розвиненість одного або декількох типів інтелекту: тілесно-кінестетичного, міжособистісного, лінгвістичного, логічно-математичного, натуралістичного, внутрішньо особистісного, просторового, музичного. Це впливає на ефективність навчання, як стверджує Гарднер Х., і на ефективність сприйняття контенту, як припускаємо ми.

Аналіз цільової аудиторії товару, що просувається, має бути з урахуванням типу інтелекту цільової аудиторії. Встановлення типу інтелекту потенційних покупців може проводитись шляхом анкетування або експертним методом. Припустимо, що товар, що просувається- мобільний додаток для любителів риболовлі. Тип інтелекту потенційних клієнтів переважно натуралістичний, тому при подачі контенту слід використовувати тематику природи. Цільова аудиторія продукту може поєднувати декілька типів інтелекту, це також слід враховувати при розробці рекламного контенту. В таблиці 4 представлені рекомендації щодо напрямків формування контенту з урахуванням типу інтелекту цільової аудиторії.

Рекомендації щодо напрямків формування контенту з урахуванням типу інтелекту цільової аудиторії\*

Тип інтелекту	Схильності особистості	Рекомендовані напрямки контенту
Тілесно-кінестетичний	Фізичне навантаження, створення речей	Рух, дія
Міжособистісний	Взаємовідносини з іншими	Емоції, почуття, настрої
Лінгвістичний	Читати, писати, розповідати	Мовлення, текст
Логічний - математичний	Аналіз, обчислення, міркування	Цифри, логічні доводи
Натуралістичний	Чутливість до погоди, вирощування рослин, догляд за тваринами	Природа
Внутрішньо особистісний	Самопізнання, рефлексія	Звернення до особистості
Просторовий	Візуальна пам'ять, проектування у просторі	Візуальні образи
Музичний	Чутливість до звуків, музикування	Ритм, музика, слух

*\*узагальнено авторами на основі джерел на основі джерел [18]*

Обравши напрямки контенту, тобто тематику постів, також слід зосередити увагу на виборі способу його передачі: текст, графіка, інтерактивний контент, відеоконтент.

Текстовий контент слід використовувати для завоювання довіри, передачі інформації, знань. Типи текстового контенту [19]: текстове наповнення сайту, наукові публікації, пости в блогах, кейси, тематичні дослідження, електронні книги. При наявності концентрації уваги користувачі, процес читання активізує мозок потенційного покупця. Вибір контенту у формі тексту використовується при формуванні лояльності покупців до бренду, демонстрації знань, завоювання довіри та прихильності.

Графічний контент є найбільш популярним. Відомо, що 50% роботи мозку спрямовано на візуальне сприйняття навколишнього середовища [19]. Графіка, картини, рисунки запам'ятовується більше, ніж контент, представлений в іншій формі. На його сприйняття необхідно менше часу. Ідея, що передана таким способом, розуміється вже з перших секунд. Для сприйняття і розуміння графіки необхідно 1/10 сек. [19]. Використання графіки рекомендовано для презентації

ідей, передачі емоцій, переконливої аргументації та ін. Типи графічного контенту: картинки, ілюстрації, фото, малюнки, презентації, інфографіка.

Інтерактивний контент – такий, що передбачає взаємодію. Типи інтерактивного контенту: 3д-тури, віртуальні магазини (можливість роздивлятися товар у 3-х мірному просторі, наближувати та віддаляти моделі, переглядати текстуру та ін.) ігри, анімація, тести. Найбільш популярний інтерактивний контенту соціальних мережах, в яких поширюються результати проходження тестів. Такий контент викликає найбільші враження, оскільки залучує потенційного покупця до безпосередньої взаємодії із брендом.

Відеоконтент. Переваги – легко сприймається та не потребує напруження в процесі сприйняття. Недоліки відеоконтенту – відсутність часу та умов перегляду контенту у користувач (наприклад, у вільний час на роботі, під час інтернет-серфінгу) До відеоконтенту належать навчальні відео, відеоблоги, іміджеві відеоролики, рекламні відеоролики, вебінари, відеоогляди товарів, стрім-відео (наживо), онлайн-відгуки, інтерв'ю та ін. Відеоконтент рекомендовано використовувати для презентації підприємства, надання освітніх послуг та лайфхаків, демонстрації товару в дії. Поєднання різних типів контенту, залежно від цільової аудиторії та завдань, дозволить залучити увагу більшої кількості користувачів.

*Висновки.* В результаті проведеного дослідження запропоновано методичний підхід щодо втілення креативного маркетингу в економіці вражень, використання якого дозволить управляти маркетинговою діяльністю підприємства на основі встановлення емоційного зв'язку з клієнтом та формування вражень. Узагальнення креативних методів генерації ідей дозволило виділити переваги та недоліки кожного з методів, особливу увагу приділивши вибору методів для високотехнологічних товарів. Доведено необхідність застосування просування контенту в інтернет на основі концепції маркетингу вражень. Проаналізовано аудиторію соціальних мереж України. Визначені способи просування контенту залежно від каналу просування. На основі теорії множинного інтелекту Х. Гарднера запропоновані рекомендації щодо вибору напрямків формування контенту з урахуванням типу інтелекту потенційних клієнтів. Узагальнені особливості способів передачі контенту в мережі, а саме текст, графіка, інтерактивний контент, відеоконтент. Подальші дослідження з даної проблематики будуть зосередженні на формуванні контрольних показників виміру ефективності застосування методичного підходу.

*Список використаних джерел:*

1. Гуржій Н.М. Креативний маркетинг в системі стратегічного маркетингу/ Н.М. Гуржій // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна . – № 970. – 2011. – с.214-221
2. Джулер А. Креативные стратегии в рекламе / А. Джулер – СПб. : Питер, 2004. – 384 с.
3. Проскуріна М.О. Креативні індустрії як середовище економічної діяльності / М.О. Проскуріна // Глобальні та національні проблеми економіки . – № 8. – 2015. – с.243-245
4. Шубаева В. Г. Креативный маркетинг как важный инструмент инновационного развития экономики / В.Г. Шубаева // Проблемы современной экономики. – № 4 (44). – 2012. – с.115-125
5. Пайн Б. Джозеф, Гилмор Джеймс Х. Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена / Б. Джозеф Пайн II, Джеймс Х. Гилмор. – М.: Вильямс, 2005. – 171 с.
6. Шмитт Б. Бизнес в стиле шоу. Маркетинг в культуре впечатлений / Б. Шмитт, Д. Роджерс, К. Вроцос. – М.: Вильямс, 2005. – 400 с.
7. Козаченко С.В. Эффективні шляхи пошуку ідей та рішень /С.В Козаченко // Вісник МНТУ. Серія Економіка. – № 3 ( 7 ). – 2011. – с.114-118
8. Джонсон С. Откуда берутся хорошие идеи / С. Джонсон. – Альпина паблицер,2011. – 230 с.
9. Шмідт Е., Як працює Google / Е. Шмідт, Дж. Розенберг– Країна Мрій, 2016. — 245 с.
10. Сазерленд Дж. Scrum: Революционный метод управления проектами / Дж. Сазерленд – МИФ, 2014. – 318 с.
11. Альварес С. Как создать продукт, который купят. Метод Lean Customer Development / С. Альварес. – Альпина Паблицер, 2016. – 248 с.
12. Фактум Груп. Дослідження інтернет-аудиторії України у 2 кварталі 2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://inau.ua/proekty/doslidzhennya-internet-audytoriyi>
13. Рейтинг пошукових систем в 2017 (статистика країн СНД і світу) <https://marketer.ua/ua/rejting-poiskovyh-sistem-v-2017-statistika-stran-sng-i-mira/>
14. Ших К. Эра Facebook. Как использовать возможности социальных сетей для развития вашего бизнеса / К. Ших. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 304с.

15. Попов М. Соціальні мережі: хто використовує і як? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gemius.com.ua/vse-stati-dlja-chtenija/socialni-merezhi-xto-vikoristovuje-i-jak.html>

16. Интернет-аудитория Украины в июне 2017: исследование Gemius [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [http://mmr.ua/show/internet-auditoriya\\_ukrainy\\_v\\_iyune\\_issledovanie\\_gemius#798414560.152679867](http://mmr.ua/show/internet-auditoriya_ukrainy_v_iyune_issledovanie_gemius#798414560.152679867)

17. Скрипин В. Украинский YouTube: актуальная статистика, достижения и самые популярные каналы [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <https://itc.ua/news/ukrainskiy-youtube-aktualnaya-statistika-dostizheniya-samyie-populyarnyie-kanalyi/>

18. Гарднер Г. Структура раз ума: теория множественного интеллекта / Г. Гарднер. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2007.

19. Максимов О. Різновиди контенту, і як сприймає їх наш мозок // Махумус. Реклама як мистецтво. – 2017. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://maxymus.com.ua/blog/neiromarketing/vidi-kontentu-i-yikh-spriiniattia-liudskim-mozkom/>

**РОЗДІЛ 5.**  
**ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**  
**У МІЖНАРОДНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРИ**

***Prokhorova Viktoria***

*doctor of Economics, Professor*

*Ukrainian inzhenerno - pedagogiczna Academy*

*head.the Department Etats*

***Us Yulia***

*candidate of economic Sciences,*

*associate Professor*

*Associate Professor, Department of banking, Kharkiv national economic*

*University named after semen Kuznets, Kharkiv, Ukraine*

***Protsenko Valentina***

*candidate of economic Sciences, chief specialist of the Department of personnel*

*management Department of the staff of MES of Ukraine, Kyiv, Ukraine*

**THE PROGRAMME-TARGET METHOD AS AN INSTRUMENT OF LOCAL  
BUDGETS CHARGES INTERDEPENDENCE PROVIDING AND STRATEGIC  
PLANNING DEVELOPMENT OF UKRAINE**

**ABSTRACT**

The article identifies that a substantial increase in the level of state regulation in the sphere of budget expenditures it is necessary to improve primarily scientific-theoretical provisions and methodological foundations of this method taking into account both foreign and domestic experience. The author concluded that the scientific substantiation methodology improvement of the functioning of a programmno-target method of planning of budget expenditure, will improve the quality and balance of the system of financial and budgetary management of the socio-economic development of the state. Improved main positive consequences from the implementation of program - target approach in ensuring the interdependence of local budget expenditures and strategic planning development of the territory of Ukraine lies in the fact that improving the quality of development and implementation of fiscal policy, transparency of the budget process, the level of budgetary control and effectiveness of the public sector.

**Keywords:** program-target method, strategic planning, budget, security instrument, expenses, strategic plan

A local budgets are important tool of macroeconomic regulation, implementation

of a state policy at regional level and reflection of the policy of an autonomous bodies , which in turn solve the problem of economic restructuring, execution of programs of housing construction, improvement of territories etc. At the expense of a local budgets social and economic policy directions are implemented, a local economy is being developing as well as socio-cultural sphere, education, healthcare, art, sports and so on. Formation of an effective model of a market economy requires a theoretical reconsideration and practical research of financial resources of local authorities , direction of a budget restructuring revenues and determination of their role in balanced development commitments and financial capacity of the state.

A wide range of issues related to the research of the programme-target method as a tool to providing interdependence of expenditures of local budgets and strategic development planning of a territories, was reflected in the work of many economic scientists. Among them are Zubenko V.V., Samchynska I.V., Rudyk A.Y., Kaleniuk I.S., Lavrov V.I., Shcherbyna I.F. and others. The goal of the article is use of epy program- target method as a tool of providing interdependence of expenditures of local budgets and territories strategic development planning.

The main instrument of a goals determination that declared in the strategic program documents of development territory of Ukraine and local budgets is the use of an alternative methods of forming of local budget expenditure related to the analysis of the results of money expenses, not just providing of funding for existing regional networks of budgetary institutions. This problem can be solved with the help of the program-target method (PTM) budgeting. But in a broad sense the use of PTM involves not only the development of programs and providing of funding for the current year, but planning of their implementation in future, including planning of financial resources and results of implementation (macroeconomic, branches, etc.). In other words the implementation of any budget program should not be limited to the current budget year but shall ensure implementation of stated goals to distant future. Especially it concerns of investment projects the implementation of which requires significant capital investments over a long period of time. In this case the lack of medium-term budget planning can nullify all previous efforts and result in the loss of previously issued budget expenditures. Thus, a long-term goals of budget policy should be related to adequately defined (projected) financial resources of the state for the future.

An algorithm of consistent actions that will help link the local budget and socio-economic development of the territory and the needs of local community is shown below (fig. 1).



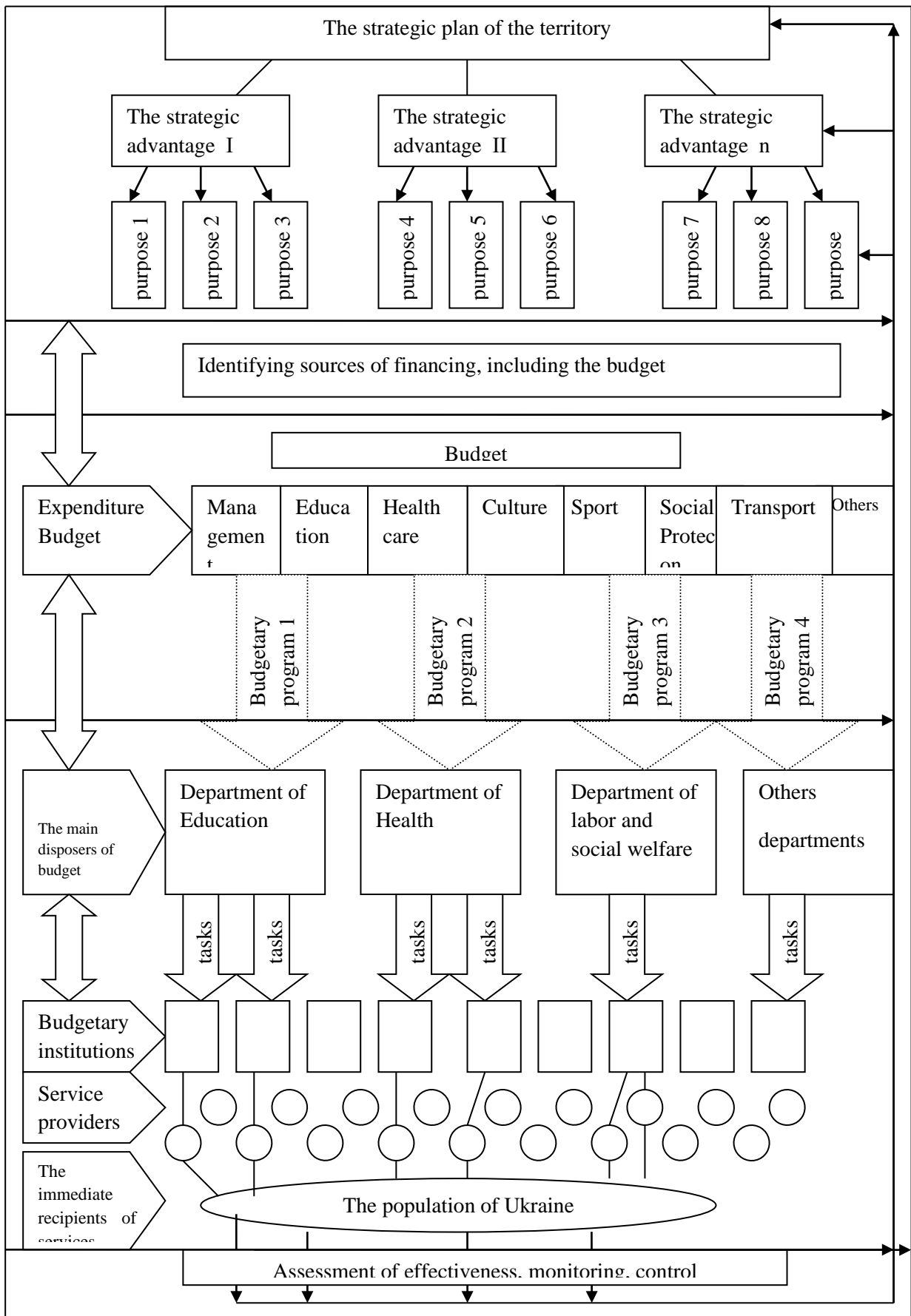


Fig. 1. The relationship between strategic planning of the territory development and local budget spending [2-4, 9].

Forecasting of a budget revenues and expenditures and government debt based on a forecast of the main socio-economic indicators of the country development for the

relevant period, but carried out by now MTEF is practically separated from the current budgeting and has a rather declarative than practical pattern: mid planned indicators serve as the information and can not be the basis for planning the financial performance of the annual budget. This situation is explained largely by a lack of approved methodologies of medium-term budget planning, which would allow you to properly link the defined long term goals with expected budgetary resources for next year.

A medium-term budget planning is not a separate process. It must be defined in the context of macroeconomic development strategy. That is formation of budget spending in the medium term (in years) should meet the strategic objectives of main disposers of budget resources approved by legal documents at the state level.

But It should be noted that in Ukraine there is no unitary strategy for socio-economic development. There are a lot of programs - social and economic development of a certain sectors of the economy, regional development, government programs, etc., which are separated and uncoordinated among themselves, they are not designed to solve a specific strategic goal of a social development, besides they are not effectively planned and not fully applied (or not performed at all). This situation nullifies efforts of a budget planning, improves of its effectiveness and optimality, scatters government finances, leading to a significant financial losses of society. Thus, today a problem of developing a unified strategy for socio-economic development with clear formulation of public priorities, targets and tasks is being very important and all other programs and development projects shall be in line with it. The Strategic plan is a document that contains a definition of priorities and objectives of social and economic development of local community in the long run. An algorithm of consistent actions that will help link the local budget and socio-economic development of the territory and the needs of local community is shown below (fig. 1).

It should be noted that strategic plan that does not include financial possibilities, can not be executed. In turn, the distribution of resources that is not focused on future and does not account for future changes and has no strategic thinking is shortsighted.

The main directions of a strategic budget planning are: improving of forecasting methodologies of a socio-economic development, improving of justification, reliability and accuracy of a forecasts; introduction of a basic principle of strategic plans consistent with the strategy of socio-economic development for the main disposers of state budget ; introduction of assembly of medium and long-term budget plans (strategies), together with the preparation of the annual budget.

Considering the results of budget programs , the possible budget saving must be constantly analyzed ,it be achieved during the planned period and used to finance other

priority budget programs [4-5]. According to above, budget formulation and execution through the use of program-target method should provide implementation of a phases outlined in Figure 2.

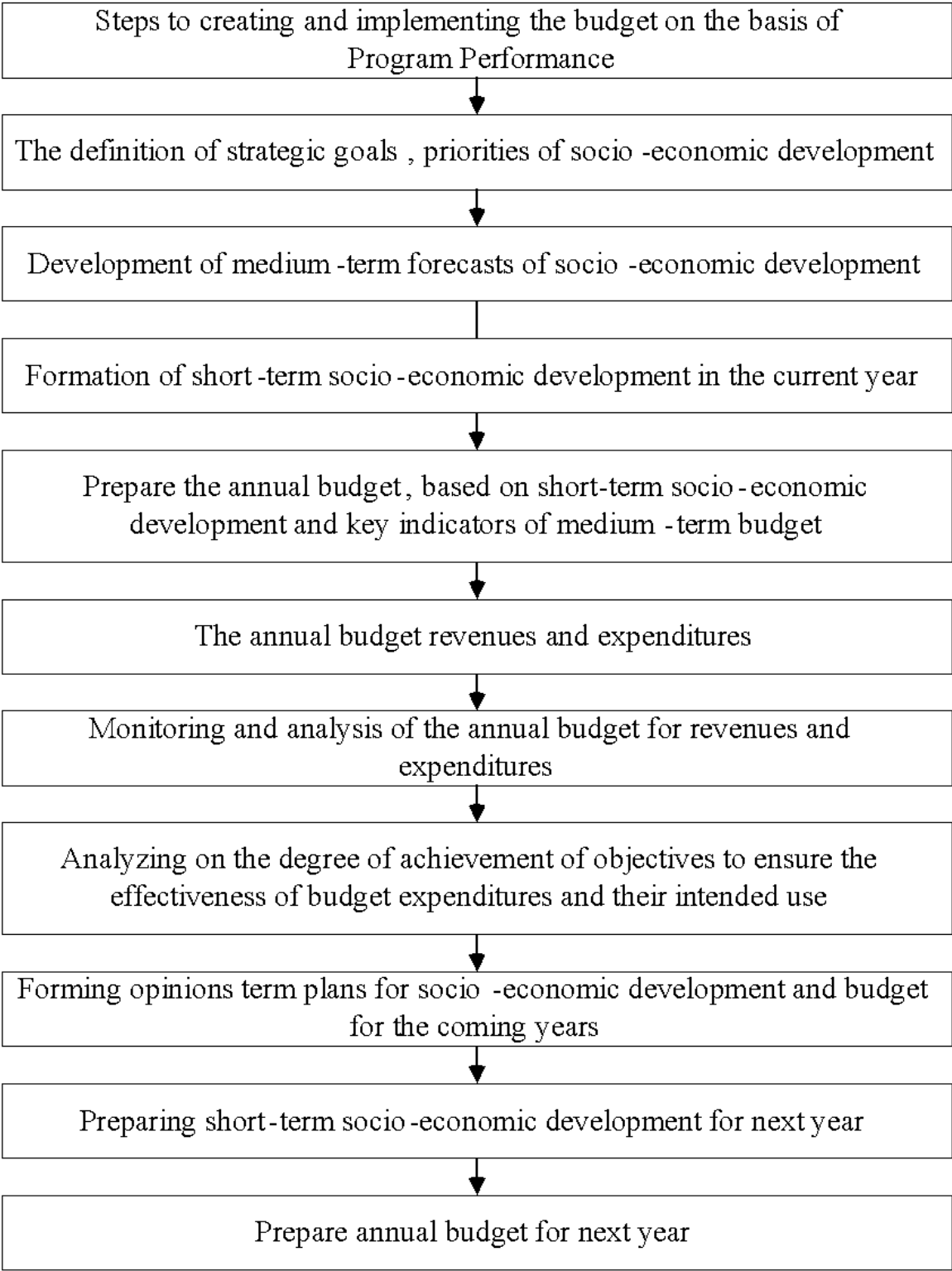


Fig. 2. A stages of a budget formation and execution based on the program-target method [3, 9-10].

Thus, a basis of such a narrow consideration of the budgets interaction of different levels is caused by the fact that the main feature of intergovernmental fiscal relations in

any country is the organization and means of financial resources moving from one level of government to another. However, it must be understood that the disclosure of certain thesis of intergovernmental relations is impossible without considering the historical aspects of the budget process in general, for it is within the last issues between balanced Interstate-territorial communities interaction are arisen. On other words, consideration of evolutionary processes of formation of inter-budgetary relations without features of intergovernmental budget relations is incomplete. So these relationships should not be formally considered because a significant impact on them is caused by specific historical conditions.

**Conclusions.** Therefore, today in Ukraine the process of interdependence local spending and strategic development planning basic principles of program-target method is processed and implemented on some extent. However, with a purpose of a significantly increasing the level of state regulation related to a budget expenditures it is necessary to make some improvements especially scientific and theoretical positions and methodological foundations of abovementioned method taking into account both foreign and domestic experience. Scientific substantiation of improvement of functioning methodology of program-target method of budget expenditures planning will definitely improve the quality and balance of the financial and budget regulation system of social and economic development.

Thus, the main positive repercussions from the implementation of the program-target approach in ensuring of the interdependence of local spending and strategic planning of the territory of Ukraine consist in the fact that the quality of development and implementation of fiscal policy is being improved, as well as transparency in the budget process, the level of budget control and efficiency of public sector.

#### *References*

1. Budget Monitoring: Analysis of Budget Execution in 2013 [Zubenko VV, Samchynska IV, Rudic A. Yu et al.] IBSER project "Municipal Finance Strengthening Initiative (MFSI-II) implementation», USAID. - K., 2014. - 80 c.
2. Emelyanov A.M. Up Social comments of the effectiveness of projects based yndykatorov quality of life of the population. Topic: Efficiency Up Social projects / A.M. Emelyanov, M.A. Ysakyn, E.A. Ysakyna // The Economic analysis: Theory and Practice. Almost a Scientific and analytical magazine. - M. : Fynanspres, 2010. - № 21 (186). -C. 43-52.
3. Kaleniuk I. Nature and performance project / J.S. Kaleniuk, N.I. Holyavko // Scientific Herald CHDIEU. - 2009. - № 3 (4). - P. 4-13.
4. Lavrov V. What is social investment? / V. Lavrov, N. Krichevsky // Agency of

Political News [Electron resource] - Access mode:  
<http://www.apn.ru/publications/article1776.htm>.

5. On some issues of implementation of program-target method skladan- and execution of local budgets: Order of the Ministry of Finance of Ukraine of 08.26.2014 p. 836 number [electronic resource]. - Access:  
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1103-14>.

6. On the approval structures klasifikatsiyi coding program spending and financing of local budgets and standard program classification of expenditures and crediting local budget / Temporary classification of expenditures and budget financing for local governments that do not apply the program-target method: Order of the Ministry of Finance of Ukraine 02.12. 2014 r. number 1195 [electronic resource]. Access: <http://www.ibser.org.ua/UserFiles/File/Legislation/2014/Vidomcha%20klassifikatsia%20ta%20kodyficator/1.pdf>

7. On the strategy of sustainable development "Ukraine - 2020": Decree of the President of Ukraine 12.01.2015 p. № 5/2015 [electronic resource]. - Access:  
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

8. The program of economic reforms for 2010-2014 "Prosperous Society, Competitive Economy, Effective State" / Ofitsyinyy website of the President of Ukraine's [electronic resource] - Access: [http://www.president.gov.ua/docs/Programa\\_reform\\_FINAL\\_1 .pdf](http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf)

9. Kharaeva M. essence of social investment as an economic category / M.S. Kharaeva // Journal of scientific publications graduate and doctoral students [Electron resource] - Access mode: <http://jurnal.org/articles/2009/ekon28.html>

10. I.F. Shcherbyna. Budget Monitoring: Analysis of Budget Execution 2010 / IF Shcherbyna, AJ Rudyk, VV Zubenko et al. // IBSER project "Municipal Finance Strengthening Initiative", USAID. - K: DHVPP "Zovnishtorhvydav Ukraine", 2011. - 142 c.

**Кравченко О.О.**

*асистент*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

**Кравченко Н.В.**

*вчитель*

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

## **АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

### **І. Інноваційний бізнес.**

Інноваційний бізнес як різновид бізнесу і в науковій літературі, і в практичній діяльності здебільшого називають інноваційним підприємництвом. Сутність бізнесової і підприємницької діяльності переважно визначають як ідентичні однопорядкові поняття, тобто як види діяльності, метою яких є отримання прибутку. Водночас, на нашу думку, «інноваційний бізнес» та «інноваційне підприємництво» поняття не тотожні.

Сутність цього визначення є визнання новаторства і новизни взагалі як невід'ємної риси підприємництва. Справді, пошук нових ідей і їх реалізації є однією з найскладніших завдань підприємця. Тут потрібно не тільки уміння творчо мислити і знаходити нові рішення, а й розуміти розклад сил, що діють у сформованій обстановці.

Необхідність розвитку інноваційного підприємництва в умовах ринкової економіки взагалі і перехідної зокрема обумовлена такими чинниками:

- посиленням ролі інтенсивних факторів розвитку виробництва, що сприяють застосуванню науково-технічного прогресу в усіх сферах економічної діяльності;

- визначальною роллю науки в підвищенні ефективності розроблення і використання нової техніки;

- необхідністю істотного скорочення термінів створення, освоєння нової техніки, підвищення технічного рівня виробництва, необхідністю розвитку масової творчості винахідників і раціоналізаторів;

- специфікою процесу науково-технічного виробництва, що виражається в невизначеності результатів, багатоваріантності досліджень, наявності ризику і можливості одержання негативних результатів;

- збільшенням витрат і погіршенням економічних показників підприємств при освоєнні нової продукції; швидким моральним старінням техніки і технології;

об'єктивною необхідністю прискореного використання нової техніки і технології та ін.

Під інноваційним підприємництвом розуміється процес створення нових товарів і технологій за допомогою практичного використання ідей і винаходів. Як правило, в основі підприємницької діяльності лежить нововведення у сфері продукції або послуг, що дає змогу створити новий ринок, задовольнити нові потреби. Інновації служать специфічним інструментом підприємництва, причому не інновації самі по собі, а спрямований організований пошук інновацій, постійна націленість на них підприємницьких структур. Як відзначає П. Друкер, підприємців відрізняє інноваційний тип мислення, а інноваційна діяльність являє собою особливий інструмент підприємництва.

Найбільш поширеною є думка, що інноваційне підприємництво – це особливий новаторський процес створення чогось нового, процес господарювання, в основі якого лежать постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновації.

Інноваційне підприємство пов'язане з бажанням підприємця брати на себе весь ризик щодо здійснення нового проекту або поліпшення існуючого, а також фінансової, моральної і соціальної відповідальності, що виникає при цьому. У даному контексті інноваційне підприємництво можна визначити як економічний процес, що веде до створення кращих за своїми властивостями товарів (продукції, послуг) і технологій шляхом практичного використання нововведень (рис.1.).

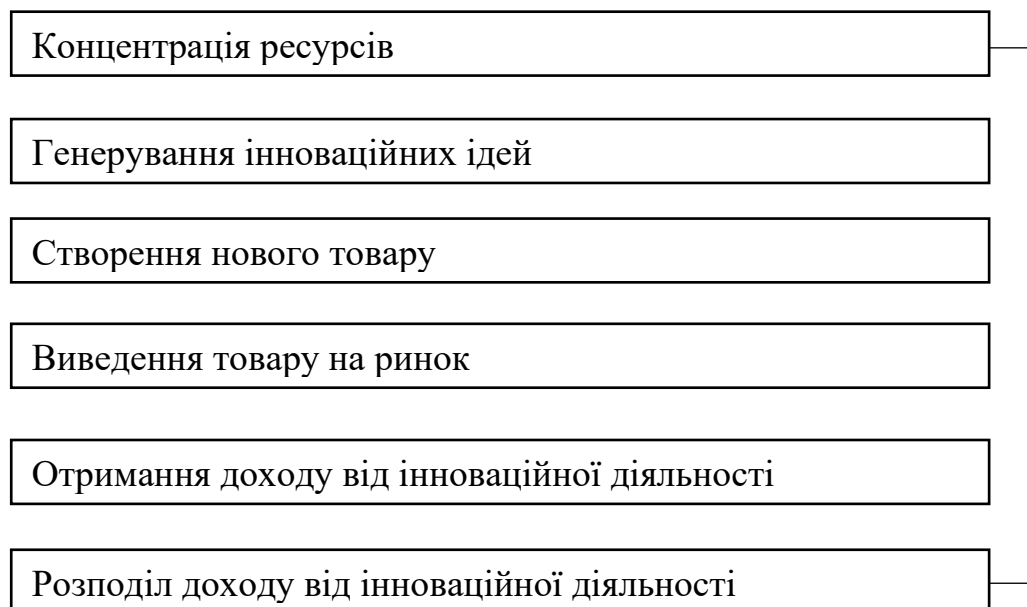


Рис.1. Схема процесу інноваційного підприємництва

Розглянемо найбільш вживані в економічній літературі види інноваційного підприємництва, з огляду на фактори, що впливають на їх формування:

- 1) продуктові інновації;
- 2) технологічні інновації;
- 3) соціальні інновації.

II. Фактори, що сприяють та перешкоджають інноваційному підприємництву:  
Економічні й технологічні:

- сприяють наявність резерву фінансових, матеріально-технічних засобів, прогресивних технологій; наявність необхідної господарської і науково-технічної інфраструктури; матеріальне заохочення за інноваційну діяльність;

- перешкоджають брак коштів для фінансування інноваційних проектів; слабкість матеріальної і науково-технічної бази; домінування інтересів поточного виробництва.

Політичні й правові:

- сприяють законодавчі заходи, що заохочують інноваційну діяльність; державна підтримка інноваційного підприємництва;

- перешкоджають обмеження з боку антимонопольного, податкового, амортизаційного, патентно-ліцензійного законодавства.

Організаційно-управлінські:

- сприяють гнучкість оргструктури; демократичний стиль управління, переважання горизонтальних потоків інформації; децентралізація, автономія, формування цільових проблемних груп;

- перешкоджають усталена оргструктура, надмірна централізація, авторитарний стиль управління, перевага вертикальних потоків інформації; відомча замкнутість, труднощі міжгалузевих і міжорганізаційних взаємодій; жорсткість у плануванні; орієнтація на сформовані ринки; орієнтація на короткострокову окупність; складність узгодження інтересів учасників інноваційних процесів.

Соціально-психологічні й культурні:

- сприяють моральне заохочення, суспільне визначення; забезпечення можливостей самореалізації, сприяння творчій праці; нормальний психологічний клімат у колективі;

- перешкоджають опір змінам; страх невизначеності та невдач.

III. Фінансово-економічна інфраструктура інноваційного бізнесу.

Фінансово-економічна інфраструктура інноваційного бізнесу ґрунтується на фінансово-кредитних, бюджетних, податкових та економічних механізмах функціонування сучасного ринку, які забезпечують підприємницький сектор необхідними фінансовими ресурсами на умовах економічної ефективності.



Фінанси будь-якого підприємства, у тому числі й інноваційного, охоплюють його грошові відносини з іншими суб'єктами господарювання і банками щодо оплати науково-технічної продукції, контрагентських робіт, постачань спецобладнання, матеріалів і комплектуючих виробів, розрахунків із фундаторами, трудовим колективом і державними органами управління.

Основними принципами системи фінансового забезпечення інноваційного розвитку є:

- органічна єдність науки, освіти і практики в умовах формування нового типу суспільства, заснованого на знаннях;
- збалансованість співвідношення фундаментальних і прикладних наукових досліджень;
- комплексність підходу до розв'язання наукових проблем фінансового забезпечення інноваційної діяльності;
- плановість, економічна доцільність та ефективність наукових досліджень і впровадження їх результатів;
- задоволення потреб інноваційного розвитку економіки у фінансових ресурсах;
- адекватність визначення фінансових можливостей (потенціалу) стабільного інноваційного розвитку економіки;
- моніторинг внутрішніх і зовнішніх загроз фінансового забезпечення розвитку в умовах відповідного етапу боротьби з світовою фінансовою кризою;
- оперативність і гнучкість реагування на попередження виникнення загрози дестабілізуючих чинників з використанням наявних можливостей;
- своєчасність та ефективність інформаційного забезпечення на базі використання новітніх технологій і інноваційних програмних продуктів;
- перманентність розробки заходів щодо підтримки адекватного рівня фінансового забезпечення інноваційного розвитку на усіх рівнях економіки, який відповідає визначеним орієнтирам (вектору розвитку).

Фінансування інноваційного бізнесу здійснюється з таких джерел.

#### 1. Самофінансування:

- самофінансування з накопичених капіталізованих прибутків (за рахунок фонду розвитку фірми);
- самофінансування з амортизаційних відрахувань;
- використання резервного фонду для покриття тимчасових поточних збитків підприємства, планових на період до виходу підприємства на проектні показники

обсягів випуску і продажу, що перевищують обсяг безбиткового випуску і продажу;

- фінансування з власного капіталу підприємства, поміщеного в статутний фонд фірми.

## 2. Позикові кошти:

- банківські кредити (насамперед довгостроковий і середньостроковий інвестиційний кредит);

- позикові кошти, які отримуються від розміщення на біржових або небіржовому фондових ринках облігацій, що випускаються;

- комерційний кредит постачальників матеріальних куплених ресурсів (запасів сировини, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, послуг контрагентів та ін.) при купівлі цих ресурсів на виплату або з відстроченим платежем;

- лізинг основних засобів (при цьому можливий не один різновид такого лізингу – оперативний, фінансовий, зворотний).

## 3. Залучені кошти:

- залучені кошти акціонерів-засновників (пайовиків) і тих, хто придбав акції додаткових емісій;

- кошти, залучені від розміщення цінних паперів на фондовому ринку.

4. Нетрадиційні джерела фінансування, наприклад, випуск і розміщення конвертованих один в одного акцій і облігацій, інноваційний кредит, одержання форвардних контрактів на постачання освоюваної продукції зі значно відстроченим терміном постачання, але за наявності від замовника істотних, аж до повної оплати зниженою ціною, авансових платежів тощо.

## 5. Іноземні інвестиції в різних формах.

Фінансування інновацій з позикових коштів, звичайно, більш ризиковане для фірми, оскільки незалежно від факту отримання або неотримання в результаті інноваційної діяльності додаткових прибутків кредит доведеться повернути, виплачувати також проценти. Але за достатньої кредитоспроможності підприємства (обумовленої фінансовим станом позичальника, наданим кредиторам майновим забезпеченням і гарною «кредитною історією» позичальника, тобто дотриманням ним фінансової дисципліни при обслуговуванні раніше взятих позичок), а також за комерційної перспективності проектів інновацій, для реалізації яких залучається кредит, мобілізація позикових коштів може бути здійснена набагато швидше, ніж розміщення на ринку нових акцій або пошук співзасновників – цілком нових підприємств.

На великих акціонерних підприємствах використання інноваційних розробок може здійснюватися за рахунок власних коштів, але якщо власних коштів недостатньо, а в потенціалі організації є чималий науково-технічний резерв, можна вдаватися до додатковій емісії цінних паперів.

Акціонерні підприємства за своєю природою мають найкращий потенціал для акумулювання значних фінансових ресурсів, оскільки мають можливість розміщувати свої акції серед необмеженого кола інвесторів (як юридичних, так і фізичних осіб).

Проведення великих емісій акцій являє собою досить складний і відповідальний комплекс робіт, що потребує відповідних професійних знань. Природно, що всі моменти й обставини, пов'язані з додатковим розміщенням цінних паперів, мають бути ретельно продумані. Як показує практика, до числа факторів, що обумовлюють необхідність проведення вторинної емісії акцій, найчастіше відносять:

- необхідність фінансування перспективних інноваційних проектів;
- необхідність розвитку матеріально-технічної бази підприємства і створення оптимальних умов для роботи його структурних підрозділів;
- необхідність фінансування перспективних пошукових досліджень, виконуваних науковими і конструкторськими підрозділами підприємства;
- доцільність поповнення оборотних коштів, використовуваних як в основних, так і в допоміжних сферах діяльності підприємства;
- можливість підвищення фінансової стійкості підприємства й одержання банківських кредитів;
- можливість одержання додаткових замовлень, обумовлена вимогами замовників до надійності і стабільності підприємства.

Вибір видів акції, їхньої номінальної вартості і ціни продажу, а також можлива форма їх розповсюдження залежать від того, яку політику стосовно акціонерів проводить підприємство і наскільки привабливі акції даного підприємства з погляду інвесторів.

На рис.2. розглянута технологія проведення емісії акцій, яка є у цілому універсальною і не залежить від конкретних особливостей підприємства.

Найважливішим джерелом, що забезпечує рішення великомасштабних інноваційних проблем, є кошти державного бюджету, хоча частка власних коштів підприємств традиційно перебільшує (табл.1.).

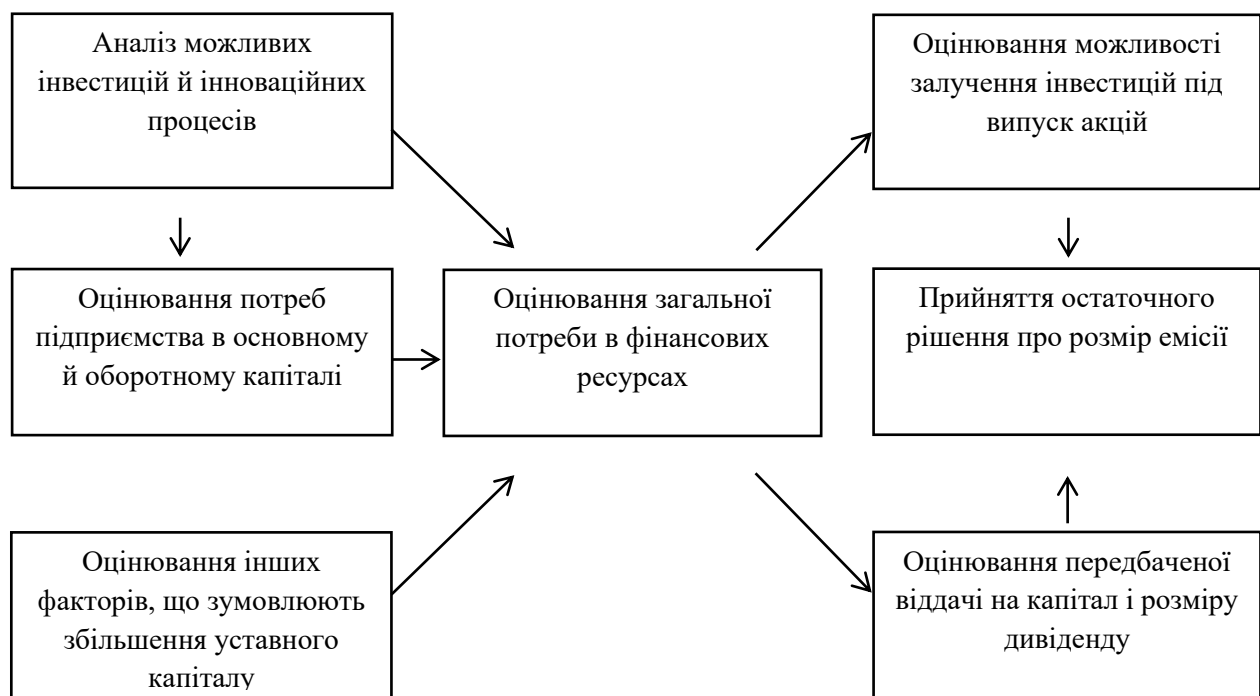


Рис.2. Схема визначення розміру емісії акцій

В Україні обсяг фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт за рахунок державного бюджету зменшується. Особливо важливою є фінансова підтримка, зокрема, інноваційних промислово-фінансових груп, стимулювання створення стратегічних альянсів, у яких кожному підприємству-учаснику забезпечується доступ до результатів спільно виконуваних проектів.

Таблиця 1

Джерела фінансування інноваційної діяльності\*

Роки	Загальна сума витрат, млн. грн.	У тому числі за рахунок коштів			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
2004	4534,6	3501,5	63,4	112,4	857,3
2005	5751,6	5045,4	28,1	157,9	520,2
2006	6160,0	5211,4	114,4	176,2	658,0
2007	10850,9	7999,6	144,8	321,8	2384,7
2008	11994,2	7264,0	336,9	115,4	4277,9
2009	7949,9	5169,4	127,0	1512,9	1140,6
2010	8045,5	4775,2	87,0	2411,4	771,9
2011	14333,9	7585,6	149,2	56,9	6542,2
2012	11480,6	7335,9	224,3	994,8	2925,6
2013	9562,6	6973,4	24,7	1253,2	1311,3
2014	8498,5	5456,3	23,8	1148,1	1214,3
2015	8295,4	5115,5	22,7	1178,4	1117,7
2016	9677,3	6897,8	23,9	1211,4	1213,5

\*Джерело: дані Державної служби статистики України

За рахунок бюджетних коштів виконуються цільові комплексні програми, фінансується діяльність різноманітних фондів.

Серед таких фондів особливо слід виділити Державну інноваційну небанківську фінансово-кредитну установу «Фонд підтримки малого інноваційного бізнесу», предметом діяльності якої є:

1. організація відбору інноваційних проектів з метою надання фінансової підтримки для їх реалізації в порядку, затвердженому МОН України за поданням Держінформнауки;

2. надання суб'єктам інноваційної діяльності фінансової підтримки для реалізації інноваційних проектів, що може здійснюватися шляхом:

- повного безвідсоткового кредитування пріоритетних інноваційних проектів за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів;

- часткового (до 50%) безвідсоткового кредитування інноваційних проектів за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів за умови залучення до фінансування таких проектів решти необхідних коштів виконавця проекту і (або) інших суб'єктів інноваційної діяльності;

- повної або часткової компенсації за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів відсотків, сплачуваних суб'єктами інноваційної діяльності банкам та іншим фінансовим установам за кредитування інноваційних проектів;

- надання державних гарантій банкам, що здійснюють кредитування пріоритетних інноваційних проектів;

- майнового страхування реалізації інноваційних проектів;

3. здійснення фінансування інноваційних проектів за рахунок власних та залучених коштів;

4. супроводження реалізації інноваційних проектів та здійснення контролю за цільовим використанням суб'єктами інноваційної діяльності коштів, наданих як фінансова підтримка Фонду для реалізації таких проектів;

5. залучення вітчизняних та іноземних інвестицій для реалізації інноваційних проектів, у тому числі передбачених ними науково-технічних, дослідно-конструкторських та інших проектних робіт, робіт, пов'язаних з виготовленням промислових зразків, дослідних партій інноваційної продукції, впровадженням новітніх технологій;

6. налагодження співробітництва з міжнародними урядовими та неурядовими організаціями з питань інноваційної діяльності та залучення фінансових ресурсів в економіку України для реалізації спільних інноваційних проектів;

7. організація і проведення виставок, конференцій, семінарів, курсів, інших інформаційно-презентаційних та наукових заходів у сфері інноваційної діяльності;

8. здійснення заходів щодо розроблення проектно-кошторисної документації, техніко-економічного обґрунтування під час підготовки до реалізації інноваційних проектів, що фінансуватимуться Фондом;

9. здійснення заходів щодо надання інформаційних, маркетингових, посередницьких, юридичних та інших послуг під час підготовки до реалізації інноваційних проектів, що фінансуватимуться Фондом;

10. організація в установленому законодавством порядку експертизи інноваційних проектів, у тому числі державної наукової та науково-технічної експертизи;

11. довічне управління фінансовими активами суб'єктів інноваційної діяльності під час реалізації інноваційних проектів, що фінансуються Фондом;

12. участь в інститутах спільного інвестування відповідно до законодавства;

13. забезпечення повернення коштів, наданих як фінансова підтримка інноваційної діяльності, зокрема шляхом безвідсоткового кредитування інноваційних проектів.

#### IV. Структура джерел фінансування інноваційних програм.

Світова практика накопичила багатий досвід в пошуку джерел фінансування інноваційної діяльності. Так, наприклад, одна із схем такого фінансування наведена у табл.2., в якій вказані джерела і організаційні форми фінансування інноваційних програм. Щодо інноваційних проектів, то незалежно від конкурентних організаційних форм їх реалізації підставою для визначення розміру фінансування є кошториси (кошторисні калькуляції), складені за кожним проектом окремо в розрізі самостійних етапів і з розподілом по роках.

Формування портфеля інвестицій і інновації відбувається в кілька етапів, виходячи з цілей і обсягу інвестиційних ресурсів, а саме:

- пошук варіантів реальних інвестиційно-інноваційних проектів для можливостей їхньої реалізації;

- розгляд і оцінювання бізнес-планів окремих інвестиційних проектів;

- первинний відбір інвестиційних проектів за укрупненими критеріями: відповідність інвестиційного проекту економічній стратегії й іміджу підприємства; напрями галузевої і регіональної диверсифікованості майбутньої інвестиційної діяльності;

- розроблення інвестиційного проекту і його забезпечення основними факторами виробництва, необхідним обсягом інвестицій тощо;
- експертиза відібраних інвестиційних проектів за критерієм ефективності (прибутковості);
- експертиза відібраних інвестиційних проектів за критерієм ризику;
- експертиза відібраних інвестиційних проектів за критерієм ліквідності;
- остаточний відбір інвестиційних проектів у сформований портфель з урахуванням його оптимізації і забезпечення необхідної диверсифікованості інвестиційної діяльності.

Таблиця 2

Структура джерел фінансування інноваційних програм\*

Група	Тип	Організаційна структура джерел в групі
Державні ресурси	Власні	Державний бюджет, бюджети регіонів, місцеві бюджети, Пенсійний фонд, Фонд соціального страхування, Державний фонд зайнятості, інші фонди
	Залучені	Державна кредитна система, державна страхова система
	Позичені	Державні запозичення: державні позики, зовнішні запозичення, міжнародні кредити та ін.
Ресурси організацій	Власні	Власні інвестиційні ресурси організацій
	Залучені	Внески, пожертвування, продаж акцій, додаткова емісія акцій, інвестиційні ресурси інвестиційних компаній-резидентів, у тому числі пайових інвестиційних фондів, страхових компаній-резидентів, недержавних пенсійних фондів резидентів
	Позичені	Банківські, комерційні кредити, бюджетні і цільові кредити, інвестиційні ресурси іноземних інвесторів, враховуючи комерційні банки, міжнародні фінансові інститути, інституціональні інвестори, організації

*\*узагальнено на основі джерел [8;10]*

Документом фінансового планування роботи сучасного інноваційного підприємства є фінансовий план, що являє собою баланс його грошових доходів і витрат.

У сучасних умовах фінансове планування має бути максимально фаховим і мобільним, постійно орієнтуватися на кон'юнктуру ринку і передбачити

можливості зміни моделі поведінки підприємства і разі зміни тих або інших чинників зовнішнього середовища.

Прийняття рішення про інвестування інновацій передуює всебічний економічний аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства, дослідження ринкової кон'юнктури та розгляд альтернативних інноваційних проектів. Інноваційними інвестиціями, прийнято вважати вкладення в нововведення, які сприяють кількісному та якісному покращенню виробничо-господарської діяльності підприємства.

#### V. Джерела недержавної системи фінансування інноваційної діяльності.

Найважливішими джерелами недержавної системи фінансування інноваційної діяльності сьогодні є:

- власні кошти інноваційних підприємств;
- кошти, що мобілізуються шляхом емісії цінних паперів;
- кредити комерційних банків;
- спеціалізовані і добродійні фонди;
- кошти інвестиційних компаній, інших інноваційних підприємств, зацікавлених у якнайшвидшому випуску нової продукції.

При цьому необхідним є суттєве доповнення недержавного фінансування державними ін'єкціями. Зокрема:

- підвищення рівня бюджетних видатків для фінансування діяльності новаторів і імітаторів складових системи «освіта» і «наука», а також частково новаторів складових «техніка» і «виробництво», базових інновацій, які формують сучасні технологічні уклади та постіндустріальний розвиток;
- прискорення розвитку інфраструктури фінансового ринку – інституту венчурного фінансування, насамперед в межах фінансово-промислових груп, що займаються розробкою та впровадженням інноваційних проектів за власні і залучені кошти з наданням інвестиційних і податкових пільг, як форми, що більш адаптована до реалій посттрансформаційної економіки та водночас поєднує в собі кращі світові досягнення.

*Висновки.* Система фінансування інноваційних підприємств покликана забезпечити вирішення таких найважливіших завдань:

1. Створення необхідних передумов для швидкого й ефективного впровадження технічних новинок у всі ланки народногосподарського комплексу країни, забезпечення її структурно-технологічної перебудови.
2. Збереження і розвиток стратегічного науково-технічного потенціалу в пріоритетних напрямках розвитку.



3. Створення необхідних матеріальних умов для збереження кадрового потенціалу науки і техніки, запобігання його відпливу за кордон.

Раціональна система фінансування інноваційного бізнесу має бути націлена на підвищення обсягу й економічної ефективності використання фінансових ресурсів. Зростання фінансової віддачі – це той найважливіший показник, на основі якого оцінюється не тільки дієвість проведеної фінансової політики, але і кінцеві результати конкретної практичної роботи.

У сучасних трансформаціях економіки України ми стикаємося з двома взаємозв'язаними і взаємозалежними проблемами – реформування і переходу економіки до якісного нового зростання. На нашу думку, зростання сучасної економіки – це насамперед виробництво інноваційної продукції, яке постійно розширюється, та її збут. Виходячи з цього, тип економічного розвитку залежить від того, з якою продукцією, на які ринки, на який попит орієнтована економіка. В обґрунтування типу економічного розвитку і повинна розроблятися стратегія розвитку інноваційного бізнесу і державна інноваційна політика, що її реалізує.

Як показує досвід розвинутих країн, перехід до економічного зростання на інноваційній основі передбачає розроблення державної інноваційної політики. Вона повинна містити елементи, пов'язані зі створенням зовнішнього і внутрішнього середовища для розвитку підприємництва в інноваційній сфері, заохочення конкуренції, обмеження монополістичної діяльності в даній сфері. Крім того, для ефективного розвитку інноваційної сфери необхідне створення організаційно-правових і економічних умов, які сприяють її активізації й адаптації до динамічної мінливої виробничої сфери. Саме інноваційна політика через інноваційну сферу детермінує мету і завдання економічного розвитку національної економіки.

Відзначене особливо актуальне для української економіки, у якій унаслідок так званих ринкових реформ найбільшого руйнування зазнала саме сфера науки і наукомістких виробництв. На початку реформ передбачалося, що рух до ринкових відносин стане могутнім фактором прояву інтересу у підприємств, організацій, підприємців до інновацій. Однак цього не відбулося, оскільки всі існуючі стимули інноваційності були зламані, а підприємці сконцентрувалися виключно на прибутках, які вилучаються з обороту коштів. І оскільки інноваційна політика держави не була розроблена, відбувся регрес інноваційного потенціалу промисловості й інших галузей економіки, практично зруйнована фундаментальна наука.

Україні необхідні конкретні й реальні дії, і насамперед могутній інноваційний потенціал. Розроблення і реалізація інноваційної стратегії повинні стати визначальними в сучасній державній політиці.

Одним із напрямів інноваційної політики слід також вважати підтримання промислово-фінансових груп і використання їхнього капіталу та формування в країні спеціальної структури, яка б сприяла інноваційній діяльності. На її ґрунті разом з великими комерційними банками, здатними здійснювати інноваційну діяльність (супроводжувати її фінансовими ресурсами), за допомогою участі в капіталі технологічно пов'язаних підприємств, засновуючи холдинги і трести інноваційної орієнтації можна сформувати в Україні найвагоміші передумови для прискореного розвитку інноваційного процесу в пріоритетних сферах економіки.

*Список використаних джерел:*

1. Іванов О.І., Денисенко М.П. та ін. Підручник: Економіка й організація інноваційної діяльності. Вид. дім «Професіонал», 2004. - 960 с.
2. Андрощук Г.О., Жиляєв І.Б., Чижевський Б.Г., Шевченко М.М. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. Парламентське вид-во, 2009. – 632 с.
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 17.02.2010 р. № 163 « Про затвердження Положення про дослідницький університет» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua> .
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 14.05.2008 р. № 447 «Про затвердження Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009-2013 роки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/447-2008-п> .
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2011 р. № 1396 «Про утворення Державної інноваційної небанківської фінансово-кредитної установи «Фонд підтримки малого інноваційного бізнесу»» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua> .
6. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент. Вид. Фенікс, 2003. – 440 с.
7. Олешко А.А. Інноваційно-інвестиційні чинники підвищення економічної ефективності. Вид. Технологія і техніка друкарства. – 2006. - №3 с.121 – 125.
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 02.02.2011 р. № 389 «Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: : <http://zakon4.rada.gov.ua>

*Мазур А.М.*

*асистент кафедри фінансів імені Л.Л. Тарангул,  
Університет державної фіскальної служби України, м. Ірпінь*

## **НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ДЕРЖАВНИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ В УМОВАХ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

В умовах динамічних глобалізаційних процесів, які характерні майже для всіх країн світу фінансове забезпечення відіграє ключову роль у господарстві країни. Розвиток економіки країни тісно пов'язаний із державними фінансами, навіть у країнах із розвиненою ринковою економікою.

Одним із інструментів фінансового забезпечення стійкого розвитку економіки країни є державні запозичення. Оскільки державні запозичення є частиною фінансово-кредитних відносин країни та для забезпечення постійного росту економіки країни доцільно розробити стратегію державних запозичень, яка в першу чергу дозволить підвищити ефективність їх використання.

Відносини, що стосуються державних запозичень активного розвитку та використання набули у другій половині ХХ ст. Вітчизняні вчені такі як Марченко С. М., Воронова Л.К., Башко В. Й., Письменний В. В., Полковниченко С. О., Коляда Т. А. досить активно продовжують дослідження державних запозичень.

За визначенням Марченка С.М. «державні запозичення – це залучення державою через уповноважені органи (Міністерство фінансів та інші органи) грошових коштів, іншого майна і майнових прав, яке передбачає прийняття державою зобов'язань щодо грошових коштів, іншого майна і майнових прав на умовах строковості та платності [1].

З економічної точки зору, за визначенням Воронової Л.К., державна позика – це одна з форм обігу позичкового капіталу, яка зводиться до вторинного розподілу вартості валового внутрішнього продукту [2].

Відповідно до Бюджетного кодексу України державні запозичення – це операції, пов'язані з отриманням державою кредитів (позик) на умовах повернення, платності та строковості з метою фінансування державного бюджету [3].

Свідченням того, що державні запозичення є важливою частиною фінансової політики держави, є їх законодавче закріплення з основному фінансовому законі країни: Законі України «Про Державний бюджет України» на поточний рік. Так, у Законі України «Про державний бюджет України на 2018 рік» здійснення

запозичень планується у розмірі 231961425,3 тис. грн (в тому числі 123758425,3 тис. грн внутрішніх запозичень та 108203000 тис. грн зовнішніх запозичень) [4].

Державні запозичення охоплюють цілу низку економічних відносин, виступаючи інструментом залучення тимчасово вільних коштів державою для забезпечення виконання функцій покладених на сектор загального державного управління [5].

Для того, щоб розглянути напрями використання державних запозичень необхідно визначити функції, які на них покладені. У попередніх працях нами було запропоновано наступні функції запозичень[5]:

- 1) акумуляція (нагромадження) фінансових ресурсів;
- 2) забезпечення фінансування дефіциту бюджету;
- 3) регулювання кількості грошової маси в обігу;
- 4) стимулювання розвитку галузей національної економіки;
- 5) забезпечення рівномірного розподілу коштів (фінансових ресурсів) на міжнародних ринках;
- 6) посилення процесів глобалізації фінансових систем.

Необхідність використання державних запозичень як фінансового інструменту, що забезпечує виконання державного бюджету виникає як наслідок його дефіциту. Важливим при розробці стратегії державних запозичень є врахування реальних потреб економіки у дефіцитному фінансуванні.

Збереження високих темпів зростання ВВП надає змогу уряду відмовитись від широкого використання дефіцитних інструментів фінансування державних видатків, а отже, від збільшення рівня державного боргу [6]. Але, нажалює економіка України у період 2013-2015 років демонструвала сповільнення (у 2013 році темп росту ВВП становив 0%) та досить різкий спад: у 2014 році -6,6%, у 2015 році -9,8%. Дещо покращилась ситуація у 2016-2017 роках: ріст ВВП у 2016 році 2,4%, у 2017 2,5% (рис. 1). Щодо дефіциту державного бюджету, то у 2013-2014 роках спостерігається його збільшення до 4,9% до ВВП, проте у 2015 році скорочення до 2,3% до ВВП. Попри ріст ВВП у 2016 році відбулося незначне збільшення дефіциту державного бюджету до 2,9%, але вже у 2017 році даний показник зменшився до 1,6% від ВВП.

Метою залучення запозичень держави є покриття бюджетного дефіциту на державному і регіональному рівнях, здійснення структурних перетворень, цільове фінансування різноманітних програм, поповнення необхідних резервних активів, урегулювання зовнішніх розрахунків, а також рефінансування раніше здійснених державних запозичень [8].

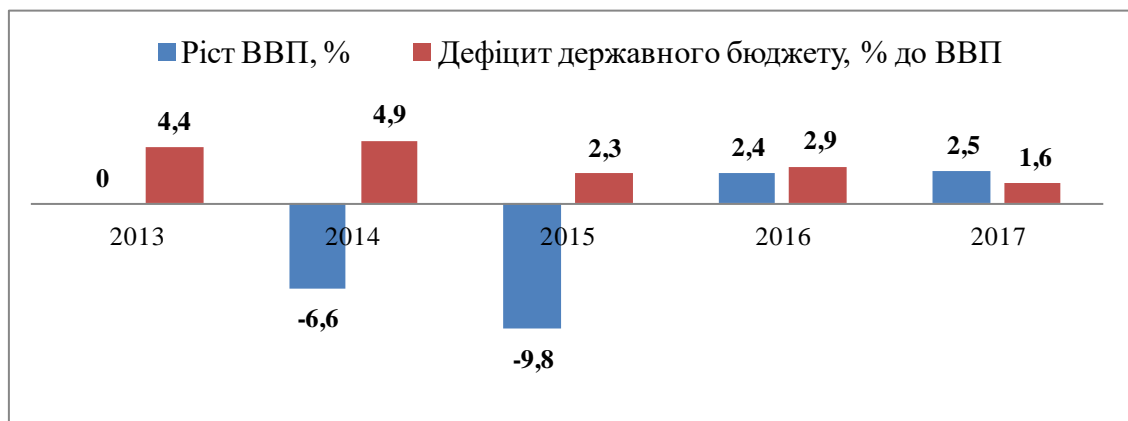


Рис. 1. Взаємозв'язок між дефіцитом державного бюджету та темпами росту економіки країни 2013-2017р. р., %\*

\* побудовано автором на основі джерела [7]

Отже, державні запозичення використовуються переважно на фінансування функцій держави, а оскільки основним фінансовим фондом держави є державний бюджет, то доцільно розглянути державні запозичення у розрізі фінансування державного бюджету України.

Теоретично можливі три способи фінансування бюджетного дефіциту, а саме [9]:

- державні запозичення,
- продаж державних активів;
- монетизація дефіциту.

Бюджетний дефіцит перманентно притаманний державним фінансам більшості країн світу, як розвиненим, так і з ринками, що розвиваються, тому необхідно дотримуватися певних правил щодо напрямків використання бюджетних коштів, отриманих за рахунок фінансування дефіциту бюджету. Важливо, щоб кошти, які надходять до бюджету внаслідок збільшення державного боргу або продажу державних активів, були спрямовані на інноваційно-інвестиційні проекти (створення або придбання нових активів колективної власності, у тому числі й державної) або на погашення основної суми вже існуючого державного боргу. Саме тому більшість країн світу у бюджетному законодавстві запровадили обмеження, так зване «золоте правило», відповідно до якого розмір бюджетного дефіциту не може перевищувати обсяг бюджетних інвестицій у відповідному бюджетному періоді [9].

Уряд спрямовує грошові потоки, залучені в результаті державних запозичень, у ті сфери фінансової системи чи галузі господарства, які потребують цього найбільше. Разом з тим державні запозичення впливають на стан грошового обігу,

ринок капіталу, виробництво та зайнятість, що дає змогу розвивати економічні перетворення Українському сектору публічних фінансів притаманним є залучення позикових ресурсів та їх використання не за капітальним призначенням, а на поточне «споживання», що в перспективі може підірвати економічні основи життя держави [10].

Отже, розглянувши сутність державних запозичень, їх функції та сутність дефіцитного фінансування бюджету, можемо сформулювати основні напрями використання запозичень (рис.2) та розглянути їх детальніше.



Рис.2. Основні напрями використання запозичень в Україні\*

*\*побудовано автором*

Одним із основних наслідків державних запозичень є виникнення державного боргу. При проведенні неефективної фінансової політики державний борг призводить до економічних криз, застою економіки тощо. У таких країнах поступово державні запозичення стають не інструментом стимулювання економічного розвитку, а засобами управління державним боргом. Проаналізуємо основні показники щодо погашення державного боргу (табл.1.).

Таблиця 1.

Основні показники щодо погашення державного боргу України, 2013-2017 роки, млрд. грн. \*

Показники	2013	2014	2015	2016	2017
Державний борг	480,22	947,03	1 334,27	1 650,83	1 833,71
Державні запозичення	160,9	322,4	514,1	307,7	478,7
Погашення державного боргу	79,8	120,8	416,6	111,4	363,5

*\*узагальнено автором на основі джерел [11,12]*

За даними таблиці 1. бачимо, що обсяги державного боргу за досліджуваний період збільшились на 1 353,49 млрд. грн. та у 2017 році становив 1 833,71 млрд. грн. Обсяги державних запозичень також збільшились з 160,9 млрд. грн. у 2013 році до 478,7 млрд. грн. у 2017 році. Щодо погашення державного боргу, то статистика свідчить про неоднозначну тенденцію.

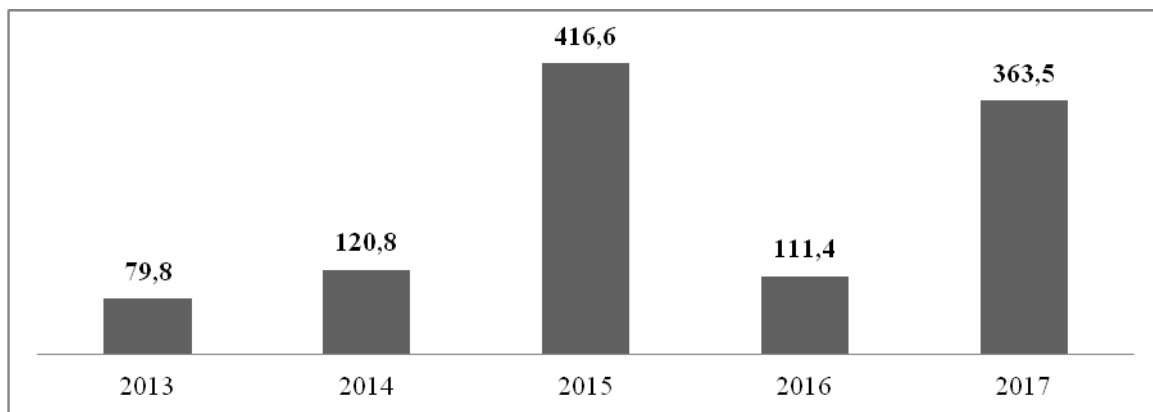


Рис.3. Динаміка обсягів погашення державного боргу, 2013-2017 р.р., млрд. грн. \*

*\*побудовано автором на основі джерел [11,12]*

Із рисунка 3. бачимо, що динаміка погашення державного боргу на протязі досліджуваного періоду була досить неоднозначною. Також, слід зазначити, що з кожним роком розрив між державними запозиченнями та обсягами погашення державного боргу збільшується(табл.1). Так, у 2014 державні запозичення становили 322,4 млрд. грн., а погашення державного боргу тальки 120,8 млрд. грн., у 2015 році ситуація дещо змінилась: розрив скоротився до 97,5 млрд. грн., але у 2016 році аналогічний показник зріс до 196,3 млрд. грн., у 2017 році ситуація дещо покращилась - розрив між двома показниками станови 115,2 млрд. грн. Такий стан державних запозичень та обсягів погашення державного боргу призводить до збільшення державного боргу.

Наступним напрямом використання державних запозичень є фінансування дефіциту державного бюджету. Фінансування державного бюджету України може здійснюватись за рахунок:

- фінансування за борговими операціями;
- надходження від приватизації державного майна;
- фінансування за активними операціями.

Розглянемо детальніше обсяги фінансування державного бюджету за борговими операціями за період 2013-2017 років (рис.4). Для того щоб зрозуміти вплив державних запозичень на бюджет країни слід детальніше пояснити сутність

поняття «фінансування державного бюджету за борговими операціями»: забезпечення фінансових потреб держави за рахунок здійснених позик ( у даному випадку державних запозичень).

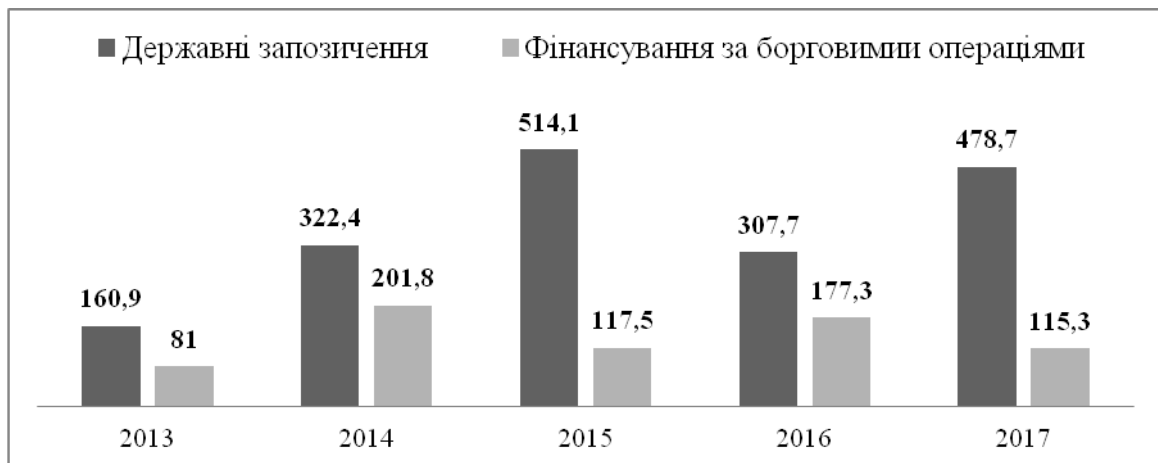


Рис.4. Державні запозичення та фінансування дефіциту державного бюджету за борговими операціями, 2013-2017 р. р., млрд. грн. \*

*\*побудовано автором на основі джерела [11]*

За даними рисунка 4 бачимо як на протязі п'яти років змінювались обсяги запозичень та фінансування державного бюджету за борговими операціями. Державні запозичення здійснювались у досить великих об'ємах: з 160,9 млрд. грн. у 2013 році до 478,72 млрд. грн. у 2017 роках. Щодо обсягів фінансування державного бюджету за борговими операціями, то у 2013 році вони становили 81,0 млрд. грн, у 2014 році відбулося різке збільшення до 201,8 млрд. грн. В першу чергу такий ріст спричинений різким спадом економіки до -6,6 % ВВП та ростом дефіциту бюджету до 4,9% від ВВП (рис. 1). У 2015 році ситуація з даним показником дещо змінилась: від зменшився до 117,5 млрд. грн. (дефіцит бюджету 2,3% ВВП). Проте у 2016 році фінансування дефіциту бюджету за борговими операціями знову зріс до 177,3 млрд. грн. (зазначимо, що дефіцит бюджету у 2016 році становив 2,6% ВВП). У 2017 році спостерігалось незначне зменшення до 115,3 млрд. грн (дефіцит бюджету зменшився до 1,6% ВВП). Отже, проведений аналіз демонструє прямий зв'язок дефіциту державного бюджету з обсягами його боргового фінансування, що може свідчити про те, що запозичення залишаються основним джерелом фінансування дефіциту бюджету. Щодо обсягів державних запозичень та фінансування дефіциту державного бюджету за борговими операціями, то тут спостерігаємо ситуацію коли державні запозичення здійснюються у набагато більших обсягах ніж фінансування дефіциту бюджету, а це свідчить про те, що державні запозичення спрямовуються і на інші сфери економіки країни.



Ключовою сферою використання державних запозичень має стати фінансування підприємств як основних суб'єктів економіки країни. В Україні державні запозичення спрямовуються лише на фінансування державних підприємств. Для нашої держави, на сучасному етапі її становлення, державні підприємства є важливими стратегічними об'єктами економіки. Для забезпечення стабільного розвитку господарства країни органи державної влади мають спрямовувати значну частину запозичень на фінансування державних підприємств.

Фінансова політика держави щодо використання державних запозичень повинна керуватись досягненням важливих стратегічних цілей шляхом проведення тактичних маневрів. Одним із таких маневрів може стати ефективно залучення запозичених коштів до фінансування державних підприємств.

Розглянемо детальніше обсяги спрямованих державних запозичень на фінансування державних підприємств в Україні за 2013-2017 роки (рис. 5).



Рис.5. Державні запозичення та фінансування державних підприємств , 2013-2017<sup>1</sup> р. р., млрд. грн. \*

<sup>1</sup>Запозичення, які спрямовані на фінансування ДП у 2017 році відображені за січень-вересень.

\*побудовано автором на основі джерела [11]

У 2013 році запозичення, що були спрямовані на фінансування державних підприємств склали лише 14,7 млрд. грн., ( загальний обсяг запозичень становив 160,9 млрд. грн.), які були використані на збільшення статутних капіталів компаній. Щодо структури, то 1,4 млрд. грн. було спрямовано на збільшення статутного капіталу «Ощадбанку», 0,3 млрд. на «Українське дунайське пароплавство», 5 млрд. грн. на «Аграрний фонд», 8 млрд. грн. на «Нафтогаз України».

У 2014 році даний показник збільшився до 123,3 млрд. грн. ( 96,6 млрд. грн. на збільшення статутного фонду НАК «Нафтогаз України», 11,6 млрд. грн. – на

ПАТ «Ощадбанк», 5 млрд. грн.– на ПАТ «Державний експортно-імпорتنний банк України» та 10,1 на підтримку Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

У 2015 році із 514,1 млрд. грн. загального обсягу запозичень 75 млрд. грн. було спрямовано на збільшення статутних капіталів «Укргазбанку» (3,8 млрд. грн.) та НАК «Нафтогаз України» (29,7 млрд. грн.) та підтримку Фонду гарантування вкладів фізичних осіб ( 41,5 млрд. грн).

Попри те, що у 2016 році обсяги здійснених державних запозичень скоротились до 307,7 млрд. грн., було збільшено обсяги фінансування активів державних підприємств за рахунок запозичень – до 129,2 млрд. грн. ( з них 107 млрд. грн. на придбання акцій ПАТ «Приватбанк» та 7,9 млрд. грн. Фонду гарантування вкладів фізичних осіб ).

За 2017 рік державні запозичення були здійснені у розмірі 478,7 млрд грн. У січні-вересні 2017 році із суми державних запозичень в 186,5 млрд. грн. 48,9 млрд. грн. було спрямовано на придбання акцій державних банків (ПАТ «Приватбанк», ПАТ «Державний експортно-імпорتنний банк України» та ПАТ «Державний ощадний банк України»).

Отже, такі фінансові операції (переважно щодо збільшення статутних капіталів ДП) дозволили зменшити ймовірність банкрутства державних підприємств, підвищити їх вартість та забезпечити стабільність в економіці країни.

Особливістю використання запозичених коштів на фінансування підприємств є [13]:

- переважне використання внутрішніх запозичень;
- використання запозичень, що були спрямовані на фінансування державного бюджету( тобто перерозподіл запозичених коштів);
- кошти отримані в результаті здійснених запозичень були спрямовані на фінансування державних банків, тобто основною сферою використання запозичень є фінансовий сектор економіки.

*Висновки.* Провівши дослідження щодо напрямів використання державних запозичень в умовах стійкого розвитку економіки можемо зробити наступні висновки:

1) державні запозичення є інструментом фінансового забезпечення стійкого розвитку економіки країни;

2) обсяги державних запозичень залежать від росту чи спаду економіки країни, дефіциту бюджету країни;

3) нами було виділено основні напрями використання державних запозичень: погашення державного боргу, фінансування дефіциту державного бюджету, фінансування державних підприємств;

4) проведений аналіз виділених напрямів свідчить про поглиблення боргової кризи країни, неефективне використання запозичених коштів та відсутність чіткої єдиної державної стратегії щодо державних позик.

На основі проведеного дослідження та у контексті забезпечення стійкого розвитку економіки нами сформовано ряд заходів, що дозволять перетворити державні запозичення із інструменту погашення боргу та фінансування дефіциту бюджету на ефективний фінансовий інструмент забезпечення стабільності економіки країни:

1) приведення до єдиної концепції законодавства, що стосується державних запозичень;

2) створення державного органу нагляду, контролю за здійсненням державних запозичень, їх розподілом та використанням;

3) при здійсненні запозичень впровадити принцип «справедливого» їх розподілу: 20% на «споживання» (покриття дефіциту бюджету, урегулювання зовнішніх розрахунків, обслуговування боргу тощо ) та 80% на капітальні (інвестиційні) цілі (проведення структурних реформ, фінансування провідних галузей економіки країни).

4) розробка та впровадження довгострокової стратегії використання державних запозичень;

5) спрямування державних позик на нові напрями: вкладення в перспективні галузі економіки (транспорт, авіація, ІТ-технологій тощо).

#### *Список використаних джерел:*

1. Марченко С.М. Державні єврооблігаційні запозичення України на міжнародному ринку капіталу Рукопис. – К: 2008. – 225 с.

2. Воронова Л. К. Фінансове право України – Воронова Л.К. [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/pravo/pravove\\_regulyuvannya\\_derzhavnogo\\_kreditu\\_derzhavnogo\\_borgu](http://pidruchniki.ws/pravo/pravove_regulyuvannya_derzhavnogo_kreditu_derzhavnogo_borgu)

3. Бюджетний кодекс України / Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI [Електронний ресурс]/ Законодавство України / Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/paran82#n82>

4. Про Державний бюджет на 2018 рік / Закон України від 07.12.2017 № 2246-VIII / Електронний ресурс]/ Законодавство України / Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2246-19/page>

5. Мазур А. М. Державні запозичення : суть і роль у здійсненні державної фінансової політики / А. М. Мазур // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка та управління». – 2015. – Вип. 34. – С. 342–350.
6. Башко, В. Й. Державні запозичення в Україні: оцінка потреб і пропозиції щодо структури. / В. Й. Башко// Економіка і прогнозування. – 2007. – №2. – С. 75-87.
7. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Полковниченко, С. О. Залучення зовнішніх державних запозичень та їх вплив на розвиток економіки України / С. О. Полковниченко // [ Електронний ресурс]/ Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Випуск 20. – С. 194-199 Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/39.pdf>
9. Коляда, Т. А. Джерела фінансування дефіциту бюджету: тенденції у застосуванні та виклики для стабільності державних фінансів України. / Т. А. Коляда// Бізнес Інформ. – 2015. – №2. – С.215-222.
10. Письменний В.В. Практичні аспекти функціонування інституту державних запозичень в Україні // Методологічні проблеми фінансової теорії та практики: збірн. наук. праць. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – С. 97–100.
11. Державна казначейська служба України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/publish/category/23593>
12. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.minfin.gov.ua>
13. Мазур, А. М. Використання державних запозичень на фінансування державних підприємств. / Проблеми розвитку потенціалу підприємства в глобальних економічних умовах: зб. матер. III Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 21 травня 2018 р. / Мін-во освіти і науки України, Нац. авіаційний ун-т [та ін.]. – К. : НАУ, – 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.nusta.edu.ua/jspui/handle/doc/2746>

*Пілецька С.Т.*

*доктор економічних наук, професор*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **ВАЛЮТНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Процес інтеграції як економічне явище є об'єктивним наслідком посилення взаємозалежності процесів економічного життя. Глобалізація валютних та фінансових потоків змушує відкриті економіки країн оцінити можливості використання валютного регулювання як елемента економічної політики. Глобальні ринки створюють нові можливості для зростання ефективності бізнесу.

Головним економіко-правовим документом, який регламентує розвиток зовнішньоекономічної діяльності України, і, відповідно, включення її в систему світового господарства, став Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» прийнятий в квітні 1991 р. Він передбачав, що суб'єктами міжнародних економічних відносин можуть бути всі юридичні особи, місцезнаходженням яких є Україна. З прийняттям цього закону Україна зробила перший крок до інтеграції у світовий фінансовий простір.

У сучасних нестабільних умовах досить гостро проявляється питання щодо подальшої розробки та вдосконалення науково-методичних засад функціонування національного валютного ринку. Інтеграція України до світового співтовариства зумовлює необхідність вдосконалення функціонування її валютного ринку як механізму, який забезпечує взаємозв'язок між вітчизняною і світовою фінансовою системою. Таким чином, в результаті підвищення впливу процесів глобалізації на економіку України і в умовах світової фінансової кризи, проблеми підвищення ефективності функціонування вітчизняного валютного ринку набувають особливої актуальності [1].

Важливою для розвитку валютної політики України є її інтеграція з країнами ЄС. У стратегічному плані вона дозволяє досягти три взаємопов'язаних мети: привести макроекономічну політику у відповідність до сучасних потреб світових інтеграційних процесів; забезпечити країні довгострокову перспективу розвитку і перетворити її в міцне економічно і політично незалежна держава; підвищити ефективність валютної політики через вдосконалення механізмів її формування і реалізації.

У практичному плані це дозволить: знизити залежність внутрішнього ринку від американського долара; модифікувати валютну базу курсової політики НБУ; удосконалити валютну структуру міжнародних резервів і зовнішніх запозичень;

розвивати кредитне співробітництво з країнами ЄС; підвищити ліквідність ринку європейської валюти в Україні.

В Україні, як і в країнах Центральної та Східної Європи, основними умовами валютної євроінтеграції є встановлення демократичних принципів організації і регулювання валютного обігу, валютних операцій на міжбанківському валютному ринку України для всіх суб'єктів валютно-фінансової діяльності без дискримінації та утисків, гармонізація і уніфікація валютного законодавства України до стандартів ЄС, створення сприятливих умов для потенційних учасників міжнародних розрахункових і фінансових операцій [2].

Перший етап концепції валютної політики держави повинен передбачати створення законодавчої основи функціонування валютного ринку, а саме прийняття Закону України «Про валютне регулювання та валютний контроль», в якому необхідно детально визначити вид валютних операцій в Україні, правовий режим їх здійснення, правовий статус осіб, які здійснюють операції з валютними цінностями; уникнути дублювання правового регулювання одних і тих же відносин і невизначеності правового регулювання інших; визначити компетенцію всіх органів, які здійснюють державне управління у сфері валютних правовідносин. Необхідно врахувати вплив процесів глобалізації та фінансової лібералізації на правове регулювання здійснення валютних операцій, які застосовуються в країнах Центральної та Східної Європи, в розвинених країнах світу і на наднаціональному рівні.

Україна сьогодні майже не представлена на міжнародних валютних ринках. Фундаментальною причиною цього є слабкість національної економіки [3].

Хоча торгівля іноземними валютами через валютні біржі сприяє вдосконаленню механізму торгів та уникненню регіональних курсових розбіжностей і валютних спекуляцій на їх основі; але прискорює розвиток нових інструментів, в тому числі ф'ючерсних контрактів.

У перспективі розвитку валютного ринку має бути розширення кількості регіональних філій Української міжбанківської валютної біржі та удосконалення їх роботи, тобто, розширено спектр біржових операцій.

Валютний ринок України на всіх своїх сегментах (біржовому, позабіржовому та готівковому) має розвивати свою інфраструктуру шляхом «диверсифікованого» проникнення в усі регіони країни і створення реально функціонуючих регіональних валютних ринків [5].

НБУ розумно не допускає участі іноземних суб'єктів в торгах гривнею в Україні, оскільки навіть одна масштабна спекуляція могла б похитнути

стабільність валютного курсу. Отже, можна сказати, що взаємодія українських суб'єктів з міжнародними валютними ринками має в наші дні обмежений характер.

Україна порівняно більше інтегрована в міжнародні ринки цінних паперів (акцій і облігацій), а й ця інтеграція стримується наявними обмеженнями, зокрема такими, як фактична відсутність вільної конвертації гривні, про що вже згадувалося. Починаючи з міжнародних ринків акцій, акції українських корпоративних емітентів звертаються за кордоном у формі депозитарних розписок. Американська депозитарна розписка (АДР) - це сертифікат на володіння певною кількістю акцій іноземного емітента; випускаються банками США. Українські компанії освоїли механізм випуску депозитарних розписок в 1998 р. Перша українська депозитарна розписка була випущена в травні 2002 р. Сьогодні Україна найбільше представлена на міжнародних ринках позикового капіталу. Ключовим є той факт, що Україна все-таки дебютувала на цих ринках [4].

На жаль, валютні проблеми вирішуються в Україні вкрай повільно і нашоухуються на великі труднощі. Нинішня ситуація на валютному ринку характеризується нестійким рівновагою, яке позначається на постійних коливаннях курсу долара. Це коливання обумовлено тим, що рівень золотовалютних резервів Центрального банку залишається недостатнім для згладжування різких стрибків курсу долара. Купівля валюти Центральним банком на ринку йде не тільки на поповнення резервів, але і на обслуговування зовнішньої заборгованості. Чим більше потрібно коштів для обслуговування зовнішнього боргу, тим менше можливостей у Центрального банку проводити політику згладжування коливань курсу долара. До того ж, слабкий експортний потенціал не забезпечує достатніх валютних надходжень в країну, а відсутність нормальної економічної ситуації змушує експортерів приховувати валюту за кордоном, оскільки у них немає гарантій вільного розпорядження своїми валютними коштами і необхідних стимулів до їх інвестування в національну економіку.

На сьогодні вітчизняному валютному ринку притаманний широкий спектр операцій, включаючи і арбітражні. Це наближає його до стандартів ЄС і допомагає реалізувати основну стратегічну мету, визначену законодавством, - забезпечення стабільності національної валюти [5].

Глобальна економічна і фінансова криза 2007-2009 рр. підняв питання про стійкість національної економіки перед впливом міжнародного руху капіталу і

шоків, що викликають зміни його руху. До таких шоків можна, наприклад, віднести зменшення інвестиційної активності в розвинених країнах, що виражається в різкій зупинці потоків приходить в країни, що розвиваються капіталу, «розвороті» потоків капіталу. Все більше уваги в світі стало приділятися питанням реакції монетарної влади на зовнішні шоки. Всупереч загальноприйнятій раніше тренду на загальну лібералізацію, деякими країнами приймаються рішення про введення різних форм обмежень на рух капіталу, здійснюється перехід до керованого валютного курсу. З'явилася необхідність мати в арсеналі грошово-кредитної політики інструменти, що дозволяють підтримувати фінансову стабільність, не входячи при цьому в протиріччя з іншими цілями грошово-кредитної політики. У розвинених країнах активно запроваджуються заходи макропруденційних регулювання, в тому числі в якості інструментів регулювання коливань транскордонних потоків капіталу.

В останні роки роль грошово-кредитної політики в економіці значно зросла. Вона є першою лінією оборони національної економіки від зовнішніх шоків. Грошово-кредитна політика має більшу гнучкість в порівнянні з іншими засобами макроекономічної політики. Слід зазначити, що грошово-кредитна політика впливає на масштаби і структуру іноземних і внутрішніх інвестицій, таких необхідних для розвитку української економіки. Україна перейшла до режиму інфляційного таргетування і вільного валютного курсу.

В умовах підвищення ступеня відкритості економік і фінансової лібералізації у економічних агентів з'являється більший доступ до зовнішніх джерел фінансування, що нівелює дисбаланси попиту і пропозиції капіталу на національних ринках, особливо в країнах з ринками, що формуються, які потребують додаткових коштів для розвитку економіки. Але, як показали фінансові кризи останніх десятиліть і особливо глобальна економічна і фінансова криза 2007-2009 рр., лібералізація і збільшення транскордонних потоків капіталу можуть породити і негативні наслідки. Фінансова відкритість робить країну вразливою до зовнішніх шоків, до різних процесів «зараження» всередині регіону або світової економіки в цілому. Чим більше відкритий фінансовий ринок країни, тим більший вплив може бути надано зовнішніми факторами на її фінансову стабільність. На вразливість країни до зовнішніх шоків безпосередньо впливають показники співвідношення її активів і зобов'язань по відношенню до решти світу, нестабільність потоків капіталу і пов'язані з цим ризики, приплив іноземного капіталу, що призводить до завищення цін національних активів. Волатильні і



надмірні потоки капіталу можуть дестабілізувати валютний курс, а також можуть впливати на динаміку монетарних показників і на коливання цін активів.

Значної шкоди монетарної і фінансової стабільності країни можуть завдати «раптова зупинка» («sudden stop») і «розворот» потоків капіталу. Різке припинення припливу іноземних інвестицій, а потім і наступний масштабний відтік дестабілізують економіку через вплив на основні монетарні показники.

Перераховані вище шоки впливають на всі типи транскордонних потоків капіталу. Але найбільш значущим для стабільності фінансової системи країн є зміна динаміки і напрямки руху короткострокового спекулятивного капіталу під впливом очікувань іноземних інвесторів щодо стану економіки країни або подій зовнішнього світу. Таким чином, перед країнами постає завдання вибору оптимальної комбінації політики валютного курсу, контролю за потоками капіталу для забезпечення фінансової стабільності і протидії зовнішнім шокам.

Фінансова глобалізація призвела до значного збільшення транскордонного руху капіталу між країнами, пов'язаного як з вигодами, так і з витратами для національних економік. Значний вплив на грошово-кредитну сферу країн, що розвиваються і країн з ринками, що формуються надали такі шоки руху капіталу, як значне збільшення припливу іноземного капіталу з подальшим різанням «зупинкою» і «розворотом».

Підвищення волатильності транскордонних потоків капіталу, залежне від численних зовнішніх чинників, може завдати шкоди економіці України за відсутності механізмів контролю за рухом капіталу, оскільки потоки капіталу роблять значущий вплив на фінансові ринки цінних паперів, валютний ринок, ринок банківського кредитування, а через них - на важливі для економіки монетарні показники.

Світова криза 2007-2009 рр. внесла деякі корективи в межах реакції грошово-кредитної політики на шоки транскордонного руху капіталу. Так, деякі країни стали вводити ті чи інші обмеження на рух спекулятивного короткострокового капіталу, а деякі пішли на підвищення керованості валютного курсу. Змінилося і ставлення міжнародних фінансових організацій до введення обмежень на транскордонний рух капіталу. При постулаті про необхідність подальшої фінансової інтеграції, виділяються ситуації, в яких слід застосовувати заходи контролю за транскордонними потоками капіталу. При цьому обмежувальні заходи не розглядаються самі по собі, а як доповнення до заходів щодо стабілізації економічної та фінансової системи за допомогою інструментів макроекономічної політики.

Змінилося і ставлення країн до існуючих режимів валютного курсу. У період з 2008 по 2014 рр. відбулося невелике збільшення числа країн, які дотримуються режиму жорсткої прив'язки валютного курсу, збільшилася кількість країн, які дотримуються режимів м'якої прив'язки курсу, і скоротилося число країн з режимом плаваючого валютного курсу. При цьому цікаво, що безпосередньо в кризовий період, країни з жорсткою прив'язкою залишилися вірні цій політиці, а ось кількість країн з м'якою прив'язкою скоротилося. Таким чином, можна зробити висновок, що м'яка прив'язка валютного курсу не забезпечує вирішення проблем в шоківі для економіки періоди, тому монетарна влада країн стали вводити вільне плавання валютного курсу з метою проведення більш ефективної грошово-кредитної політики у відповідь на кризові явища. Отже, якщо волатильні транскордонні потоки капіталу можуть завдати шкоди економіці країни через валютний курс, то обґрунтованим стає прийняття тих чи інших заходів його регулювання, тому загальний тренд - рух від крайніх форм валютної політики (жорстка прив'язка валютного курсу або вільне плавання) до проміжних. Але в кризові періоди, монетарна влада країн схильні переходити до крайніх форм валютної політики для запобігання кризовим ситуаціям.

Все більше уваги стало приділятися заходам, що підвищує фінансову стабільність, а саме заходам макропруденційних регулювання.

Макропруденційних регулювання може допомогти монетарній владі країн в питанні регулювання потоків капіталу непрямыми методами в тому випадку, якщо країна з тих чи інших причин не хоче вводити пряме регулювання потоків капіталу.

Слід зазначити, що у відповідь на світову економічну і фінансову кризу змінилися підходи до реагування грошово-кредитної політики країн на коливання транскордонних потоків капіталу.

В силу слабого розвитку фондового ринку, велику частку на ньому нерезидентів і низького рівня внутрішніх запозичень, а також в силу невисокої активності населення на фондовому ринку, трансмісійний канал вартості активів в Україні не працює. Тому, незважаючи на значний вплив потоків транскордонного капіталу на фондові індекси, вони не впливають на ефективність проведення грошово-кредитної політики через канал вартості активів.

Дія трансмісійних каналів можна розділити на два етапи:

- 1) вплив монетарної влади на цільові індикатори (валютний курс, процентні ставки, рівень ліквідності банківської системи);
- 2) вплив цього індикатора на реальний сектор.

На основі проведеного економетричного аналізу, було отримано значущий вплив ставки за операціями РЕПО на міжбанківську процентну ставку, а також вплив міжбанківської процентної ставки і грошової пропозиції на ставку по кредитах. Таким чином, не можна виключати вплив інструментів грошово-кредитної політики на реальну ставку відсотка на першому етапі дії процентного каналу трансмісійного механізму. Було підтверджено значний вплив транскордонного руху капіталу на міжбанківську ставку відсотка. Таким чином, доступ банків до зовнішніх джерел фінансування і їх висока залежність від руху транскордонних потоків капіталу знижує ефективність передачі імпульсів проводиться НБУ політики реальному сектору на першому етапі процентного каналу трансмісійного механізму грошово-кредитної політики.

Канал широкого банківського кредитування не працює на першому етапі і практично не ефективний на другому. Винятками є кризові періоди, коли під дією зовнішніх шоків, якими є різкі коливання (в основному значний відтік) транскордонного руху капіталу, істотно стискається обсяг ліквідності банківської системи.

Що стосується каналу валютного курсу, то в умовах української економіки він є працездатним, що обумовлено високим ступенем залежності поведінки економічних агентів від динаміки валютного курсу. При цьому за допомогою економетричного аналізу, було показано, що крім зовнішньої торгівлі і проведеної валютної політики НБУ, транскордонні потоки короткострокового капіталу також істотно впливають на коливання валютного курсу.

Транскордонні потоки капіталу впливають на ефективність роботи трансмісійних каналів грошово-кредитної політики. Тому монетарна влада повинні при прийнятті рішень враховувати процеси, що відбуваються в міжнародному русі капіталів.

Таким чином, транскордонні потоки капіталу впливають на ефективність грошово-кредитної політики через канали трансмісійних механізмів (процентний канал, канал банківського кредитування і валютний канал), в зв'язку з цим необхідно доповнити інструменти грошово-кредитної політики України заходами макропруденційних регулювання, в тому числі для можливості коригування коливань транскордонних потоків капіталу.

Реакція з боку монетарної влади на шоки транскордонних потоків капіталу відбувається в основному шляхом нівелювання їх впливу на валютний курс і на ліквідність банківської системи в цілому. Потоки капіталу в більшій мірі впливають на ринок міжбанківського кредитування, на міжбанківську процентну

ставку, яка потім впливає на ставки по кредиту. Реакцією монетарної влади на коливання потоків капіталу є регулювання рівня ліквідності кредитних організацій в періоди сильного відтоку капіталу за допомогою різних видів кредитування під забезпечення (а в кризовий період - і без забезпечення) і операцій по операціях РЕПО.

Необхідність втручатися в динаміку валютного курсу може говорити про те, що вільний валютний курс поки не виконує роль механізму автоматичного коригування, що згладжує коливання потоків капіталу. З досвіду країн, що розвиваються і країн з ринками, що формуються можна зробити висновок про те, що вільного плавання в обов'язковому порядку повинно передувати розвиток національної фінансової системи. Якщо фінансова система розвинена слабо, як у випадку України, автоматичне коректування може не працювати, що буде вимагати втручання центрального банку в динаміку валютного курсу.

В умовах відсутності обмежень на транскордонний рух капіталу, монетарна політика досить нестійка і схильна до впливу зовнішніх шоків, що викликаються міжнародним рухом капіталу. Тому потрібні ті чи інші обмежувальні заходи, здатні захистити фінансові ринки і банківський сектор від різкого відтоку короткострокового капіталу (особливо спекулятивних потоків портфельних інвестицій, а також інших інвестицій) в майбутньому. У міжнародній практиці все більшої популярності набуває політика введення окремих обмежувальних заходів в якості інструментів протидії зовнішнім шокам, що викликається волатильними потоками капіталу.

Що стосується режиму інфляційного таргетування, то тут також слід виділити можливі ризики. Одним з недоліків є відсутність належної уваги до коливань цін на фінансові активи. В результаті чого, значний сектор фінансової системи виявляється незахищеним від можливих зовнішніх шоків. Більш того, при режимі тергетірованія інфляції монетарна влада може зіткнутися з суперечністю між завданнями підтримки стабільності цін і фінансової стабільності. Тому для ефективного регулювання не торкається заходами грошово-кредитної політики секторів і забезпечення фінансової стабільності, а також для розширення монетарного інструментарію, необхідно продовжувати активну роботу по впровадженню макропруденційних регулювання в Україні.

В рамках макропруденційних регулювання НБУ активно впроваджуються нормативи Базеля II, II.5 і III, що має підвищити стійкість банківської системи до шоків транскордонного руху капіталу. Такий напрям розвитку представляється вкрай важливим, так як протидія зовнішнім шокам і порятунок банківської

системи виключно заходами грошово-кредитної політики, може входити в протиріччя з іншими цілями останньої і опинитися неоптимальним.

На жаль, на даний момент, крім нормативів Базеля II, II.5 і III, інші інструменти макропруденційних регулювання не застосовуються і не розглядаються для введення. Хоча потрібно зазначити, що макропруденціальні заходи являють собою досить важливі нововведення в макроекономічному регулюванні, які дозволяють значно знизити ризики банківського сектора. Більш того, заходи макропруденційних регулювання можна використовувати в якості обмежувальних заходів для транскордонного руху короткострокового спекулятивного капіталу в банківській системі.

Коливання транскордонних потоків капіталу є значущим фактором кризових ситуацій в економіці України, а при поточному режимі грошово-кредитної політики монетарній владі доводиться боротися лише з наслідками змін в динаміці потоків капіталу, при цьому вільний валютний курс поки не виконує роль механізму автоматичного коригування, що згладжує коливання потоків капіталу.

Заходами, які дозволять ефективно здійснити конвергенцію України та ЄС у валютній сфері на основі досвіду країн Центральної та Східної Європи є: збільшення обсягу зовнішньоекономічних і фінансових операцій між ЄС і Україною; використання режиму керованого плавання валютного курсу з подальшою лібералізацією і встановленням повільноплаваючого валютного курсу; диверсифікація золотовалютних резервів зі збільшенням частки валют країн ЄС; встановлення конвертованості національної валюти за капітальними операціями; уніфікація і гармонізація національного законодавства з директивами, нормами і стандартами ЄС.

Отже, головною метою концептуальних засад валютної політики держави має бути забезпечення стабільності національної грошової одиниці і валютної безпеки країни. Концептуальними принципами валютної політики необхідно вважати правові, організаційні, монетарні і немонетарні.

#### *Список використаних джерел:*

1. Луцишин З.О. Стратегія економічної інтеграції України в умовах . фінансової глобалізації // Зовнішня торгівля. – 2009. – № 3–4. – С. 128–131.

2. Салминский Д.В. Валютная политика Украины в условиях интеграции в мировое финансовое пространство // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXXI междунар. науч.-практ. конф. № 11(31). – Новосибирск: СибАК, 2013.

3. Фесик Н.Ю., Марич М.Г. Актуальні проблеми функціонування валютного ринку в Україні та шляхи їх подолання. – Режим доступу: <http://intkonf.org/fesik-nyu-marich-mg-aktualni-problemi-funktsionuvanny>
4. Фінансова реструктуризація в Україні: проблеми і напрями: Монографія / За наук. ред. В. Федосова. К.: КНЕУ, 2002. – 387 с.
5. Фляк І.Т. Тенденції розвитку валютного ринку України. – Режим доступу: <http://libfor.com/index.php?newsid=981>

**РОЗДІЛ 6.**  
**БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У**  
**ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРИ**

**Беляєва Г.Є.**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Одеський національний морський університет, м. Одеса*

**РОЗКРИТТЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ОСНОВА**  
**СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ**

У ринковій економіці підприємництво виступає ключовим фактором господарської діяльності, тому важливо відновлювати та нарощувати підприємницький потенціал підприємств країни шляхом розгортання господарської підприємливості. Це створює необхідні умови для становлення вільного, соціально відповідального, інноваційного підприємництва.

Підприємництво є сукупністю суспільних відносин, що виникають в умовах економічної свободи, новаторства і конкуренції, які активізують людські можливості щодо саморозвитку, отримані під час цілеспрямованої творчої, інноваційної діяльності та спрямовані на досягнення високих соціальних і комерційних результатів.

Теоретичні основи підприємництва розкриті у працях його основоположників: Р. Кантильона, Й. Шумпетера, А. Сміта, А. Маршалла, Г. Мангольдта, М. Пітера, Ж.Б. Сея, В. Зомбарта та інших відомих науковців. Ними представлено фундаментальні уявлення про природу підприємництва як економічної категорії, сформульовані функції підприємництва, що заклали напрями його подальшого розвитку. Однак, в їх роботах не розглядалась реалізація підприємницького потенціалу як важливого елементу розвитку підприємництва.

В економічній літературі існує велика різноманітність поглядів на визначення видів потенціалу: економічний, виробничий, організаційний, інтелектуальний, трудовий, господарський, інноваційний, науково-технічний, інформаційний та ін. Підприємницькому потенціалу, в порівнянні з іншими, приділяється набагато менше уваги і в представлених трактуваннях його змісту є істотні відмінності.

Для визначення підприємницького потенціалу вченими пропонується безліч підходів та дефініцій. З погляду ресурсно-функціонального підходу,

підприємницькій потенціал може бути представлений як результат взаємодії та взаємного використання виробничої, фінансової, трудової, інвестиційної складових потенціалу підприємства, що загалом належать до економічного потенціалу. Також, у роботі Миргородської А.П. пропонується виробнича і ринкова концепції щодо визначення сутності підприємницького потенціалу, де перша концепція розглядає підприємницький потенціал як складовий елемент більш високого рівня (економічного потенціалу), а друга ґрунтується на дослідженні різних ринкових аспектів потенціалу. Підприємницький потенціал науковцем представляється як: «сукупність можливостей та здатностей реалізації ідейного портфелю підприємця у товари, роботи, послуги, через ведення обраного виду діяльності для отримання максимального прибутку»; «сукупність особистих якостей, за допомогою яких здійснюється господарська діяльність для отримання максимального прибутку»; «як вплив його складових на структурні елементи економічного потенціалу для досягнення максимальної ефективності їх функціонування» [1].

На думку Є.Є. Колчанової підприємницький потенціал доцільним є досліджувати в двох аспектах [2,3]:

- функціональний – сукупність соціально-економічних функцій, що характеризують трудову, виробничу, фінансову, податкову, інвестиційну, інноваційну складові потенційних можливостей підприємницького сектора економіки;
- цільовий – сукупність можливостей досягнення системи підприємницьких цілей для конкретного підприємства.

Вчені Карапінський Б.А. та Щира Т.Б. більше ототожнюють категорію «підприємницький потенціал» його з виробничим потенціалом, і розглядають як сукупність ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, технічних, інноваційних тощо), навичок і можливостей менеджерів різних рівнів ієрархії та персоналу, що бере безпосередню участь у процесі виробництва товарів, надання послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства [7]. Таким чином, підкреслюється важливість реалізації підприємницького потенціалу як елемента забезпечення стійкого розвитку організації.

Поряд з цим, підприємницький потенціал досліджується як складова підприємницької діяльності, а також розглядається на різних рівнях: особистісному, на рівні окремих організацій, а також на мезо- і макроекономічних рівнях [8].



Визначення підприємницького потенціалу як складової частини різних видів потенціалу підприємства\*

Виробничий потенціал	Економічний потенціал	Трудовий потенціал
сукупність внутрішньогосподарських резервів підприємства, що формуються за рахунок кращого комбінування наявних у його розпорядженні трудових і економічних ресурсів, прояву ініціативи, новаторства, реалізація яких дозволить забезпечити зміцнення ринкових позицій, завоювання конкурентних переваг і зростання доходів.	сукупна здатність економіки та господарюючих суб'єктів здійснювати економічну діяльність, виробляти продукцію, надавати послуги, задовольняти попит населення, потреби суспільного розвитку, забезпечувати зростання виробництва і споживання.	сукупність здібностей, знань і навичок людей щодо здійснення підприємницької діяльності, де в його основі лежить нематеріальна складова – наявність у носія такого потенціалу певних здібностей (професійних, психофізіологічних, соціально-культурних) і компетенцій

\* узагальнено автором на основі джерел [4,5,6]

Під підприємницьким потенціалом організації найчастіше розуміється управлінський потенціал, що характеризує підприємницькі та управлінські можливості персоналу, його вміння найкращим чином комбінувати виробничі фактори. Як елементи підприємницького потенціалу організації, виділяються: система управління, інформаційна система, комунікаційні зв'язки, особистісний потенціал менеджменту. У деяких наукових працях підприємницький потенціал ототожнюється з інноваційним [9].

На особистісному рівні сутність підприємницького потенціалу розуміють як особливе поєднання спеціальних здібностей, мотивації, професійних і особистісних якостей, що представляє собою комплексне утворення, і визначається специфічним проявом ряду компонентів, в тому числі схильністю до новаторства, високою гнучкістю поведінки, прагненням до досягнення поставлених цілей [10].

В інших роботах розглядаються лише окремі важливі сторони підприємницького потенціалу. Зокрема, О.Є. Новожилов досліджує творчий потенціал підприємництва, що поєднує творчий та інноваційний потенціали,

тракуючи його зміст як приріст блага для всіх учасників підприємницького процесу (влади, бізнесу і суспільства) – тобто капіталізацію творчого продукту у відповідних внутрішніх і зовнішніх умовах [11].

Виходячи з наведених дефініцій, доцільно розглядати підприємницький потенціал як результат синергічного розкриття та поєднання творчого, інноваційного та комерційного потенціалу підприємництва (рис. 1).

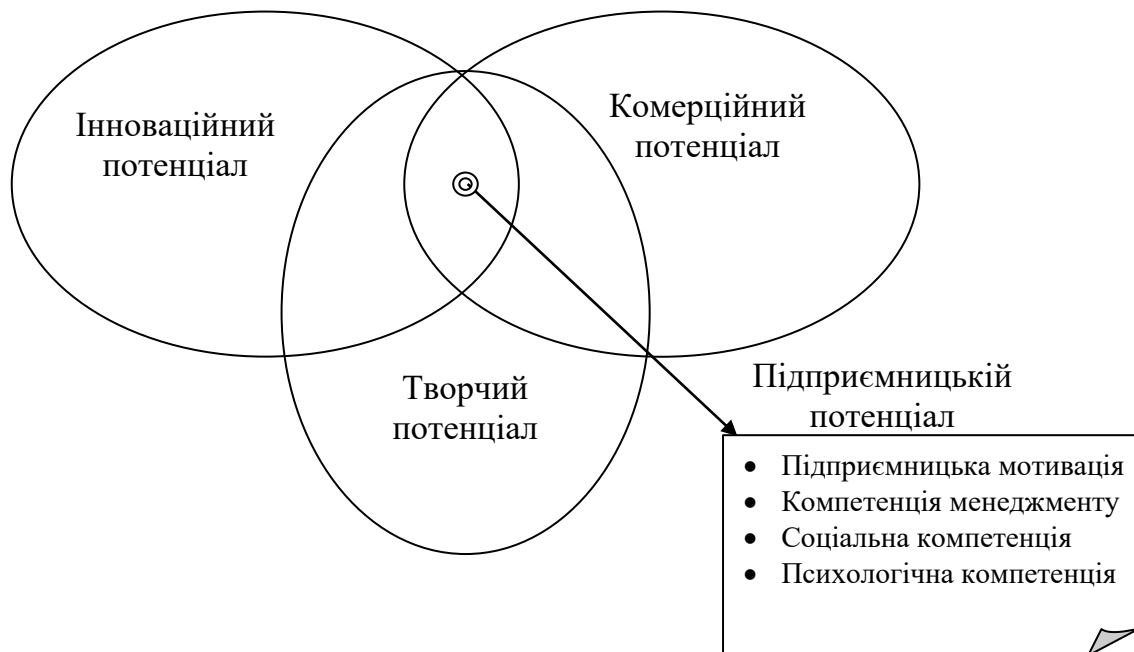


Рис. 1. Підприємницький потенціал як результат синергічного взаємозв'язку різних видів потенціалу\*

*\*розроблено автором на основі [8,12.]*

Деякі автори поділяють точку зору дослідників, що розрізняють творчу та інноваційну складову потенціалу підприємництва, виходячи з поділу понять «виробляти» і «створювати» [8]. Творчий потенціал відображає трансформацію загального потоку інформації в нові знання, процес їх освоєння і засвоєння. Під творчим потенціалом підприємництва розуміється здатність до виробництва нових ідей, знань, уявлень у вигляді корисних для суспільства благ. Він акумулює творчі здібності підприємців як дослідників, першопрохідців. Творчий потенціал підприємництва є самостійною і самодостатньою компонентою і виступає загальною, але необхідною умовою новаторської діяльності

Залежно від тлумачення поняття «інновація», інноваційний потенціал підприємництва розуміється у різних сенсах. У вузькому розумінні інновації розглядаються з позицій функціонального підходу, або як виробництво нового продукту, або як освоєння високих технологій, розробки наукоємної продукції. Але поняття «інновації» набагато ширше і може бути застосовано у різних галузях діяльності. Теоретичні основи широкого розуміння інновацій були

розроблені Й. Шумпетером, що виділяв в числі основних видів нововведень відкриття нових ринків, а також організаційні інновації. Інноваційний потенціал підприємництва характеризує процес систематичного впровадження новацій.

Комерційний потенціал підприємництва визначає ефективність всього спектра видів господарської діяльності, що розглядаються як бізнес-процеси. Він відображає виражений у вартісній формі результат суспільного визнання реалізованих продуктів, вироблених відповідно до його місії, а також характеризує перевищення очікуваного доходу над витратами за створенням інновацій на будь-якій стадії їх життєвого циклу. Комерційний потенціал змінюється в міру просування інновації до завершення і, в значній мірі, залежить від коливань ринкової кон'юнктури. У свою чергу, кожен з перерахованих вище потенціалів інтегрує характеристики цілого ряду ресурсних субпотенціалів, в тому числі кадрового, інформаційного, матеріально-технічного, фінансового [8].

Дана модель потенціалу (рис. 1) з точки зору психологічного аспекту представлена наступними складовими: підприємницька мотивація, соціальна і психологічна компетенції, та компетенція менеджменту [12]. Оскільки, однією з найважливіших причин успіху підприємства є *мотивація*, що проявляється в зосередженні і спрямуванні зусиль на підприємницьку діяльність, що на практиці виражається прагненням до незалежності та економічною мотивацією діяльності. *Соціальна* складова характеризується здатністю ефективно взаємодіяти і співпрацювати з іншими людьми, де, особливо, стають у нагоді такі компетенції, як потужність спілкування та переконання і потужність розвитку мережі. *Компетенція менеджменту* складається з усвідомлення самореалізації та самоефективності, бачення місії та кінцевого результату, пошук ресурсів мобілізації потенціалу та реалізація лідерського потенціалу у межах проекту (або задачі). *Психологічна* компетенція розкривається в наявності навичок й умінь, притаманних підприємницьким особам і розглядається як синергетичний ефект, тобто позитивний результат спільної дії працюючої разом групи людей, де задіяні емоційний інтелект, інноваційна спроможність та еластичність (тобто пристосованість до змін). Психологічні характеристики більшою мірою відображають можливості (потенціал) суб'єкта, а не описують конкретну діяльність. Психологічні характеристики, приписувані суб'єктам ефективної діяльності, належать зовсім до іншого конструкту. Ці характеристики не можуть бути оцінені безпосередньо, для формування їх оцінки необхідні множинні (порівняльні) спостереження, вони приписуються конкретному суб'єкту і характеризують його стійкість і унікальність.

Компетентнісний підхід відображає можливості розвитку підприємницького потенціалу на основі підприємницьких «компетенцій» і «компетентності» його менеджменту. За думкою Кудрявцевої О.І., для працівників важливо адекватно використовувати особистий потенціал та психологічний ресурс. Компетенції завжди конкретні, вони формулюються в термінах задач і дій, вони відповідають цілям діяльності і допомагають заздалегідь визначити суттєві параметри його результатів. Компетенції використовуються для прогнозування успішної діяльності, оцінки актуальною діяльності, визначення напрямку і змісту подальшого навчання і формування професійних і організаційних стандартів. В продовження цієї думки, науковець пропонує застосовувати конструкт «компетентність», тому що він містить вказівки на психологічний інструментарій та рівень зусиль, який вжито під час виконання діяльності. Він дозволяє визначити чи докладає суб'єкт певні зусилля для виконання дій і використовує «внутрішній інструментарій». Це характеризує особливості суб'єкта, а не його діяльності і належать до іншого психологічного конструкту «компетентність» (рис. 2) [13].

З цієї точки зору, у конструкті поняття «компетентність» центральне місце займає «потенціал», що при особливих умовах і розкритих здібностях має бути реалізований. Компетентність створює можливості успіху, може розцінюватися як фактор фасилітації. Така діяльність може бути організована на підставі різних «внутрішніх інструментів», оскільки містить спрямованість на психологічний інструментарій та рівень залученості у робочий процес.

Часто підприємницька компетенція обмежується тільки економічним аспектом і відображає вузькопрофесійні якості, необхідні для вирішення бізнес-завдань. В широкому розумінні підприємницька компетенція ототожнюється з підприємницькою компетентністю і є інтегрованим поняттям. На думку авторів монографії [8], відмінності обумовлені протилежними підходами щодо пояснення соціально-економічної сутності феномену підприємництва. Відповідно до першого підходу, підприємницькі компетенції означають особистісні та професійні якості фахівців, що беруть участь на релевантному ринку. Прихильники даного «предметного» підходу виходять із припущення, що підприємець повинен бути, в першу чергу, фахівцем на конкретному ринку товарів і послуг, а підприємницькі компетенції є обов'язковим елементом його професійної підготовки. Підприємницькі компетенції, в даному випадку, доповнюють його предметні професійні компетенції, створюючи передумови успішної професійної кар'єри фахівця у будь-якій сфері. Відповідно до другого

підходу, виходячи з розуміння підприємництва як виду економічної діяльності, формування і розвиток підприємницьких компетенцій має здійснюватися в рамках професійного підприємницької освіти на основі стандартів і базових програм, особливо в межах тієї галузі, де більш ймовірно буде здійснюватись підприємницька діяльність.

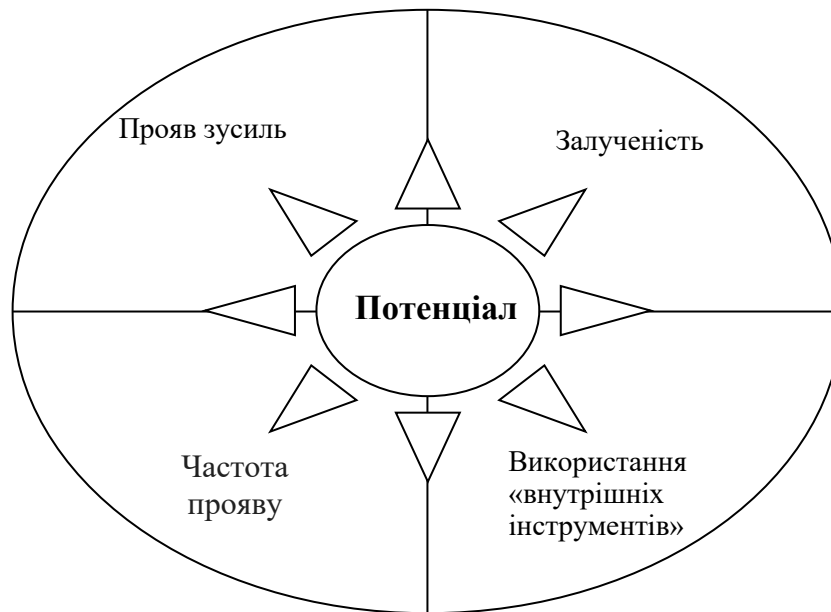


Рис. 2. Зміст конструктора «компетентність»\*

*\*розроблено автором на основі [13].*

Компанії-лідери ринку володіють корпоративними компетенціями, що дозволяє їм розвивати самостійні напрями бізнесу, пов'язані глибинною ідеєю або ключовий рисою. Корпоративні компетенції, як здатність організації виступати автономним учасником ринку, повинні бути уточнені через визначення ключових компетенцій – відмінних рис конкретної організації, а вони, в свою чергу, повинні бути оформлені в стратегічний вектор. Ключові компетенції науковці розглядають як форму існування організації, що є результатом колективного досвіду [13,14]. Ці компетенції дозволяють розширити доступ компанії до різноманітних ринків, відображаються в продуктах і, що найважливіше, є невідтворюваними для інших компаній, тому що містять унікальні елементи, що неможливо відтворити (все, крім технологій). Таким чином, конкурентні переваги вкорінені в баченні, тому що вони ґрунтуються на рідкісних, цінних та унікальних ресурсах організації.

Прогноз, що був зроблений ще в далеких 1990-х роках про лідерство на різноманітних ринках тими компаніями, які будуть ясно усвідомлювати власні ключові компетенції і будуть здатні до їх повної реалізації. [15, 16].

Сучасні дослідження в розвинених країнах свідчать про ставлення до корпоративних та індивідуальних компетенцій, подібні за структурою і складом, тому що одні без інших не мають ніякого сенсу (табл.2).

Таблиця 2

Ключові корпоративні компетенції провідних компаній світу

Ключові корпоративні компетенції провідних американських компаній	Ключові компетенції британських компаній
Орієнтація на клієнта	Орієнтація на клієнта
комунікація	Орієнтація на кращий результат
Орієнтація на команду	Орієнтація на команду
Технічна експертиза	Бізнес-прозорливість
Орієнтація на результат	Особистий ентузіазм
Лідерство	Організаційне розуміння
Адаптивність	
Інноваційність	

*\* узагальнено автором на основі джерел [17,18,19]*

Корпоративні компетенції неможливі без людей, які їх підтримують у своїй діяльності, а відсутність організаційного контексту перетворює персональні компетенції в загальні. Вимоги, які формулюються для окремих працівників, і вимоги до організацій все більше збігаються між собою. Організаційна культура сприяє зміцненню корпоративних і посиленню персональних компетенцій, оскільки діє як каталізатор ідентичності [13]. Основою для формування ідентичності виступають цінності, що розділяються всіма співробітниками. Для того щоб персональні компетенції стали джерелом розвитку корпоративних компетенцій, в організації необхідно культивувати взаємну довіру.

Таким чином, при поєднанні різних підходів до розкриття сутності та складу підприємницького потенціалу, можна зробити висновок, що різні автори виділяють схожі складові, що при синергічному поєднанні вбудовуються в загальну модель підприємницького потенціалу. Тобто, досліджуваний потенціал – це комплексне явище, що складається із сукупності здібностей, можливостей і ресурсів, які дозволяють створювати і забезпечувати функціонування суб'єктів підприємництва. Результатом відтворення і розкриття підприємницького потенціалу виступає динаміка отримання підприємницького доходу, отриманого від основних видів діяльності

Питання стійкого організаційного розвитку є досить актуальним, тому що зовнішня середовище сучасних підприємств є нестабільним і динамічним. Стійкість формується під впливом комплексу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто події та тенденції розвитку організації виступають рушійною силою будь-якого процесу. Вплив факторів зовнішнього

середовища в значній мірі робить менш стійкими рівновагу та стабільність суб'єктів господарської діяльності, галузей, веде до зростання залежностей від них національної економіки в цілому [20].

Від стану внутрішнього середовища підприємства залежить його здатність перемагати у конкурентній боротьбі, долати кризи, зберігати економічну стійкість, ефективно використовувати і управляти внутрішнім потенціалом. Це можуть бути цілі, завдання, структура, технологія, кадри підприємства. Таким чином, спираючись на потужний інтелектуальний потенціал, на стратегічне планування та управління, на власні, незмінно унікальні та оригінальні способи формування та відбору варіантів рішень, економічно стабільні підприємства дозволять успішно реалізувати цілі стійкого розвитку [21].

У 1991 г. утворена Всесвітня рада підприємців зі стійкого розвитку (World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) Business Action for Sustainable Development, BASD). Основними цілями цієї організації є розвиток співпраці між підприємцями, урядами та іншими організаціями у сфері охорони навколишнього середовища та стійкого розвитку, узагальнення та пропаганда досвіду підприємницької діяльності, що базується на концепції екоефективності, прогнозування екологічної та соціально-економічної ситуації у світі, розробка сценаріїв реагування.

Екоінновації, екоефективність та корпоративна соціальна відповідальність визначають більшу частину поточних питань в галузі промислової стійкості. Хоча вони досить важливі, але не самодостатні для забезпечення цілісних змін, необхідних для досягнення довгострокової економічної, соціальної та екологічної стійкості. Для заохочення впровадження корпоративних інновацій, які істотно впливають на роботу компаній, для забезпечення більшої стійкості, необхідна розробка стійких бізнес-моделей, які враховують широке коло інтересів зацікавлених сторін, стейк-холдерів, включаючи навколишнє середовище та суспільство. Вони важливі в управлінні та впровадженні корпоративних інновацій для забезпечення стабільності, можуть допомогти впровадити стійкість у бізнес-цілях та процесах і служити ключовим фактором конкурентних переваг.

Для створення стабільної бізнес-моделі необхідно розробити та запровадити групи механізмів і рішень через моделювання архетипів стабільної бізнес-моделі. Метою даних архетипів є розробка спільної мови, яка може бути використана для прискорення розробки стабільних бізнес-моделей в дослідженнях і практиці. На думку N.M.P.Vosken та S.W.Short [22] до таких архетипів відносяться:

- максимізація матеріальної та енергетичної ефективності;

- заміна відновлюваних джерел енергії;
- розглядати функціональність та вичерпаність ресурсів, а не тільки володіння («Ти не володар на землі, а тільки опікун»);
- переорієнтація уваги та стратегії ведення бізнесу на суспільство / навколишнє середовище.

У світовій практиці для аналізу діяльності підприємств та організацій у галузі сталого розвитку використовуються стандарти нефінансової звітності. Використання стандартів нефінансової звітності приносить вигоди не тільки суспільству, що отримує доступ до інформації про різні аспекти діяльності ключових компаній, але й самим компаніям. Серед основних переваг розробки організації нефінансової звітності можна назвати наступні: покращення іміджу та репутації за рахунок інформування широкої громадськості щодо економічних, екологічних та соціальних результатів діяльності компанії; посилення конкурентних позицій її брэнда; підвищення лояльності клієнтів та співробітників; отримання підтримки від інвесторів та державних структур; отримання відгуку від усіх зацікавлених груп, виявлення їх оцінок та очікувань щодо діяльності компанії; підвищення ефективності системи довгострокового планування та управління ризиками [22].

Україна, у порівнянні з багатьма країнами ЄС та світу, на жаль, досить неефективно застосовує концепцію стійкого розвитку на підприємствах. Статистика свідчить, з 16045 компаній, що складають нефінансову звітність і зареєстровані на сайті корпоративного реєстру, де представлений глобальний онлайн-каталог корпоративної відповідальності [CorporateRegister.com](http://CorporateRegister.com), налічується 14 українських (таб. 3). Ці дані характеризують ступінь залучення вітчизняного бізнесу щодо реалізації концепції стійкого розвитку. Ситуація, що склалась, ймовірно викликана через кризові умови низькою мотивацією необхідності впровадження стандартів системи екологічного менеджменту (стійкого розвитку) та отримання значних ефектів. Але в діяльності українських підприємств є значні приклади успішного впровадження даної системи.

Основним фактором забезпечення функціональної стійкості морських транспортних підприємств є концентрація в умовах морського транспорту через застосування сучасних високопродуктивних транспортних засобів. Економічний ефект концентрації та спеціалізації транспортних засобів визначається технічним рівнем судів та перевантажувальної техніки, а також збільшенням обсягів транспортної роботи.



## Глобальний реєстр звітності з корпоративної відповідальності організацій світу\*

Країна	Україна	Росія	Китай	Німеччина	Іспанія	Польща	США	Канада	Н.Зеландія	Єгипет	Бангладеш	Індія	Аргентина
Кількість організацій	14	87	399	1,121	824	83	1,718	515	84	21	15	172	146
Кількість звітів	73	542	1,014	6,388	4,779	424	10,498	3,755	584	98	43	1,021	803

\*розроблено автором на основі [23]

Введення в експлуатацію нових суден, що забезпечують збільшення вантажної здатності за рахунок оптимізації структури флоту за вантажопідйомністю та одиничною потужністю енергетичних установок та перевантажувальної техніки.

Рівень спеціалізації морських транспортних підприємств і, перш за все, портів, може бути розрахований як за ступенем концентрації однорідних вантажів, так і за технологією виробництва. Для оцінки спеціалізації можуть використовуватися спеціальні коефіцієнти, розраховані, зокрема, за трудомісткістю переробки вантажів і технологічних процесів в цілому за об'єктом [23].

Згідно стандартам та законам функціонування ринку, стійкий розвиток організації можливий при впровадженні системи якості як необхідного важеля реалізації системного менеджменту на підприємстві. Системний менеджмент розуміється як сукупність методів управління бізнесом, заснованих на поняттях теорії управління системами. Відповідно до концепції системного менеджменту, управління підприємством – це діяльність, спрямована на досягнення SMART-цілей заздалегідь запланованими ресурсами. Ця діяльність організовується у вигляді нескінченного циклу: цілепокладання -> планування -> збір інформації -> аналіз інформації -> прийняття управлінських рішень.

Системний менеджмент і безперервне вдосконалення дозволять досягти основних конкурентних переваг – якості і продуктивності. Конкурентоспроможність національної економіки визначається саме здатністю компанії здійснювати діяльність, орієнтовану на якість. Це особливий тип менеджменту, що орієнтований одночасно на розвиток системних властивостей підприємства, облік системної структури соціально-економічного оточення

підприємства і системних особливостей взаємодії внутрішнього наповнення і зовнішнього оточення підприємства. Системний менеджмент в процесі реалізації повинен орієнтуватися на системні цільові установки, критерії якості управління. Виникає поняття системної оптимізації підприємства як процесу (і результату) управлінських рішень щодо поліпшення системної структури і функцій підприємства. Таку оптимізацію можна назвати системною оптимізацією.

Цей підхід до управління інтегрує відомі концепції організаційного менеджменту, управління проектами, управління інститутами та управління бізнес-процесами. З використанням менеджеріальних теорій І. Адізеса і П.Друкера, а також теорії виробничих функцій з постійними заміщеннями факторів Х.Узави, будується критерій ефективності системного менеджменту підприємства [25,26].

*Висновки.* В сучасних умовах розвитку підприємницький потенціал розглядається як комплексне явище, що складається із сукупності здібностей, можливостей і ресурсів, які дозволяють створювати і забезпечувати функціонування суб'єктів підприємництва. Представлені сутнісні аспекти підприємницького потенціалу дозволяють створити наукову основу для вироблення ефективних управлінських рішень.

Підприємець – це скульптор майбутнього, а ефективна підприємницька діяльність – запорука стійкого розвитку підприємств морської галузі, а саме отримання підприємницького прибутку (у перерахунку на працівників, а не одиницю виробленої продукції). Тому особлива увага повинна приділятися розкриттю особистого (підприємницького) потенціалу кожного працівника.

Таким чином, за природою даного потенціалу, його ефективне виростання та управління ним буде сприяти створенню нових, по-справжньому сучасних виробництв. Щира залученість співробітників в робочий процес буде мати безліч ефектів, один з глобальних – це зміна ціннісних установок модернізованого суспільства при формуванні зовсім іншого ставлення до трудової діяльності. Коли є розуміння у керівництва, що підприємницький потенціал виступає основою компетентності, в процесі роботи і приділеної достатньої уваги цьому питанню, формується система корпоративних компетенцій, що створює додаткові конкурентні переваги при використанні цінних, рідкісних ресурсів організації. В цих організаціях заохочується творча і новаторська діяльність, навіть у незначних операціях, що свідчить про досить легку пристосовність до змін у бізнес-середовищі, вихід з зони комфорту та диверсифікації діяльності, особливо у

мінливих та кризових умовах. Все це формує надійне підґрунтя для стійкого довготривалого розвитку підприємства.

Стосовно підприємств морської галузі, основними факторами їх стійкості виступають:

- орієнтація роботи підприємства на стійкий довготривалий розвиток через розкриття його потенціалу;
- управління підприємством з позицій системного менеджменту;
- чітке дотримання стандартів і вимог сертифікації якості надання послуг;
- безперервне спостереження та відповідність вимогам і змінам діючого законодавства;
- вміння швидко реагувати та адаптуватись до змін у навколишньому підприємницькому середовищі;
- нарощування, відтворення та реалізація виробничого потенціалу;
- дотримання правил економічної і екологічної безпеки та чітке знання юридичної сторони діяльності;
- застосування багаторічного досвіду реалізації підприємницької діяльності;
- побудова внутрішніх і зовнішніх комунікацій на основі взаємодовіри, чесності, екологічності взаємодії;
- фокусування уваги на розвиток персоналу, розкриття його особистісного потенціалу, потенціалу підприємницької діяльності;
- впровадження новацій та заохочення креативності у вирішенні виробничих завдань;
- удосконалення мистецтва ведення продаж та витримки конкуренції.

Згідно умов міжнародної інтеграції, в практиці роботи підприємств, в яких запроваджено основи системного менеджменту, провідним завданням є відповідність продукції та послуг щодо вимог міжнародних стандартів, а саме впровадження системи управління якістю. Дана система дозволяє органічно поєднати всі системи, що функціонують всередині підприємства, дати розуміння прямої залежності впливу роботи всіх підрозділів на кінцевий (або проміжний) результаті, сформувати єдину їх місію та бачення стійкого стратегічного розвитку підприємства.

*Список використаних джерел:*

1. Миргородська А. П. Розкриття сутності поняття «підприємницький потенціал» та його роль в потенціалі підприємства / А. П. Миргородська // *Економіка и управление.* – 2011. – №5. – С. 144–149.

2. Колчанова Е.Е. Критерии и показатели оценки предпринимательского потенциала персонала организации (предприятия)/ Е.Е. Колчанова // Креативная экономика, 2009. – Том 3. – № 11. – С. 35-42.
3. Колчанова Е.Е. Предпринимательский потенциал персонала: понятие и эволюция концепций / Е.Е. Колчанова // Аграрный вестник Урала. –№7 (86), 2011. – С. 74-77
4. Васильева И.В. Предпринимательский потенциал и его роль в обеспечении устойчивого функционирования высшего учебного заведения в рыночных условиях / И.В. Васильева // Российское предпринимательство, 2009. – Том 10. – № 7. – С. 130-136.
5. Краснокутська Н.С. Підприємницький потенціал торговельного підприємства: зміст, особливості та чинники формування/ Н.С. Краснокутська, І.Г. Бубунець // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2013. – №4 (60). – С. 125-129
6. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємства: [Монографія] / Є.В. Лапін. – Суми: ИТ «Університетська книга», 2002. – 310 с.
7. Карапінський Б. А. Інноваційно-технологічний потенціал підприємств регіону: аналіз формування та фінансування / Б. А. Карапінський, Т. Б. Шира // Регіональна економіка . –2007. – № 2. – С. 77–86.
8. Мокроносов А.Г. Предпринимательский потенциал развития автономного вуза: монография / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. –Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2016. –166 с.
9. Макарова И. В. Потенциал модернизации машиностроительного комплекса региона / И. В.Макарова. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН,2010. – 289с.
10. Глуханюк Н. С. Психологические особенности предпринимательского потенциала и его активизация в системе бизнес-образования / Н. С Глуханюк, Е. В. Дьяченко // Учен. зап. каф. теорет. и эксперим. психологии РГППУ. – 2008. – Вып. 2. –С. 199–225.
11. Новожилов А. Е. Созидательный потенциал предпринимательства / А. Е. Новожилов // Изв. Урал. гос. ун-та.– 2006.– № 45. –С. 103–117.
12. Santos S.C. Psychosocial aspects of entrepreneurial potential / Susana Correia Santos, António Caetano & Luís Curreal // Journal of Small Business & Entrepreneurship. – Volume 26, 2013. – P. 661-685.
13. Кудрявцева Е.И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций. Монография. / Е.И. Кудрявцева — СПб: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2012. — 340 с.

14. Krog G. Imitation of knowledge: a sociology of knowledge perspective / In *Managing Knowledge. Perspectives on Cooperation and Competition* / G. Krog von & J. Roos (Eds.). — London: Sage Publications, 1996.
15. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage/ J.B. Barney // *Journal of Management*. –1991. –Vol. 17.– No. 1.
16. Hamel G. Strategic intent / G.Hamel &C.K. Prahalad // *Harvard Business Review*. –1989. –No. 67(3).
17. Tucker R.B. Innovation: The new core competency/ R.B.Tucker // *Strategy and Leadership* . 2001. – Vol. 29. – No. 1.
18. Zingheim P.K. Competencies and competency models: does one size fit all? / P.K.Zingheim, Jr.G.L Ledford. & J.R. Schuster // *ACA Journal*. –1996. –Vol.5. – No.1.
19. Fletcher B. Competencies and Work Performance. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.psy.herts.ac.uk>.
20. Зингер О.А. Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленных предприятий / О.А.Зингер, А.В. Ильясова // *Современные проблемы науки и образования*. – 2015. – № 1-1.
21. Корчагина Е. В. Анализ современных подходов к оценке устойчивого развития на уровне компаний/ Е. В. Корчагина // *Проблемы современной экономики*.– 2008. – N 4 (28)
22. N.M.P.Bocken A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes /N.M.P.Bocken,S.W.Short, P.Rana, S.Evans// *Journal of Cleaner Production*. –2014 –Volume 65. – P. 42-56
23. Глобальний онлайн-каталог корпоративної відповідальності. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.corporateregister.com>
24. Примачев Н.Т. Экономические основы функционирования морского рынка транспортных услуг [монографія] // Н.Т. Примачев, П. А. Бойко, С. В. Винников и др.– Одесса: Автограф, 2004. - 320 с.
25. Клейнер Г. Б. Системный менеджмент и системная оптимизация предприятия / Г. Б. Клейнер// *Journal of Modern Competition* / 2018. – Vol.12. No.1 (67) – С. 104-115
26. Adizes Ichak K. Management/ Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What To Do About It / Ichak K. Adizes. – The Adizes Institute Publishing, 2004. – 234 p.

*Конча Ю.Ю.*

*аспірант*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **ЧИННИКИ ТА ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Економічна свобода в ринкових умовах господарювання для підприємств носить двоякий характер, оскільки у зовнішньому і внутрішньому середовищі виникають небезпеки, які існують завжди не залежно від часу та простору їхнього функціонування, оскільки рівновага ринку триває не довго. Постійність динаміки чинників, що впливають на різні види діяльності підприємств обумовлюють необхідність підтримання їхнього стану захищеності з метою необхідного виробництва товарів та послуг. Нарощування (а частіше якісні зміни) потенціалу підприємства вимагає організації та забезпечення потенціалу економічної безпеки, оскільки він органічно поєднаний із ресурсами і можливостями самого суб'єкта господарювання.

Розуміючи, що потенціал економічної безпеки є динамічною характеристикою підприємства, оскільки ґрунтується на змістовній частині самого поняття «потенціал» як ресурсів та можливостей. Саме вони можуть набувати різних форм та наповнень, змінювати вартість та матеріально-речову форму, мають здатність відтворюватись. Його можна ще розглядати як певний запас економічного потенціалу підприємства, на який можуть бути знижені основні показники діяльності ні попадаючи у збиткову зону. До таких показників можна віднести рентабельність власного капіталу, платоспроможність, фінансова стійкість, рівень дебіторської та кредиторської заборгованостей, можливі інші в залежності від мети проведення оцінювання та складності бізнес-портфелю.

Комплексність поняття «економічна безпека підприємства» обумовлена тим, що охоплює небезпеки для різних сторін діяльності підприємства і можливі ресурси, які можуть бути задіяні для виробничо-комерційної діяльності. Тому і науковці пропонують включати в неї певні складові, такі як: виробнича, фінансова, управлінська, інноваційно-інвестиційна, трудова, маркетингова та інші в залежності від чинників, що впливають на діяльність підприємства в той або інший час та специфічних особливостей галузі до якої воно належить. Це стає підґрунтям як для визначення першочергових заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства з позиції збереження його як одиниці бізнесу, здатної задовольняти інтереси учасників (власників, робітників, постачальників,

споживачів та інших). Разом з тим, « потенціал економічної безпеки підприємства» дозволяє брати під увагу не тільки кількісні характеристики економічної безпеки, але й якісні, які відображають здатність її складових мобілізуватись до змінення масштабів за рахунок взаємного доповнення.

Діяльність підприємства постійно стикається із непевностями, пов'язаними із динамікою змін зовнішнього середовища, що перешкоджає стабільному функціонуванню на ринку створюючи загрози і небезпеки. Чим більший масштаб діяльності підприємства, тим більше елементів середовища впливають на урахування об'єктивних закономірностей, які відображають трансформаційні процеси. Цільова спрямованість дій на передбачення та нівелювання дестабілізуючих ситуацій спирається на розгалужені класифікації, завдяки яким можлива швидка ідентифікація і інформаційне забезпечення певних сценаріїв їхнього нівелювання.

Різноманітні загрози економічній безпеці класифікуються за різними основними ознаками: за джерелом виникнення (зовнішні та внутрішні загрози); за відношенням до людської діяльності (об'єктивні та суб'єктивні); за систематичністю прояву (систематичні та несистематичні); за ступенем керованості (керовані та некеровані); за можливістю нейтралізації (такі, що частково піддаються нейтралізації та такі, що не піддаються нейтралізації); за впливом на складові економічної безпеки підприємства (ті, що впливають на усі її складові, на декілька складових та одну складову); за моментом виникнення (актуальні та потенційні); за об'єктивністю існування (реальні та мнимі); за частотою виникнення (постійні та випадкові); за ступенем очевидності (явні та приховані); за впливом на об'єкт (активні та пасивні); за сферою виникнення (правові; економічні; політичні; екологічні; соціальні; науково-технічні; технологічні; демографічні); за вірогідністю реалізації (реальні та потенційні); за тривалістю впливу на функціонування і розвиток підприємства (довготермінові, середньотермінові і короткотермінові); за характером прояву (закономірні та випадкові) [3, с.254-255].

В результаті дослідження стратегій підприємств-лідерів, порівняння з положеннями загальної теорії систем, принципами забезпечення економічної безпеки та заходами реагування на зміни зовнішнього середовища Яровою Ю.О. і Артеменко Л.П. виявлено, що тип розвитку підприємств визначається видом його безпеки, що відображається в динаміці економічних показників.

Кожному типу розвитку властиві специфічні фактори ризику, що зумовлюють особливості системи управління ними.

Типи розвитку промислових підприємств в контексті видів безпеки складних систем

Тип розвитку підприємства	Основні процеси приросту вартості	Вид безпеки та характерні показники	Характеристика факторів ризику підприємства
Обмежений перспективний розвиток	операційні	Фінансова безпека в короткостроковому періоді (показники ліквідності, платоспроможності)	Ендогенні фактори, визнані помилками при розробці базової конкурентної і функціональної стратегій підприємства
	Операційні	Фінансова безпека в довгостроковому періоді (структура капіталу, джерела формування для забезпечення запасами та витратами)	
Просте відтворення	Інвестиційні	Статична економічна безпека (показники стійкості тренда кінцевих результатів діяльності)	Ендогенні фактори ризику, пов'язані зі зміною внутрішньо фірмових стандартів,
Розширене відтворення	Інвестиційно-адаптаційні	Динамічна економічна безпека (характеристики показників зміни ресурсного потенціалу, економічної доданої вартості, інтегрального рівня безпеки підприємства) опором персоналу до змін.	Екзогенні фактори інвестиційних рішень довгострокового характеру
Інтенсивний розвиток	Адаптаційно-інвестиційні		
Стійкий розвиток	Адаптаційно-інноваційні	Збалансована стійка безпека (параметри економічного потенціалу, частка ринку та конкурентоспроможності підприємства та окремих господарських одиниць)	Екзогенні фактори, обумовлені специфікою інноваційних процесів і довгостроковими рішеннями
Інноваційний розвиток			

Джерело: [удосконалено автором на підставі [10].]

Вибір стратегії розвитку є функцією від параметрів безпеки, що формують межі, в яких підприємство зберігає економічну цілісність в процесі реалізації обраної стратегії з урахуванням нових факторів ризику [10]. Ефективність сучасних підприємств визначається стратегіями, спрямованими на активне



використання внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього середовища, а не тільки до пристосування. При цьому активна адаптація є процесом, що створює приріст вартості підприємства.

Смірна С.М розглядає фінансово-економічну безпеку підприємства як об'єкт впливів та пропонує для неї мету стратегії безпеки, що розробляється, має бути орієнтованою на дотримання таких цільових настанов:

- сприяння ефективній адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища;
- виявлення і попередження реальних та потенційних загроз безпековому стану підприємства;
- мінімізація негативних наслідків економічного ризику;
- підтримка фінансової стабільності підприємства при здійсненні поточної діяльності та у довгостроковій перспективі [5, с. 195].

Визначення головної мети потенціалу економічної безпеки як підґрунтя, здатного забезпечити ефективне функціонування та створювати передумови майбутнього розвитку через створення ресурсно-організаційного забезпечення та використання інноваційного управління. Змістовне наповнення управлінського забезпечення дозволить мінімізувати ризики бізнес-діяльності завдяки інтелектуалізації управлінської праці і використанні аналітичного процесу і має відображати однозначний вибір при розробці напрямів стабілізації діяльності і створення передумав для розвитку, а також врівноважувати цілі і цінності зацікавлених сторін підприємства.

Головні цілі економічної безпеки підприємства дають можливість більш повно її характеризувати. Це, зокрема:

- досягнення високого фінансово-економічного потенціалу, фінансової стійкості й самостійності підприємства;
- упровадження високого конкурентоспроможного потенціалу, повної технологічної незалежності;
- досягнення високоефективного управління, повноцінної та висококваліфікованої структури менеджменту; – підвищення інтелектуального розвитку персоналу, застосування інноваційних розробок;
- використання такого технологічного процесу, який не впливає на екологічний стан, забезпечення підтримки всіх стандартів;
- забезпечення правової діяльності підприємства;
- захист інформаційного простору, підприємницької таємниці;

– повне забезпечення безпеки підприємства, економічний захист капіталу, ресурсів і майна.

Випереджальний розвиток підприємства спирається на юридичні, виробничі, організаційні зв'язки, матеріальні й інтелектуальні ресурси. Основне завдання економічної безпеки підприємства – це захист від економічних злочинів, визначення та захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, повноцінне використання потенціалу, активна конкурентоспроможність, захист власних економічних інтересів. Ідеалістична версія економічної безпеки підприємства – це відсутність загроз та небезпек.

Кожне підприємство виступає потенційною жертвою, тому під поняттям «економічна безпека підприємства» ми розуміємо такий стан внутрішніх систем, який унеможливорює стати жертвою. Економічна безпека підприємства захищає від руйнівних дій такі складники, як стійкість, самокерованість і цілісність [6, с.54]. Аналізуючи вищенаведене слід додати, що виникаючи загрози постійно змінюються за рахунок глобалізаційних перетворень та імплементації національної економіки до світової, що привносить нові можливості до еволюціонування загроз. Досягнення ідеалістичної версії економічної безпеки виглядає неможливим через існування хоча б одного конкурента, а також держави у вигляді опосередкованого впливу через контролюючі органи.

В загальному погоджуючись із точкою зору С. Шкарлета [7] щодо необхідності визначення поняття, яке б дозволило окреслити, оцінити та стало основою для подальшого удосконалення методичного забезпечення процесу гарантування економічної безпеки на мікрорівні, вважаємо за необхідне сконцентрувати увагу на кількох важливих моментах. Так, на нашу думку, той аспект, що економічна безпека повинна одночасно розглядається як в статиці, так і в динаміці, дозволяє вести мову про «потенціал забезпечення економічної безпеки підприємства» (ПЗЕБП). Зазначене важливе виходячи з того, що зміст ПЗЕБП повинен полягати в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей КСЕБП досягати та підтримувати необхідний для існування та розвитку рівень економічної безпеки [8, с.128].

Дослідження, проведене О.Л. Коробчинським, доводить, що для забезпечення економічної безпеки підприємство використовує всю сукупність своїх корпоративних ресурсів, у тому числі ресурс інформації і технологій [2, с. 43]. Він є найбільш цінним і найдорожчим ресурсом підприємства, що дає змогу адекватно реагувати на будь-які зміни зовнішнього оточення бізнесу, ефективно планувати та здійснювати свою господарську діяльність. До основних

інформаційних засобів забезпечення економічної безпеки автор відносить комп'ютери, захисні мережі і саму інформаційну продукцію, у тому числі необхідну для прийняття рішень інформацію. Також основні інформаційні потоки, якими оперує підприємство надходять з зовнішнього середовища, тому формування висновків на основі аналізу такої інформації має бути вчасним, чітким та перевіреним, це дасть змогу прийняти якісні управлінські рішення та передбачати їхні наслідки.

Завдання забезпечення економічної безпеки підприємства як самоорганізованої системи полягає в обчисленні точки біфуркації, тобто точки переходу із стабільного стану в нестабільний. Одним з методів попередження нестабільності системи служить стратегічне планування, яке запобігає хаотичності впливу внутрішніх чинників, дає змогу перетворити негативний вплив сукупності чинників в систему позитивної взаємодії упорядкованих факторів внутрішнього середовища підприємства [4, с.42].. Керуючи чинниками економічної безпеки через стратегічне планування і систему індикаторів, підприємство підвищує ймовірність стійкого зростання і процвітання. Забезпечення економічної безпеки підприємства – це процес виконання набору заходів, спрямованих на запобігання можливим загрозам у господарській діяльності та досягнення максимального рівня економічної безпеки підприємства.

Проте напрямок руху може бути як прогресивним, так і регресивним, тому підприємству треба мати чітку мету діяльності на ринку і відповідно до неї забезпечувати та гарантувати економічну безпеку. Тому доречним буде поділ чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища економічної безпеки підприємства на конструктивні – чинники, що сприяють розвитку підприємства, та деструктивні – чинники небезпек, що стримують розвиток підприємства. Також зазначимо, що деструктивні чинники впливу на економічну безпеку торговельного підприємства за своєю суттю є загрозами, а конструктивні – факторами розвитку [9, с.253]. Але у процесі розвитку підприємства, забезпечення та гарантування його економічної безпеки можливі випадки, коли відбувається конвертування деструктивних чинників у конструктивні. Деструктивний чинник на певному етапі розвитку торговельного підприємства був загрозою, а під час діяльності підприємства стає чинником розвитку. І навпаки, конструктивний чинник під впливом змін стає деструктивним, що позначається на розвитку підприємства.

Автор обґрунтовує чинники впливу та їхню трансформацію для економічної безпеки торговельних підприємств, втім, на нашу думку, запропоновані

метаморфози деструктивних і чинників розвитку можуть бути використані при прийнятті рішень не тільки підприємствами сфери послуг, але й виробничими суб'єктами, що створюють додану вартість і нові продукти для реалізації на ринку та підтриманні власних конкурентних переваг у вибраних сегментах.

Загрози, які надходять із зовнішнього простору дестабілізують діяльність підприємства, порушують його стабільність, знижують конкурентоспроможність, підвищують соціальну напругу в колективі при скороченні замовлень і порушенні платіжної дисципліни. Складність розробки та впровадження напрямів щодо відновлення стабільного функціонування підприємства, вартість їхньої реалізації обумовлює необхідність проведення профілактичних заходів щодо запобігання небезпек, спираючись на його потенціал економічної безпеки (рис. 1), враховуючі ресурсне та управлінське забезпечення.

Зовнішній простір підприємства складається з міжнародного, економічного і галузевого середовищ, які мають певне взаємне доповнення та можуть носити обмежувальний або стимулюючий характер. Спонтанність їхньої появи і непередбачуваність проявів створюють загрози і небезпеки діяльності підприємства, що вимагає укріплення потенціалу економічної безпеки, здатного забезпечити нівелювання їх впливів. Разом з тим, потенціал зовнішнього простору дозволяє знайти можливості для стабільного функціонування через фактори попиту і пропозиції. В межах економічного середовища зовнішнього простору формуються параметри попиту, які обумовлюють створення у внутрішньому середовищі систему забезпечення виробництва товарів і послуг поєднуючи ресурсно-цільову і функціональну концепції. Потенціал внутрішнього простору обумовлений масштабами діяльності і інтенсивністю розвитку підприємства і його напрямів бізнесу. Саме від чіткого розуміння поняття масштабу діяльності підприємства і виникає якість прийнятих управлінських рішень. Основною проблемою розуміння даного поняття є те, що на багатьох підприємствах топ-менеджмент ототожнює масштаб діяльності з широтою охоплення ринків збуту та географічним розмаїттям контрактів. Звичайно, при формуванні стратегії розвитку підприємства на збільшення обсягів виробництва, то матимемо «ефект масштабу» або «економію від зростання масштабу діяльності». Проте, з огляду на формування внутрішнього простору при формуванні потенціалу економічної безпеки підприємства цього не достатньо, оскільки скорочення середніх витрат виробництва на кожну одиницю товару не дасть змогу до динамічного та пропорційного росту усіх складових потенціалу.

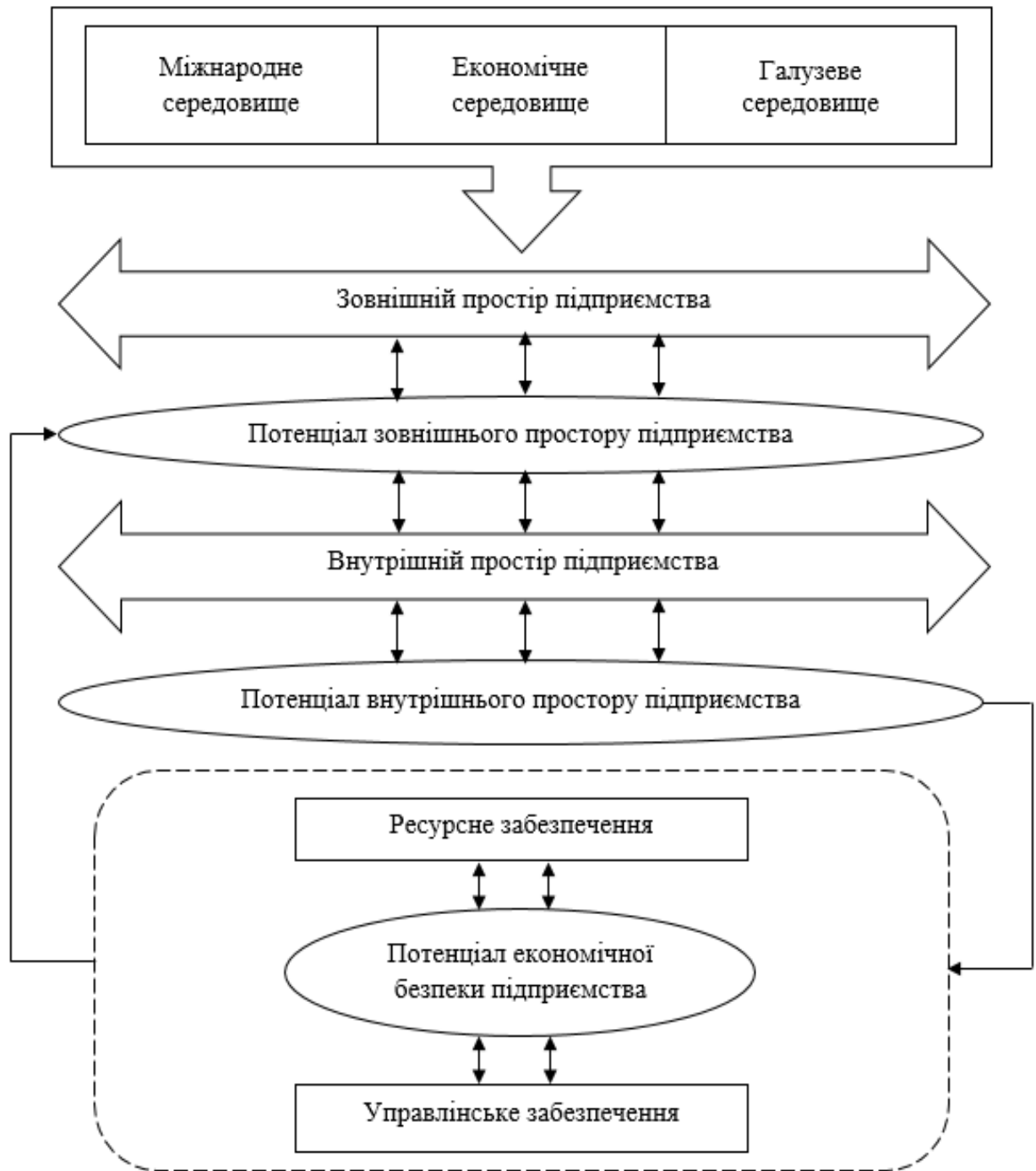


Рис.1. Модель формування просторів діяльності підприємства

Таким чином у випадку формування потенціалу економічної безпеки підприємства масштаб діяльності слід розглядати через загально фірмове кооперування внутрішніх можливостей та комбінування управління виробництвом.

Інтенсивність розвитку підприємства залежить від реалізації усіх складових потенціалу підприємства та спрямована на застосування ефективних важелів щодо реалізації передових форм і методів в управлінні підприємством. Так, інтенсивність розвитку підприємства можна розглянути з декількох позицій. По-

перше через призму впровадження досягнень НТП для підвищення рівня модернізації засобів виробництва, предметів праці тощо. По-друге через формування оптимального стану насичення виробництва ресурсами, створюючи зростання вироблюваної продукції за рахунок поліпшення використання капіталу. Доцільно розглядати інтенсивність з урахуванням не лише масштабів діяльності, а й у комплексі з вибором напрямів бізнесу, насамперед формуванням продукційного пакету підприємства при диверсифікаційному виробництві.

Розглянувши складові поняття потенціал внутрішнього простору підприємства складається основа формування потенціалу економічної безпеки підприємства, оскільки збільшення масштабу діяльності підприємства за рахунок інтенсифікації виробничих, організаційних, маркетингових та інших процесів при виборі напрямів ведення бізнесу підвищить рівень економічної безпеки.

Управлінське забезпечення має організовуватись на принципах гнучкості та модульності; своєчасності і комплексності інформаційного наповнення; деталізації, оптимальності та достатності для прийняття управлінських рішень в залежності від характеристик змін у зовнішньому та внутрішньому просторах. Використання в ньому взаємодоповнюючих методів і інструментів дозволить більш повно реагувати на визначені властивості і параметри процесів у внутрішньому і зовнішньому просторах і прийняття управлінських рішень з використанням вартісного мислення.

Ресурсне забезпечення потенціалу економічної безпеки підприємства формується не лише з класичної точки зору достатності, якості та оптимальності структури ресурсного забезпечення, а й з позиції їх модульної приналежності до напрямів ведення бізнесу та ступеню поліваріантності використання. Особливо це стосується таких видів ресурсів як: кадрові – використання навичок, досвіду та професіоналізму у більш ніж одній з видів виконуваних робіт, інформаційні – аналіз яких дає змогу робити ефективні висновки по декількох напрямках прийняття управлінських рішень, тощо.

#### *Список використаних джерел :*

1. Антикризові технології в управлінні економічною безпекою підприємства. Караїм М. М., Штангрет А. М., Мартинів В. В.: Львів, Укр. акад. Друкарства, 2016. – 250 с.

2. Коробчинський О.Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства / О.Л. Коробчинський // Актуальні проблеми економіки. – 2009. –

№ 4(94). – С. 41–45 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/soc\\_gum/APE/2009\\_4/41-45.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/APE/2009_4/41-45.pdf).

3. Орлик, О. В. Система загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання [Текст] / О. В. Орлик // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук.праць. – Одеса : ОНЕУ. – 2014. – Вип. 1(52). – С. 250-257.

4. Пуцентейло П., Гуменюк О. Основні аспекти формування ефективної системи економічної безпеки підприємства // Економічний дискурс. – 2017. – Вип. 2. – С. 37-47.

5. Смірная С.М. Формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства / С.М. Смірная // Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». – 2018. – № 8. – С. 190-198.

6. Чешук В., Полінкевич О. Суть та значення економічної безпеки підприємств у новій економіці / В. Чешук, О. Полінкевич // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2017. – № 11. – С. 52-56.

7. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: Монографія. – К.: Книжкове вид-во НАУ. – 2007. – 436 с.

8. Штангрет А. М., Пушак Г. І. Потенціал забезпечення економічної безпеки підприємства: теоретичні аспекти / А. М. Штангрет, Г. І. Пушак // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 3. – С. 127-129.

9. Шуміло О. С. Чинники та загрози економічній безпеці торговельних підприємств / О. С. Шуміло // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2015. – № 11. – С. 240-245.

10. Ярова Ю.О., Артеменко Л.П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи / Ю. Ярова, Л. Артеменко // КПІ. – 2016. – № 3. – Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua>.

**Штангрет А. М.,**

*доктор економічних наук, професор,  
Українська академія друкарства, м. Львів*

**Ратушняк Ю. В.,**

*кандидат технічних наук,  
Українська академія друкарства, м. Львів*

**Мельников О. В.,**

*кандидат технічних наук,  
ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ*

**Сухомлин Л. Є.,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти», м. Київ*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ОСНОВА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Розвиток будь-якої соціально-економічної системи є неможливим без забезпечення прийняттого рівня її безпеки, а відтак актуалізується проблема розроблення методологічних засад управління економічною безпекою підприємств із урахуванням сучасних тенденцій розвитку національної економіки, ринкових умов господарювання, зростання темпів науково-технічного прогресу та на базі ключових принципів формування безпечних умов стійкого розвитку суб'єктів господарювання.

Значний внесок у вирішення проблеми формування теоретико-методологічних засад безпечного розвитку підприємницьких структур зробили вітчизняні вчені: О. Ареф'єва, В. Білоус, І. Бінько, Н. Вавдіюк, В. Геєць, З. Герасимчук, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, С. Злупко, Т. Кузенко, О. Кузьмін, А. Кірієнко, Т. Ковальчук, Б. Кравченко, М. Лесечко, В. Марцин, Л. Мельник, І. Михасюк, С. Мочерний, В. Мунтіян, Н. Нижник, Г. Пастернак-Таранушенко, С. Покропивний, Г. Ситник, А. Ревенко, О. Терещенко, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Ярочкін та інші. Віддаючи належне науковому доробку зазначених учених, доцільно зауважити, що окремі аспекти у вирішенні проблеми гарантування економічної безпеки українських підприємств ще недостатньо ретельно досліджені, зокрема щодо формування потрібного інформаційного підґрунтя.

Метою дослідження є розроблення моделей пріоритетності впливу ключових внутрішніх та зовнішніх загроз на економічну безпеку промислових підприємств



як інформаційного базису для реалізації оперативних, тактичних і стратегічних рішень суб'єктами безпеки для формування безпечних умов стійкого розвитку промислового підприємства.

Поставлене завдання виконати в масштабах промислових підприємств України є доволі складно, адже на рівень економічної безпеки кожного окремого суб'єкта господарювання впливає своя відмінна сукупність зовнішніх та внутрішніх загроз. Відтак формування методологічного базису забезпечення економічної безпеки потребує певного усереднення, тобто акцептування уваги лише на тій сукупності загроз, які можна вважати «типовими». Інша проблема, яка виникла у процесі дослідження полягає в тому, що джерелом інформації про наявність та ступінь впливу певної загрози мають стати працівники облікових та аналітичних підрозділів обраної сукупності підприємств. Кожне промислове підприємство характеризується своєю відмінною організаційною структурою, встановленими горизонтальними та вертикальним зв'язками, організацією інформаційних потоків, системою обліково-аналітичного забезпечення управління суб'єктом господарювання. Відтак ми застосовували експертний метод отримання початкової інформації про сукупність загроз, які впливають на рівень економічної безпеки промислових підприємств. Зазначений підхід ґрунтується на тому, що експертне опитування — це найбільш поширений і незамінний спосіб отримання експертної інформації з певної сфери суспільних відносин, який передбачає здійснення опитування компетентних, тобто висококваліфікованих у певній галузі фахівців (експертів). Відтак експертами були визначені працівники облікових та аналітичних підрозділів промислових підприємств. Тобто застосування експертного методу дало змогу нам отримати потрібну початкову інформацію, незважаючи на фактичний стан організації системи економічної безпеки в межах кожного окремого суб'єкта господарювання.

Отримані результати дали змогу виокремити групи ключових внутрішніх та зовнішніх загроз. Слід зазначити, що надалі ми брали до уваги лише частину загроз, яка характерна для більшості промислових підприємств, сукупність яких було визначено за результатами опитування групи експертів (табл. 1).

Для розв'язання поставленої задачі автори скористалися застосованим ними для розв'язання подібних задач [1–5; 7; 8; 11] методом [9], а також ґрунтуючись на відповідних працях [6; 10].

Для ознайомлення з суттю методу, розглянемо довільну скінченну множину елементів (загроз)  $C = \{c_1, c_2, \dots, c_n\}$ .

## Внутрішні загрози економічній безпеці промислових підприємств

Позначення	Назва загрози
vz <sub>1</sub>	впровадження досліджень і розробок
vz <sub>2</sub>	доступність інформації на різних рівнях управління
vz <sub>3</sub>	забезпеченість оборотними коштами
vz <sub>4</sub>	захищеність ресурсів (матеріальних та інформаційних) підприємства
vz <sub>5</sub>	раціональне використання ресурсів
vz <sub>6</sub>	стан (моральний і фізичний) матеріально-технічної бази
vz <sub>7</sub>	якість менеджменту
vz <sub>8</sub>	якість трудових ресурсів

Особі, що приймає рішення (ОПР), на основі якісних міркувань відносно переваги будь-якого елемента множини  $S$  щодо іншого елемента цієї множини, потрібно кожному елементу  $c_i \in S$  присвоїти певну вагу  $w_i$ , де

$$w_i > 0, \sum_{i=1}^k w_i = 1. \quad (1)$$

У процесі порівняння двох довільних елементів  $c_i$  і  $c_j$  з множини  $S$ , ОПР використовує шкалу відносних важливостей елементів (табл. 2).

Наведемо приклад суджень ОПР. Якщо існує підстава наявності значної переваги загрози  $c_i$  над  $c_j$ , то отримуємо ранг, що дорівнює 7, і навпаки —  $c_j$  значно переважає  $c_i$ , ранг набуває значення 1/7.

## Шкала відносної важливості елементів

Важливість (ранг)	Визначення
1	Елементи рівноцінні
3	Один елемент дещо переважає інший
5	Один елемент переважає інший
7	Один елемент значно переважає інший
9	Один елемент абсолютно переважає інший
2, 4, 6, 8	Значення, що відображають проміжні судження

Результат парних порівнянь загроз з множини  $S$  — побудова матриці парних порівнянь  $A = \|a_{ij}\|_{(k \times k)}$ , довільний елемент якої є оцінкою відносної переваги елемента  $c_i$ , порівняно з елементом  $c_j$ . Очевидно, що

$$a_{ii} = 1, a_{ij} = 1/a_{ji} \text{ для усіх } i, j = \overline{1, k}. \quad (2)$$

Матрицю  $A$  називають узгодженою ( $A'$ ), якщо

$$a_{ij} = w_i/w_j \text{ для усіх } i, j = \overline{1, k}. \quad (3)$$

Якщо елемент  $c_i$  у  $q$  разів кращий за  $c_j$ , то і вага  $w_i$  має бути у  $q$  разів більшою, ніж вага  $w_j$ . У такому разі відповіді ОПР повністю узгоджені між собою. Узгоджена матриця парних порівнянь має такий вигляд:

$$A' = \begin{pmatrix} 1 & \frac{w_1}{w_2} & \dots & \frac{w_1}{w_k} \\ \frac{w_2}{w_1} & 1 & \dots & \frac{w_2}{w_k} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{w_k}{w_1} & \frac{w_k}{w_2} & \dots & 1 \end{pmatrix}. \quad (4)$$

В узгодженій матриці

$$a_{ij} = a_{rj} / a_{ri} \text{ для усіх } i, j, r = \overline{1, k}. \quad (5)$$

Властивість узгодженості матриці  $A'$  означає також лінійну залежність усіх рядків (стовпців) цієї матриці. Довільний  $i$ -й ( $i = \overline{2, k}$ ) рядок матриці  $A'$  можна отримати з першого рядка за допомогою множення першого рядка на число  $w_i/w_1$ .

Власним вектором узгодженої матриці  $A'$  є

$$\bar{w} = (w_1, w_2, \dots, w_k)^T, \quad (6)$$

що відповідає єдиному, відмінному від нуля, власному числу  $k_{max} = k$ . « $T$ » позначає матрицю, утворену в результаті унарної операції транспонування початкової матриці: заміни її стовпчиків на рядки

$$A' \bar{w} = \begin{pmatrix} 1 & \frac{w_1}{w_2} & \dots & \frac{w_1}{w_k} \\ \frac{w_2}{w_1} & 1 & \dots & \frac{w_2}{w_k} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{w_k}{w_1} & \frac{w_k}{w_2} & \dots & 1 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \dots \\ w_k \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} k \times w_1 \\ k \times w_2 \\ \dots \\ k \times w_k \end{pmatrix} = k \times \begin{pmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \dots \\ w_k \end{pmatrix} = k \bar{w} \quad (7)$$

Сума елементів  $j$ -го стовпця:

$$s_j' = \sum_{i=1}^k \frac{w_i}{w_j} = \frac{1}{w_j} \sum_{i=1}^k w_i = \frac{1}{w_j} (j = \overline{1, k}) \quad (8)$$

Нормалізовану матрицю отримуємо після нормування елементів матриці  $A'$ , за допомогою ділення кожного елемента  $a_{ij} = w_i / w_j (i, j = \overline{1, k})$  на суму елементів  $j$ -го стовпця  $S'_j (j = \overline{1, k})$ :

$$N' = \begin{pmatrix} w_1 & w_1 & \dots & w_1 \\ w_2 & w_2 & \dots & w_2 \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ w_k & w_k & \dots & w_k \end{pmatrix} \quad (9)$$

Матриця парних порівнянь  $A$  розміром  $2 \times 2$  завжди узгоджена.

У процесі заповнення матриці парних порівнянь

$$A = \begin{pmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1k} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2k} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{k1} & a_{k2} & \dots & 1 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1k} \\ \frac{1}{a_{21}} & 1 & \dots & a_{2k} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{1}{a_{k1}} & \frac{1}{a_{k2}} & \dots & 1 \end{pmatrix} \quad (10)$$

ОПР може допускати помилки, що спричиняють неузгодженість  $A$ .

1. Порушення транзитивності:

$$\exists i, j, r, s, \text{ що із } a_{ij} \succ a_{jr}, a_{jr} \succ a_{js} \text{ не випливає} \quad (11)$$

$$a_{ij} \succ a_{js} (i, j, r, s = \overline{1, k})$$

2. Порушення узгодженості елементів матриці:

$$\exists i, j, r, \text{ що } a_{ij} \neq \frac{a_{rj}}{a_{ri}} (i, j, r = \overline{1, k}) \quad (12)$$

Нормалізована матриця  $N$ , утворена з матриці  $A$  за допомогою ділення кожного елемента  $a_{ij} (i, j = \overline{1, k})$  на суму елементів  $j$ -го стовпця  $S_j (j = \overline{1, k})$ , набуває такого вигляду:

$$N = \begin{pmatrix} \frac{1}{S_1} & \frac{a_{12}}{S_2} & \dots & \frac{a_{1k}}{S_k} \\ \frac{a_{21}}{S_1} & \frac{1}{S_2} & \dots & \frac{a_{2k}}{S_k} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{a_{k1}}{S_1} & \frac{a_{k2}}{S_2} & \dots & \frac{1}{S_k} \end{pmatrix} \quad (13)$$

Зазвичай матриця  $A$  є неузгодженою, тому елементи довільного рядка нормалізованої матриці  $N$  можуть не збігатися, на відміну від  $N'$

$$(\exists i, j, r : \frac{a_{ij}}{S_j} \neq \frac{a_{ir}}{S_r} (i, j, r = \overline{1, k}) \quad (14)$$

У цьому випадку елемент  $c_i \in C$  отримає таку вагу:

$$w_i = \frac{1}{k} \sum_{j=1}^k \frac{a_{ij}}{S_j} (i = \overline{1, k}) \quad (15)$$

Нерівність  $w_i > 0$  очевидна, оскільки  $a_{ij} > 0 (i, j = \overline{1, k})$ .

Співвідношення  $\sum_{i=1}^k w_i = 1$  також справджується, оскільки

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^k w_i &= \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \left( \sum_{j=1}^k \frac{a_{ij}}{S_j} \right) = \frac{1}{k} \sum_{j=1}^k \left( \frac{1}{S_j} \sum_{i=1}^k a_{ij} \right) = \\ &= \frac{1}{k} \sum_{j=1}^k \left( \frac{1}{S_j} \times S_j \right) = \frac{1}{k} \times k = 1 \end{aligned} \quad (16)$$

Для неузгодженої матриці важливо обчислити індекс узгодженості, за яким визначають рівень довіри до результатів парних порівнянь.

Після побудови матриці парних порівнянь  $A$  і обчислення координат вектора ваг  $\bar{w} = (w_1, w_2, \dots, w_k)^T$  визначають найбільше власне число  $k_{max}$  матриці  $A$ , яке відповідає власному вектору  $\bar{w}$ . Що ближче  $k_{max}$  наближається до  $k$ , то краще узгоджені між собою судження ОПР щодо відносної переваги елементів  $c_i \in C$ .

Відповідно до методу парних порівнянь вводиться поняття індексу узгодженості. Коефіцієнт узгодженості матриці  $A$ :

$$CR = CI/RI, \quad (17)$$

де  $CI = (k_{max} - k)/(k - 1)$ .

Стохастичний коефіцієнт узгодженості матриці  $A$ :

$$RI = 1,98(k - 2)/k \quad (18)$$

Стохастичний коефіцієнт узгодженості  $RI$  визначається емпіричним шляхом як середнє значення коефіцієнта  $CI$  для великої вибірки випадково згенерованих матриць парних порівнянь  $A$ . Зауважимо, що

$$k_{max} = \sum_{i=1}^k \left( \sum_{j=1}^k a_{ij} \bar{w} \right) \quad (19)$$

Якщо індекс узгодженості

$$CR \leq 0,1, \quad (20)$$

то результати парних порівнянь загроз ОПР вважаються задовільними. У протилежному разі рівень неузгодженості матриці буде високим, ОПР потрібно уточнити ранги шкали відносної важливості елементів матриці парних порівнянь.

Обчислення згідно з методом парних порівнянь (1) — (20) проводимо у програмі для роботи з таблицями Microsoft Excel.

Уводимо елементи матриці парних порівнянь (A) у діапазоні B3:I10 (рис. 2).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Матриця парних порівнянь (A)								
2		vz <sub>1</sub>	vz <sub>2</sub>	vz <sub>3</sub>	vz <sub>4</sub>	vz <sub>5</sub>	vz <sub>6</sub>	vz <sub>7</sub>	vz <sub>8</sub>
3	vz <sub>1</sub>	1	1/6	1/2	1/8	1/3	2	1/5	1/4
4	vz <sub>2</sub>	6	1	5	1/2	4	7	2	3
5	vz <sub>3</sub>	2	1/5	1	1/6	1/2	3	1/4	1/3
6	vz <sub>4</sub>	8	2	6	1	5	8	3	4
7	vz <sub>5</sub>	3	1/4	2	1/5	1	4	1/3	1/2
8	vz <sub>6</sub>	1/2	1/7	1/3	1/8	1/4	1	1/6	1/5
9	vz <sub>7</sub>	5	1/2	4	1/3	3	6	1	2
10	vz <sub>8</sub>	4	1/3	3	1/4	2	5	1/2	1

Рис. 2. Частина інтерфейсу програми Excel з матрицею парних порівнянь (A)

Обчислюємо суми елементів стовпців матриці парних порівнянь ( $S_j$ ) за формулами наведеними на рис. 3.

	A	B	C	...	I
12	Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь ( $S_j$ )				
13		$S_{vz1}$	$S_{vz2}$	...	$S_{vz8}$
14		=SUM(B3:B10)	=SUM(C3:C10)	...	=SUM(I3:I10)

Рис. 3. Формули для обчислення суми елементів стовпців матриці парних порівнянь ( $S_j$ ) у програмі Excel

У результаті отримуємо значення, подані на рис. 4. (діапазон B14:I14).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
12	Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь ( $S_j$ )								
13		Svz1	Svz2	Svz3	Svz4	Svz5	Svz6	Svz7	Svz8
14		29,500	4,593	21,833	2,700	16,083	36,000	7,450	11,283

Рис. 4. Частина інтерфейсу програми Excel із значеннями обчислених сум елементів стовпців матриці парних порівнянь ( $S_j$ )

Формули для обчислення значень нормалізованої матриці парних порівнянь ( $N$ ) наведено на рис. 5.

	A	B	C	...	I
16	Нормалізована матриця парних порівнянь ( $N$ )				
17		vz1	vz2	...	vz8
18	vz1	=B3/B14	=C3/C14		=I3/I14
19	vz2	=B4/B14	=C4/C14		=I4/I14
⋮					
25	vz8	=B10/B14	=C10/C14	...	=I10/I14

Рис. 5. Формули для обчислення значень елементів нормалізованої матриці ( $N$ ) у програмі Excel

У результаті отримаємо наступну матрицю з обчислено нормалізованими значеннями, зображену на рис. 6 (діапазон B18:I25).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
16	Нормалізована матриця парних порівнянь ( $N$ )								
17		vz1	vz2	vz3	vz4	vz5	vz6	vz7	vz8
18	vz1	0,034	0,036	0,023	0,046	0,021	0,056	0,027	0,022
19	vz2	0,203	0,218	0,229	0,185	0,249	0,194	0,268	0,266
20	vz3	0,068	0,044	0,046	0,062	0,031	0,083	0,034	0,030
21	vz4	0,271	0,435	0,275	0,370	0,311	0,222	0,403	0,355
22	vz5	0,102	0,054	0,092	0,074	0,062	0,111	0,045	0,044
23	vz6	0,017	0,031	0,015	0,046	0,016	0,028	0,022	0,018
24	vz7	0,169	0,109	0,183	0,123	0,187	0,167	0,134	0,177
25	vz8	0,136	0,073	0,137	0,093	0,124	0,139	0,067	0,089

Рис. 6. Частина інтерфейсу програми Excel із значеннями обчислених елементів нормалізованої матриці парних порівнянь ( $N$ )

На основі, наведених на рис. 7, формул у діапазоні B28:B35 обчислено вектор ваг ( $w_k$ ), а результат зображено на рис. 8.

	A	B
27	Ваги ( $w_k$ )	
28	w <sub>vz1</sub>	=SUM(B18:I18)/8
29	w <sub>vz2</sub>	=SUM(B19:I19)/8
⋮		
35	w <sub>vz10</sub>	=SUM(B25:I25)/8

Рис. 7. Формули для обчислення значень елементів вектора ваг ( $w_k$ ) у програмі Excel

	A	B
27	Ваги ( $w_k$ )	
28	$w_{vz1}$	0,033
29	$w_{vz2}$	0,227
30	$w_{vz3}$	0,050
31	$w_{vz4}$	0,330
32	$w_{vz5}$	0,073
33	$w_{vz6}$	0,024
34	$w_{vz7}$	0,156
35	$w_{vz8}$	0,107

Рис. 8. Значення обчислених у програмі Excel елементів вектора ваг ( $w_k$ )

Згідно з методом парних порівнянь на завершення обчислюють найбільше власне число, коефіцієнт узгодженості та перевіряють рівень неузгодженості матриці парних порівнянь. Необхідні формули наведено на рис. 9, а результати обчислення у програмі Excel представлено в діапазоні D27:D32 на рис. 10.

	D
27	Найбільше власне число матриці парних порівнянь ( $k_{max}$ )
28	=SUM(MMULT(B3:I10;B28:B35))
29	Коефіцієнт узгодженості матриці парних порівнянь (CR)
30	=((D28-8)*8)/((8-1)*(1,98*(8-2)))
31	Рівень неузгодженості матриці парних порівнянь
32	=IF(D30>0,1; "Високий, особі, що приймає рішення слід перевірити елементи матриці."; "Задовільний.")

Рис. 9. Формули для обчислення найбільшого власного числа, коефіцієнта узгодженості та перевірки рівня неузгодженості матриці парних порівнянь

	D
27	Найбільше власне число матриці парних порівнянь ( $k_{max}$ )
28	8,406
29	Коефіцієнт узгодженості матриці парних порівнянь (CR)
30	0,039
31	Рівень неузгодженості матриці парних порівнянь
32	Задовільний.

Рис. 10. Результати обчислень  $k_{max}$ , CR і рівня неузгодженості матриці парних порівнянь

У результаті дослідження отримано вектор ваг загроз, на основі якого побудовано модель пріоритетності впливу ключових внутрішніх загроз на економічну безпеку промислових підприємств (рис. 11).

Отримана модель є орієнтиром для концентрації уваги суб'єктів безпеки на наявності й рівні впливу ключових внутрішніх загроз. Саме через розроблення суб'єктами безпеки адекватних оперативних, тактичних і стратегічних рішень для протидії, нейтралізації та ліквідації наслідків впливу внутрішніх загроз, підприємство здатне забезпечити необхідний рівень безпеки.



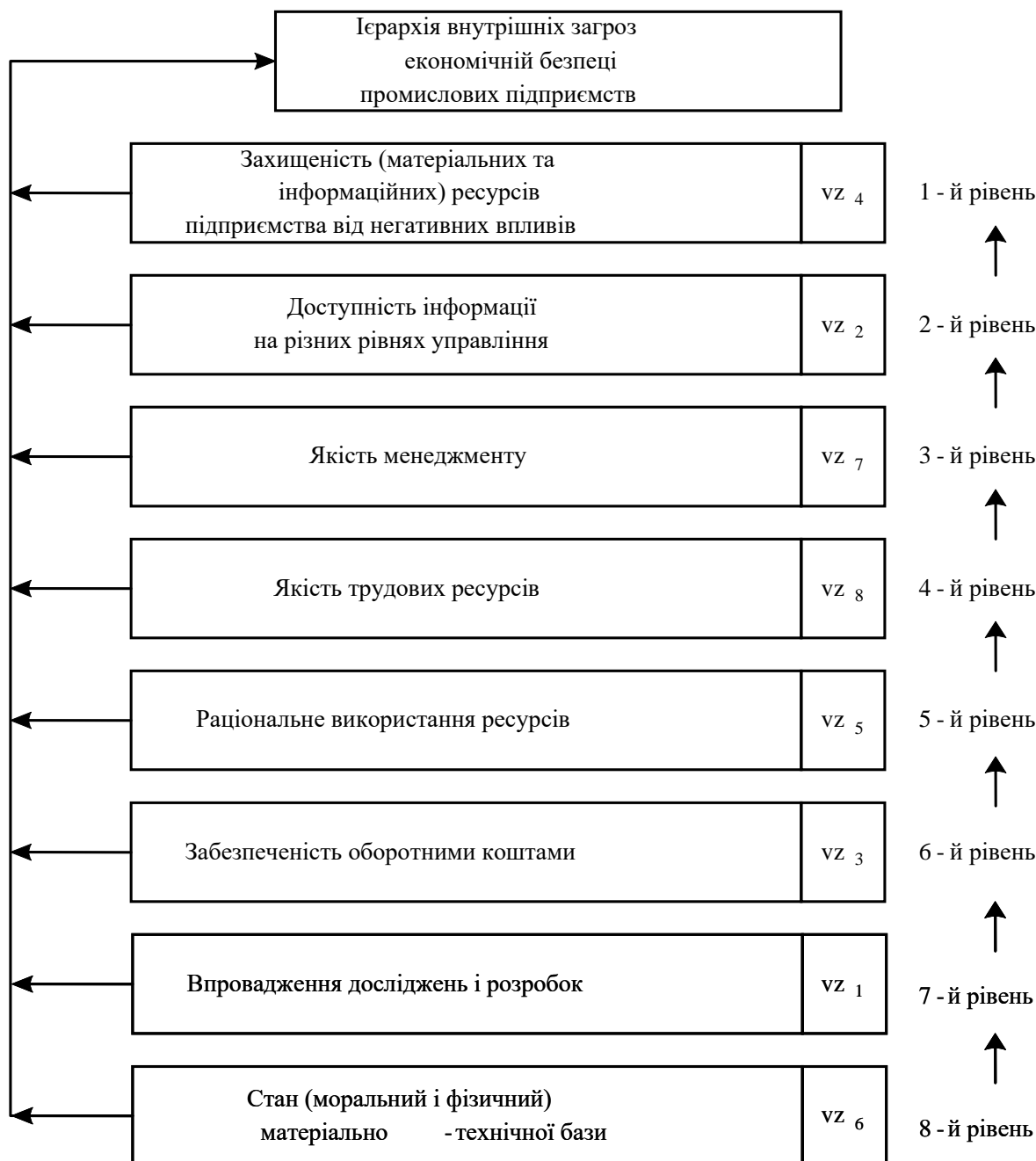


Рис. 11. Модель пріоритетності впливу ключових внутрішніх загроз на економічну безпеку промислових підприємств

Одночасно із внутрішніми загрозами, які безперечно потребують особливої уваги суб'єктів безпеки, на рівень економічної безпеки промислових підприємств суттєво впливають і зовнішні, серед яких, за результатами анкетування, були відібрані найважливіші (табл. 3).

Згідно з методом парних порівнянь, за методикою, яка описана вище, ми зробили розрахунки і стосовно зовнішніх загроз (рис. 12–16):

У результаті дослідження отримано вектор ваг загроз, на основі якого побудовано модель пріоритетності впливу ключових зовнішніх загроз на економічну безпеку промислових підприємств (рис. 17).

## Зовнішні загрози економічній безпеці промислових підприємств

Позначення	Назва загрози
zz1	Військові та політичні конфлікти
zz2	Державне регулювання промисловості
zz3	Конкуренція з боку вітчизняних товаровиробників
zz4	Конкуренція з боку іноземних товаровиробників
zz5	Купівельна спроможність населення
zz6	Курс національної валюти щодо іноземних валют
zz7	Технічний стан національного промислового виробництва
zz8	Умови ведення бізнесу в Україні

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Матриця парних порівнянь (A)								
2		zz1	zz2	zz3	zz4	zz5	zz6	zz7	zz8
3	zz1	1	2	6	4	8	5	3	7
4	zz2	1/2	1	5	3	7	4	2	6
5	zz3	1/6	1/5	1	1/3	3	1/2	1/4	2
6	zz4	1/4	1/3	3	1	5	2	1/2	4
7	zz5	1/8	1/7	1/3	1/5	1	1/4	1/6	1/2
8	zz6	1/5	1/4	2	1/2	4	1	1/3	3
9	zz7	1/3	1/2	4	2	6	3	1	5
10	zz8	1/7	1/6	1/2	1/4	2	1/3	1/5	1

Рис. 12. Частина інтерфейсу програми Excel з матрицею парних порівнянь (A)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
12	Суми елементів стовпців матриці парних порівнянь ( $S_j$ )								
13		$S_{zz1}$	$S_{zz2}$	$S_{zz3}$	$S_{zz4}$	$S_{zz5}$	$S_{zz6}$	$S_{zz7}$	$S_{zz8}$
14		2,718	4,593	21,833	11,283	36,000	16,083	7,450	28,500

Рис. 13. Частина інтерфейсу програми Excel із значеннями обчислених сум елементів стовпців матриці парних порівнянь ( $S_j$ )

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
16	Нормалізована матриця парних порівнянь (N)								
17		zz1	zz2	zz3	zz4	zz5	zz6	zz7	zz8
18	zz1	0,368	0,435	0,275	0,355	0,222	0,311	0,403	0,246
19	zz2	0,184	0,218	0,229	0,266	0,194	0,249	0,268	0,211
20	zz3	0,061	0,044	0,046	0,030	0,083	0,031	0,034	0,070
21	zz4	0,092	0,073	0,137	0,089	0,139	0,124	0,067	0,140
22	zz5	0,046	0,031	0,015	0,018	0,028	0,016	0,022	0,018
23	zz6	0,074	0,054	0,092	0,044	0,111	0,062	0,045	0,105
24	zz7	0,123	0,109	0,183	0,177	0,167	0,187	0,134	0,175
25	zz8	0,053	0,036	0,023	0,022	0,056	0,021	0,027	0,035

Рис. 14. Частина інтерфейсу програми Excel із значеннями обчислених елементів нормалізованої матриці парних порівнянь (N)

	A	B
27	Ваги ( $w_k$ )	
28	wzz1	0,327
29	wzz2	0,227
30	wzz3	0,050
31	wzz4	0,108
32	wzz5	0,024
33	wzz6	0,073
34	wzz7	0,157
35	wzz8	0,034

Рис. 15. Значення обчислених у програмі Excel елементів вектора ваг ( $w_k$ )

	D
27	Найбільше власне число матриці парних порівнянь ( $k_{max}$ )
28	8,423
29	Коефіцієнт узгодженості матриці парних порівнянь (CR)
30	0,041
31	Рівень узгодженості матриці парних порівнянь
32	Задовільний.

Рис. 16. Результати обчислень  $k_{max}$ , CR і рівня узгодженості матриці парних порівнянь



Рис. 17. Модель пріоритетності впливу ключових зовнішніх загроз на економічну безпеку промислових підприємств

Підводячи підсумки потрібно зазначити, що існування, ефективність функціонування, можливість досягнення тактичних і стратегічних цілей будь-якого підприємства значною мірою залежить від здатності формувати безпечні умови для стійкого розвитку бізнесу. У складних умовах господарювання роль суб'єктів безпеки суттєво зростає, адже саме їх рішення визначають спроможність підприємства, як соціально-економічної системи, протидіяти негативному впливу зовнішнього середовища та зберігати контроль над внутрішніми процесами.

Узагальнюючи потрібно ще раз зауважити, що за результатами проведеного аналітичного дослідження та моделювання методом парних порівнянь були розроблені моделі пріоритетності впливу ключових внутрішніх та зовнішніх загроз на економічну безпеку промислових підприємств. Отримані моделі мають трактуватися як певні орієнтири при розробленні завдань для суб'єктів безпеки відповідно з того, що сформована ієрархія є усередненою, тобто такою, що не враховує специфіку функціонування кожного окремого підприємства. Водночас на етапі планування дій суб'єктів безпеки, отримані результати дають змогу визначити початкові цілі та раціонально використовувати наявні ресурси з подальшою конкретизацією стосовно фактичного рівня економічної безпеки та ступеня агресивності середовища функціонування певного суб'єкта господарювання.

*Список використаних джерел:*

1. Бешелев С. Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С. Д. Бешелев, Ф. Г. Гурвич. — М. : Статистика, 1980. — 263 с.
2. Гнатієнко Г. М. Експертні технології прийняття рішень / Г. М. Гнатієнко, В. Є. Снитюк. — К. : Маклаут, 2008. — 444 с.
3. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок : Теорія, методологія, напрями використання / Б. Є. Грабовецький. — Вінниця : ВНТУ, 2010. — 171 с.
4. Котляревский Я. В. Ієрархічне впорядкування зовнішніх загроз як основа застосування антикризових технологій в управлінні економічною безпекою машинобудівного підприємства / Я. В. Котляревський, М. М. Караїм, Ю. В. Ратушняк // Інвестиції: Практика та досвід. — 2015. — № 24. — С. 11–15.
5. Котляревский Я. В. Ієрархічне впорядкування факторів, що стримують або стимулюють розвиток інформаційної сфери в Україні / Я. В. Котляревський, О. В. Мельников, А. М. Штангрет, Ю. В. Ратушняк // Наук. пр. Науково-дослід. фін. ін-ту. — 2016. — Вип. 2 (75). — С. 39–52.

6. Лямец В. И. Системный анализ. Вводный курс / В. И. Лямец, А. Д. Тевяшев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Х. : ХНУРЭ, 2004. — 448 с. — (Прикладная математика).

7. Ратушняк Ю. В. Формування інформаційного базису гарантування економічної безпеки промислових підприємств / Ю. В. Ратушняк, Л. Є. Сухомлин, А. М. Штангрет // Наук. зап. [Укр. акад. друкарства]. — 2017. — № 2 (55). — С. 93–100.

8. Ратушняк Ю. В. Формування інформаційного базису гарантування економічної безпеки промислових підприємств шляхом розроблення моделі пріоритетності впливу ключових зовнішніх загроз / Ю. В. Ратушняк, Л. Є. Сухомлин, А. М. Штангрет // Наук. зап. [Укр. акад. друкарства]. — 2017. — № 1 (54). — С. 187–197.

9. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий : пер. с англ. / Т. Саати. — М. : Радио и связь, 1993. — 315 с.

10. Харари Ф. Теория графов : пер. с англ. / Ф. Харари. — М. : Мир, 1973. — 302 с.

11. Штангрет А. М. Формування інформаційного базису гарантування економічної безпеки промислових підприємств / А. Штангрет, Ю. Сафонов, Ю. Ратушняк, О. Мельников // Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємств : моногр. / за заг. ред. А. Штангрета. — Львів: Укр. акад. друкарства, 2017. — С. 48–70.

*Яремко А. Д.,*

*аспірант,*

*Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків*

## **ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СКЛАДОВОЇ АНТИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

На сучасному етапі існування і функціонування підприємств відбувається в досить нестабільних умовах, а ефективність їх діяльності в більшій мірі залежить від їх фінансових можливостей. Фінансові ресурси підприємства можна вважати джерелом сталого розвитку, а його зростання прямопропорційне його конкурентоспроможності та результатам діяльності. В результаті підвищення ефективності використанні фінансових ресурсів підприємства відбувається поліпшення як економічних умов в цілому, так і антикризового потенціалу та адаптації його до ринкових умов.

Антикризовий потенціал, як відмічає Зарубеєва Н., – це здатність зберегти життєздатність підприємства під час загальноекономічної кризи, здатність протистояти кризам шляхом використання наявних можливостей [4]. На думку Мороз О. В., Шварц І. В., Лазарчук О. В., поняття «антикризовий потенціал підприємства» слід розглядати як здатність господарського суб'єкта протистояти реальним та потенційним кризовим явищам у функціонуванні, зберігаючи при цьому тенденцію до сталого розвитку [12, С. 10]. Разом з тим, науковці Фролова Л. В., Кирієнко Д. М. визначають антикризовий потенціал як можливості підприємства мінімізувати негативний вплив кризи, за використання системи інструментів, серед яких домінуюче місце належить заходам санаційного характеру [16, С. 157], а Коротков Е. М. визначає антикризовий потенціал як здатності подолання кризи підприємствами [1, С. 103]. З макроекономічної позиції антикризовий потенціал розглядає Ортіна Г. В в своїй роботі [13, С. 84] відмічає, що під антикризовим потенціалом слід розуміти його здатність і можливість подолати економічну кризу шляхом застосування державних та недержавних форм і механізмів регулювання процесів обігу промислової продукції, капіталів та факторів виробництва.

Поняття «антикризовий потенціал підприємства» науковець Белозерцев О. В. пропонує розглядати як сукупні потенційні можливості підприємства протистояти кризам, визначені на основі наявних і залучених ресурсів у процесі реалізації антикризових процедур в умовах мінливого середовища [3]. Незважаючи на велику кількість доробок при розгляді антикризового потенціалу підприємства, потребують розробці пропозиції щодо формування та оцінки фінансової складової антикризового потенціалу підприємства

Фінансова складова антикризового потенціалу підприємства дозволяє оцінити його фінансові ресурси та передбачає використання традиційного набору коефіцієнтів, перелік і методика розрахунку яких розглядається в джерелах наступних науковців: Ізмайлової К. В. [6], Ковалева В. В. [7], Коритько Т. Ю. [8], Костирко Р. О. [9], Котляра М. Л. [10], Мних Є. [11], Пілецької С.Т. [14], Сметанюка О. А. [15], Хотомлянського О. Л. [17], Швиданенка Г. О. [18] та інші. Розроблена і запропонована модель визначення інтегрального показника фінансової складової антикризового потенціалу підприємств, яка включає певну послідовність етапів та обґрунтування показників. Об'єктами дослідження вибрано сім підприємств авіаційного машинобудування і період з 2012 до 2017 року. Основними групами показників фінансової складової, за якими

пропонується здійснювати оцінювання антикризового потенціалу, є показники ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості (рис. 1).

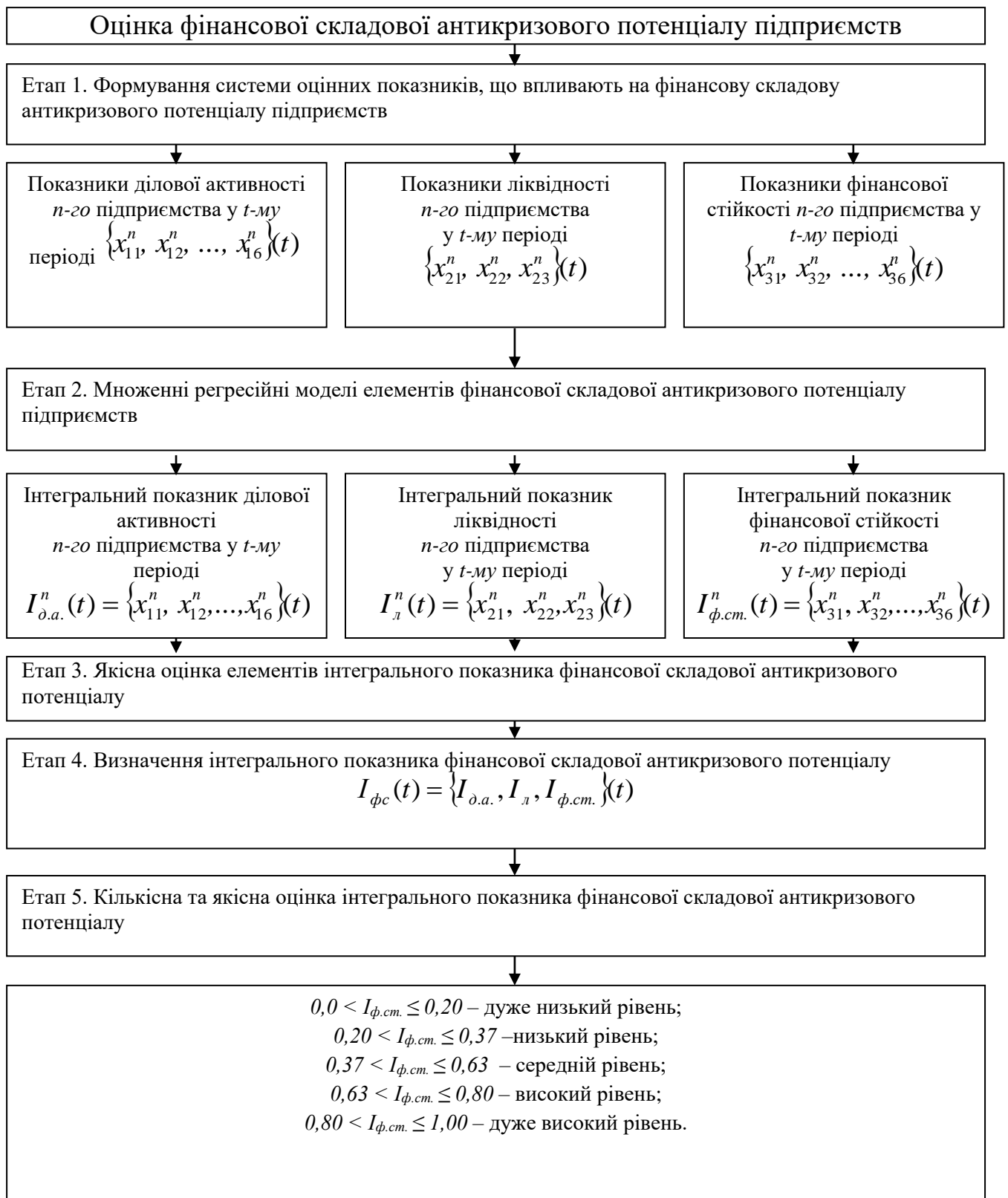


Рис. 1 Модель визначення інтегрального показника фінансової складової антикризового потенціалу підприємств

Всі показники були розраховані з використанням публічної фінансової звітності.

Ділова активність відображає зусилля підприємств, спрямовані на забезпечення динамічності розвитку і досягнення поставлених цілей у різних напрямках діяльності, що позитивно впливає на їх антикризовий потенціал.

Основними цілями оцінки та аналізу ділової активності є розробка ефективних управлінських рішень з метою забезпечення високого потенціалу протистояти реальним та можливим кризовим явищам у функціонуванні, зберігаючи тенденції до сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Ділова активність підприємства проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів і полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, основними з яких є: коефіцієнт оборотності активів, обігових коштів, запасів, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості, власного капіталу.

За допомогою множеного регресійного моделювання проведено розрахунок інтегрального показника оцінки ділової активності фінансової складової антикризового потенціалу  $n$ -го підприємства у  $t$ -му періоді, рівняння має вигляд (1):

$$I_{d.a.}(t) = 0,522 - 0,164x_{11t} + 1,04x_{12t} - 0,766x_{13t} + 0,095x_{14t} - 0,091x_{15t} - 0,164x_{16t}, \quad (1)$$

$t=1, \dots, 42$

де  $x_{11}$  – коефіцієнт оборотності активів;  $x_{12}$  – коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороту);  $x_{13}$  – коефіцієнт оборотності запасів (обороту);  $x_{14}$  – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороту);  $x_{15}$  – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (обороту);  $x_{16}$  – коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотів);  $t$  – число рівнів динамічного ряду.

Коефіцієнт кореляції становить (+ 0,778), а коефіцієнт детермінації – 0,5876. Для оцінки адекватності лінійної регресійної моделі розраховано F-критерій Фішера, значення якого становить 8,97. При рівні значимості 5% для  $V1=6$  і  $V2=42-7=35$  ступенів вільності з таблиці розподілу Фішера критичне значення F-критерію становить 7,23, що підтверджує достовірність отриманих результатів.

У загальному вигляді отриманий інтегральний показник ділової активності фінансової складової оцінювання антикризового потенціалу підприємств є кількісним вираженням результату ділової активності досліджуваних підприємств, а його значення – критеріями оцінювання впливу ділової активності на антикризовий потенціал підприємств (табл. 1).



Значення інтегрального показника ділової активності фінансової складової антикризового потенціалу підприємств

Підприємства	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Дослідний-експериментальний завод №20 цивільної авіації»	0,526	0,520	0,523	0,522	0,522	0,522
ПАТ «Хартрон»	0,981	0,766	0,332	0,358	0,200	0,415
ПАТ «Моторсіч»	0,488	0,491	0,491	0,435	0,485	0,512
ДП «Харьковський машинобудівний завод «ФЕД»	0,500	0,580	0,530	0,560	0,078	0,534
ПАТ «Датагруп»	0,523	0,539	0,520	0,753	0,703	0,728
ДП «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН»	0,495	0,496	0,137	0,317	0,490	0,483
ПАТ «Київський радіозавод»	0,576	0,568	0,536	0,541	0,511	0,513

Для здобуття інтерпретації інтегрального показника ділової активності фінансової складової антикризового потенціалу підприємств використовується п'ятибальна шкала Харрінгтона [5], яка представлена в табл. 2.

Таблиця 2

Відповідність рівня інтегрального показника ділової активності (ліквідності, фінансової стійкості) фінансової складової антикризового потенціалу підприємств шкалі Харрінгтона

Якісна оцінка	Інтервали оцінок	Змістовий опис
Дуже низький (дуже погано)	0-0,2	Підприємство має дуже низький рівень ділової активності (ліквідності, фінансової стійкості), що дуже негативно впливає на рівень антикризового потенціалу
Низький (погано)	0,2-0,37	Підприємство має низький рівень ділової активності (ліквідності, фінансової стійкості), що негативно впливає на рівень антикризового потенціалу
Середній (задовільно)	0,37-0,63	Підприємство має середній рівень ділової активності (ліквідності, фінансової стійкості) та майже не впливає на антикризовий потенціал
Високий (добре)	0,63-0,8	Підприємство має високий рівень ділової активності (ліквідності, фінансової стійкості), що позитивно впливає на рівень антикризового потенціалу
Дуже високий (відмінно)	0,8-1	Підприємство має дуже високий рівень ділової активності (ліквідності, фінансової стійкості), що дуже позитивно впливає на рівень антикризового потенціалу

Відповідно до критеріальної шкали оцінювання інтегрального показника ділової активності протягом 2012 – 2017 рр. середній рівень ділової активності мали ПАТ «Дослідний-експериментальний завод №20 цивільної авіації» (інтервал значень – 0,52 – 0,526), ПАТ «Моторсіч» (інтервал значень – 0,435 – 0,491), ПАТ

«Київський радіозавод» (інтервал значень – 0,511 – 0,576). Слід зазначити, ПАТ «Датагруп» в 2015 – 2017 рр. мало високий рівень ділової активності, яка позитивно вплинула на рівень фінансової складової антикризового потенціалу. Отже, спостерігалось скорочення обсягів відвернутих фінансових ресурсів, відтак знижується потреба залучення додаткових джерел фінансування і відповідно збільшувалася ділова активність, ефективніше використовувались наявні ресурси, що сприяє підвищенню можливостей підприємств протистояти розгортанню кризових явищ та подальшому сталому розвитку.

На антикризовий потенціал підприємств, в межах фінансової складової, в короткостроковому періоді значний вплив має його ліквідність, тобто спроможність своєчасно і в повному обсязі розрахуватися по короткострокових зобов'язаннях. Основними показниками, за якими проводиться оцінка ліквідності підприємства є коефіцієнти поточної ліквідності, абсолютної ліквідності, співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості, які склали змістовне наповнення другого елемента фінансової складової.

За допомогою множеного регресійного моделювання проведено розрахунок інтегрального показника оцінки ліквідності фінансової складової антикризового потенціалу  $n$ -го підприємства у  $t$ -му періоді, формула (2):

$$I_l(t) = 0,368 + 0,427 x_{21t} + 0,591 x_{22t} + 0,343 x_{23t}, t=1, \dots, 42 \quad (2)$$

де  $x_{21}$  – коефіцієнт поточної ліквідності;  $x_{22}$  – коефіцієнт абсолютної ліквідності;  $x_{23}$  – коефіцієнт співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості;  $t$  – число рівнів динамічного ряду.

Коефіцієнт кореляції становить (+ 0,7634), коефіцієнт детермінації – 0,5828. Для оцінки адекватності лінійної регресійної моделі розраховано  $F$ -критерій Фішера, значення якого становить 17,69. При рівні значимості 5% для  $V_1=3$  і  $V_2=42-4=38$  ступенів вільності з таблиці розподілу Фішера критичне значення  $F$ -критерію становить 8,60, що підтверджує достовірність отриманих результатів.

Отриманий інтегральний показник ліквідності фінансової складової антикризового потенціалу підприємств у загальному вигляді є кількісним вираженням спроможності підприємств своєчасно і в повному обсязі розрахуватися по короткострокових зобов'язаннях, а його отримані значення – критеріями оцінювання впливу ліквідності на антикризовий потенціал підприємств (табл. 3).

Інтерпретація інтегрального показника ліквідності фінансової складової антикризового потенціалу підприємств здійснюється за використанням п'ятибальної шкали Харрінгтона [5], яка представлена в табл. 2.

Значення інтегрального показника ліквідності фінансової складової антикризового потенціалу підприємств

Підприємства	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Дослідний-експериментальний завод №20 цивільної авіації»	0,998	0,876	0,981	0,972	0,738	0,673
ПАТ «Хартрон»	0,397	0,393	0,475	0,588	0,510	0,505
ПАТ «Моторсіч»	0,486	0,496	0,478	0,467	0,501	0,504
ДП «Харьковський машинобудівний завод «ФЕД»	0,422	0,429	0,479	0,590	0,572	0,564
ПАТ «Датагруп»	0,997	0,876	0,972	0,972	0,738	0,682
ДП «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН»	0,447	0,447	0,449	0,425	0,466	0,474
ПАТ «Київський радіозавод»	0,708	0,713	0,880	0,834	0,534	0,426

Досліджувані авіапідприємства (ПАТ «Хартрон», ПАТ «Моторсіч», ДП «Харьковський машинобудівний завод «ФЕД», ДП «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН», ПАТ «Київський радіозавод») у короткостроковій перспективі мають середній рівень ліквідності, вони здатні своєчасно і в повному об'ємі розрахуватися по короткостроковим зобов'язанням, тобто з бюджетом та контрагентами, короткостроковим кредитам та робітниками. Ліквідність підприємств, які досліджуються, позитивно впливає на їхній антикризовий потенціал, що створює передумови до зберігання можливостей подальшого накопичення капіталу та техніко-технологічного розвитку.

Разом з тим, активи ПАТ «Дослідний-експериментальний завод №20 цивільної авіації», ПАТ «Датагруп» мають високий рівень ліквідності, що характеризує їх високі здібності при певних обставинах перетворюватися в готівку, вони мають достатній обсяг фінансових ресурсів для результативної комерційно-господарської діяльності і щодо відшкодування зобов'язань. Ліквідність підприємств позитивно впливає на рівень фінансової складової та антикризовий потенціал аналізованих підприємств, а саме спроможність протистояти кризовим явищам, що дозволить зберігати тенденції ритмічного функціонування.

Наступною вибраною характеристикою антикризового потенціалу підприємства є його фінансова стійкість, яку доцільно розглядати як результат, так і передумова поточного, інвестиційного і фінансового розвитку. Оскільки, фінансова стійкість відображає здатність підприємства відповідати за своїми боргами й зобов'язаннями, нарощувати антикризовий потенціал, що зменшує

негативні наслідки кризових явищ та сприяє подальшому його розвитку. Основними показниками, за якими здійснюється оцінювання фінансової стійкості підприємств, є коефіцієнти: забезпечення оборотних активів власними коштами, маневреність власних обігових коштів, покриття запасів, фінансової незалежності, фінансової стабільності.

За допомогою множеного регресійного моделювання проведено розрахунок інтегрального показника оцінки фінансової стійкості фінансової складової антикризового потенціалу  $n$ -го підприємства у  $t$ -му періоді, рівняння має вигляд (3):

$$I_{ф.ст.}(t) = 0,864 - 0,719x_{31t} - 0,617x_{32t} + 0,536x_{33t} + 0,634x_{34t} + 1,142x_{35t} - 0,103x_{36t}, t=1, \dots, 42 \quad (3)$$

де  $x_{31}$  – коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами;  $x_{32}$  – коефіцієнт маневреність робочого капіталу;  $x_{33}$  – коефіцієнт маневреність власних обігових коштів;  $x_{34}$  – коефіцієнт покриття запасів;  $x_{35}$  – коефіцієнт фінансової незалежності;  $x_{36}$  – коефіцієнт фінансової стабільності;  $t$  – число рівнів динамічного ряду.

Коефіцієнт кореляції становить (+ 0,7402), коефіцієнт детермінації – 0,5479. Для оцінки адекватності лінійної регресійної моделі розраховано F-критерій Фішера, значення якого становить 7,26. При рівні значимості 1% для  $V1=6$  і  $V2=42-7=35$  ступенів вільності з таблиці розподілу Фішера критичне значення F-критерію становить 7,23, що підтверджує достовірність отриманих результатів.

Отриманий інтегральний показник фінансової стійкості фінансової складової оцінювання антикризового потенціалу підприємств у загальному вигляді є кількісним вираженням ступеня фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і ефективності його використання, а отримані значення – критеріями оцінювання впливу фінансової стійкості на антикризовий потенціал підприємств (табл. 4). Інтерпретація інтегрального показника фінансової стійкості підприємства здійснюється з використанням п'ятибальної шкали Харрінгтона [5], яка представлена в табл. 2. Відповідно до критеріальної шкали оцінювання інтегрального показника фінансової стійкості фінансової складової антикризового потенціалу підприємств протягом 2012 – 2017 рр. середній рівень фінансової стійкості мав тільки ДП «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН» (інтервал значень – 0,707 – 0,757). Спостерігається зниження фінансової стійкості на ПАТ «Датагруп» (інтервал значень – 0,883 – 0,555), що негативно впливає на його антикризовий потенціал та подальший розвиток. Збільшення показника на ПАТ «Хартрон» (інтервал значень – 0,508 – 0,735) та ДП «Харьковський

машинобудівний завод «ФЕД» (інтервал значень – 0,342 – 0,548) є позитивною тенденцією, що сприяє підприємств до підвищення конкурентоспроможності та сталому розвитку.

Таблиця 4

Значення інтегрального показника фінансової стійкості фінансової складової антикризового потенціалу підприємств

Підприємства	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Дослідний-експериментальний завод №20 цивільної авіації»	0,959	0,811	0,787	0,789	0,841	0,876
ПАТ «Хартрон»	0,508	0,474	0,676	0,597	0,691	0,735
ПАТ «Моторсіч»	0,069	0,092	0,218	0,287	0,522	0,506
ДП «Харьковський машинобудівний завод «ФЕД»	0,342	0,337	0,402	0,544	0,517	0,548
ПАТ «Датагруп»	0,883	0,985	0,851	0,712	0,623	0,555
ДП «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН»	0,707	0,601	0,631	0,812	0,751	0,757
ПАТ «Київський радіозавод»	0,850	0,742	0,864	0,864	0,864	0,864

В аналізованому періоді ПАТ «Дослідний-експериментальний завод №20 цивільної авіації» (інтервал значень – 0,959 – 0,876), ПАТ «Київський радіозавод» (інтервал значень – 0,85 – 0,864) мають високий рівень інтегрального показника фінансової стійкості, що позитивно впливає на їхній антикризовий потенціал. Разом з тим, ПАТ «Моторсіч» в 2012 – 2015 рр. мало дуже низький та низький рівень фінансової стійкості (2012 р. – 0,069; 2015 р. – 0,287), що негативно впливає на рівень фінансової складової та можливості протистояти кризовим явищам, які виникають в процесі функціонування. В 2016 – 2017 рр. спостерігається підвищення фінансової стійкості до середнього рівня. Отже, структура та рівень маневреності наявних фінансових ресурсів підприємства не забезпечують на належному рівні необхідний розвиток на основі зростання прибутку, капіталу за умови допустимого рівня ризику, що, в свою чергу, не сприяє позитивному впливу на антикризовий потенціал.

Наступним етапом здійснюється розрахунок інтегрального показника фінансової складової антикризового потенціалу підприємства (табл. 5) методом екстропалляції. Ступінь узгодженості експертів оцінюється за допомогою коефіцієнта конкордації Кендала [2].

Результати розрахунку інтегрального показника фінансової складової антикризового потенціалу підприємств наведені у табл. 6.

## Методика інтегрального оцінювання фінансової складової антикризового потенціалу підприємства

Складові потенціалу	Вага складової	Методика розрахунку	Складові системи показників
1. Інтегральний показник ділової активності ( $I_{д.а.}$ )	$\beta_1$	$I_{д.а.}(t) = 0,522 - 0,164x_{11t} + 1,04x_{12t} - 0,766x_{13t} + 0,095x_{14t} - 0,091x_{15t} - 0,164x_{16t},$ $t=1, \dots, 42$	$x_{11}$ – коефіцієнт оборотності активів; $x_{12}$ – коефіцієнт оборотності обігових коштів; $x_{13}$ – коефіцієнт оборотності запасів; $x_{14}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; $x_{15}$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; $x_{16}$ – коефіцієнт оборотності власного капіталу;
2. Інтегральний показник ліквідності ( $I_{л.}$ )	$\beta_2$	$I_{л.}(t) = 0,368 + 0,427x_{21t} + 0,591x_{22t} + 0,343x_{23t},$ $t=1, \dots, 42$	$x_{21}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності; $x_{22}$ – коефіцієнт поточної ліквідності; $x_{23}$ – коефіцієнт співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості
3. Інтегральний показник фінансової стійкості ( $I_{ф.ст.}$ )	$\beta_3$	$I_{ф.ст.}(t) = 0,864 - 0,719x_{31t} - 0,617x_{32t} + 0,536x_{33t} + 0,634x_{34t} + 1,142x_{35t} - 0,103x_{36t},$ $t=1, \dots, 42$	$x_{31}$ – коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами; $x_{32}$ – коефіцієнт маневреність робочого капіталу; $x_{33}$ – коефіцієнт маневреність власних обігових коштів; $x_{34}$ – коефіцієнт покриття запасів; $x_{35}$ – коефіцієнт фінансової незалежності; $x_{36}$ – коефіцієнт фінансової стабільності;
4. Інтегральний показник фінансової складової антикризового потенціалу підприємства ( $I_{фс.}$ )		$I_{фс.} = 0,316 \cdot I_{д.а.} + 0,395 \cdot I_{л.} + 0,289 \cdot I_{ф.ст.}$	

Значення інтегрального показника фінансової складової антикризового потенціалу підприємств

Підприємства	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Дослідний-експериментальний завод №20 цивільної авіації»	0,526	0,520	0,523	0,522	0,522	0,522
ПАТ «Хартрон»	0,981	0,766	0,332	0,358	0,200	0,415
ПАТ «Моторсіч»	0,488	0,491	0,491	0,435	0,485	0,512
ДП «Харьковський машинобудівний завод «ФЕД»	0,500	0,580	0,530	0,560	0,078	0,534
ПАТ «Датагруп»	0,523	0,539	0,520	0,753	0,703	0,728
ДП «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН»	0,495	0,496	0,137	0,317	0,490	0,483
ПАТ «Київський радіозавод»	0,526	0,520	0,523	0,522	0,522	0,522

Відповідно до критеріальної шкали оцінювання інтегрального показника фінансової складової антикризового потенціалу підприємств протягом 2012 – 2017 рр. середній рівень його значення має ПАТ «Дослідний-експериментальний завод №20 цивільної авіації» (в 2012 р. – 0,526, в 2017 р. – 0,522), ПАТ «Моторсіч» (в 2012 р. – 0,488, в 2017 р. – 0,512), ДП «Харьковський машинобудівний завод «ФЕД» (в 2012 р. – 0,5, в 2017 р. – 0,534) та ПАТ «Київський радіозавод» (в 2012 р. – 0,526, в 2017 – 0,522). В той же час, спостерігається зменшення рівня інтегрального показника фінансової складової антикризового потенціалу ПАТ «Хартрон» до низького рівня (з 0,981 в 2012 р. до 0,2 в 2016 р.). Вищезгадане підприємство в аналізованому підприємстві має низький рівень фінансового стану, що негативно впливає на його антикризовий потенціал, а саме можливості протистояти кризовим явищам, які виникають у процесі функціонування, передумови для розвитку не створюються. В 2017 р. спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення інтегрального показника фінансової складової антикризового потенціалу до середнього рівня, але тенденції до розвитку не зберігаються.

Позитивна тенденція спостерігається на ДП «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН», в 2014 р. значення показника 0,137, що відповідає наразі дуже незадовільному рівню фінансового стану, в 2015 р. – 0,317, що відповідає незадовільному рівню фінансового стану та негативно впливає на його антикризовий потенціал, а саме на здатність протистояти реальним та можливим кризовим явищам у функціонуванні, майже не зберігаючи тенденції до сталого розвитку. В 2016 – 2017 рр. значення показника збільшується до 0,49 та 0,483 відповідно, що відповідає середньому рівню фінансового стану та майже не

впливає на здатність підприємств управляти кризовими явищами, подальший розвиток підприємства утруднений.

Таке підприємства як ПАТ «Датагруп» має високий рівень фінансового стану в 2015 – 2017 рр., що позитивно впливає на його антикризовий потенціал, а саме, підприємство має можливість впливати на зменшення негативних наслідків кризових явищ, а також зберігається тенденція до сталого розвитку у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

*Висновки.* В цілому, слід зазначити, що на антикризовий потенціал підприємства впливає велика кількість чинників, в аспекті фінансової складової, детальний аналіз якої дає можливість оцінити поточний стан підприємства та перспективні напрямки його розвитку, а також розробити шляхи підвищення антикризового потенціалу в межах фінансових ресурсів підприємства. Робота по підвищенню антикризового потенціалу підприємства, в контексті його фінансової складової, може здійснюватися за такими напрямками: підвищення ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості; вдосконалення маркетингової політики, тактичне і стратегічне планування, контроль за фінансово-економічною діяльністю, управління фінансовими ризиками, ефективне податкове планування, прийняття ефективних інвестиційних рішень.

*Список використаних джерел:*

1. Антикризисное управление : под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2003.
2. Бережная Е. В. Математические методы моделирования экономических систем : учебное пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
3. Белозерцев О. В. Оцінка антикризового потенціалу вугледобувних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В. Белозерцев. – Луганськ – 2004 – 21 с.
4. Зарубеєва, Н. Оцінка антикризового потенціалу коксохімічного підприємству на основі аналізу його стану з використанням нечіткої логіки [Електронний ресурс]/ Н. Зарубеєва // Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/9108>. - 2010.
5. Исмагилов И. И. Принятие решений при количественных и качественных критериях описания альтернатив / И. И. Исмагилов. – Режим доступа : [http://www.mathnet.ru/php/getFT.phtml?jrnid=ipi&paperid=89&what=fullt&option\\_lang=rus](http://www.mathnet.ru/php/getFT.phtml?jrnid=ipi&paperid=89&what=fullt&option_lang=rus).



6. Ізмайлова К. В. Аналіз джерел формування активів / К. В. Ізмайлова // Фінанси України. – 2005. – № 8. – С. 67–74.
7. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 560 с.
8. Корытько Т.Ю. Мониторинг финансовой устойчивости предприятия с учетом его жизненного цикла // т.ю. Корытько, В. Н. Держинская // Вісник ДДМА. – 2008 – № 3 – С.154-160
9. Костирко Р. О. Нормативно-правове забезпечення контролю та аналізу фінансової стійкості підприємства / Р. О. Костирко // Экономика и право. – 2009. – № 3. – С. 172–181.
10. Котляр М. Л. Методи та прийоми аналізу фінансового стану підприємства / М. Л. Котляр // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць. – 2008. – № 5. – С. 57–61.
11. Мних Є. Оцінка фінансового стану підприємства за умов застосування методів точкової статистичної експертизи / Є. Мних, Н. Біленька // Бухгалтерський облік і аудит. – 2004. – № 2. – С. 27–31.
12. Мороз О. В. Категорія «антикризовий потенціал підприємства» в процесі аналізу ефективності функціонування машинобудівних підприємств [Текст] / О. В. Мороз, І. В. Шварц, О. В. Лазарчук // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2008. – № 2. – С. 9-12.
13. Ортіна Г. В. Антикризовий потенціал реального сектора економіки [Текст] / Г. В. Ортіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 18. – С. 81-84.
14. Пілецька, С. Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління [Текст] / С.Т. Пілецька // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. – Том 23. – № 2. – С. 139-145.
15. Сметанюк О. А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / О. А. Сметанюк. – Хмельницький : Хмельницьк. нац. ун-т, 2006. – 20 с.
16. Фролова Л. В. Визначення сутності категорії «потенціал виживання підприємства» [Текст] / Л. В. Фролова, Д. М. Кирієнко // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: Збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції. - В 2-х томах. – Т.2. - Красноармійськ: КП ДонНТУ, 2011. – С. 155-158.

17. Хотомлянський О. Л. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства / О. Л. Хотомлянський, П. А. Знахуренко // Фінанси України. – 2007. – № 1. – С. 111–118.

18. Швиданенко Г. О. Сучасні технології діагностики фінансово економічної діяльності підприємства : монографія / Г. О. Швиданенко, О. І. Олесю. – Київ : КНЕУ, 2005. – 210 с.

## **РОЗДІЛ 7.**

### **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Андрієнко М.М.**

*кандидат економічних наук., доцент*

*Національний авіаційний університет*

#### **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЙ**

У сучасній економічній літературі існує низка підходів, що присвячена розробці економічних стратегій розвитку підприємства та галузі. Проте вони вирізняються дворівневим баченням проблеми. З одного боку, це ринкові механізми, що передбачають ситуацію, коли «риннок має поставити все на свої місця», з іншого – вплив держави, яка є ініціатором розробки і реалізації стратегії, що безпосередньо визначає транспортну політику як галузі, так і держави в цілому[1, 2, 6]..

Сценарій стратегії економічного розвитку обмежується зовнішніми і внутрішніми умовами і залежить від ресурсів виробничої контейнерної системи та ризику, на які готові йти власники та керівництво. Виділяють два етапи розробки сценарію стратегії розвитку: процес вибору стратегії та процес оцінки стратегії (див. рис. 1).

При цьому виникає потреба у визначенні стратегічних цілей для подальшого використання у процесі прийняття рішень за певними варіантами економіко-математичних моделей.

Варіант 1. Економіко-математична модель оптимізації доставки контейнеропридатних вантажів за схемою «від дверей до дверей» (за схемою «точно в строк»). Отримання максимального (оптимального) прибутку та перевезення максимального обсягу контейнеропридатних вантажів в залежності від технологічного процесу та виробничої потужності центру: в процесі транспортування беруть участь: на початковому та кінцевому етапах – автомобільний (водний) транспорт, основний шлях проходження – магістральний залізничний транспорт. Необхідно врахувати показники якості та сервісу, які є оптимальними. Центр є оператором перевезень, який відповідає за виконання перевезення від станції відправлення до станції призначення.

Варіант 2 Економіко-математична модель оптимізації обсягів роботи з перевезення контейнеропридатних вантажів за схемою «точно в строк».

Отримання максимального (оптимального) прибутку та перевезення максимального обсягу контейнеропридатних вантажів в залежності від технологічного процесу та виробничої потужності центру з використанням магістрального залізничного транспорту, якщо клієнти на станції відправлення і прибуття мають під'їзні колії. Необхідно врахувати показники якості та сервісу, які є оптимальними. Центр є оператором перевезень, який відповідає за виконання перевезення від станції відправлення до станції призначення



Рис. 1. Основні етапи розробки сценарію стратегії

Варіант 3. Економіко-математична модель оптимізації обсягових (кількісних) показників роботи центру по завантаженню та вивантаженню контейнеропридатних вантажів з забезпеченням оптимального рівня якості сервісних послуг та отримання максимально можливого прибутку. Розглядається тільки робота самого транспортного центру, де надають додаткові сервісні операції: митниця, страхування, збереження, охорона тощо. Центр є оператором перевезень, який відповідає за виконання перевезення від станції відправлення до станції призначення.

Всі передбачені показники впливають на ефективність використання контейнерів (див. рис. 2).

Сучасні вантажовласники висувають досить жорсткі вимоги до транспортного обслуговування за термінами доставки, збереження вантажів, якості транспортно-експедиторського обслуговування. Ці вимоги у повному обсязі може задовольнити лише той перевізник, який надає повний курс високоякісних послуг по транспортуванню вантажів.

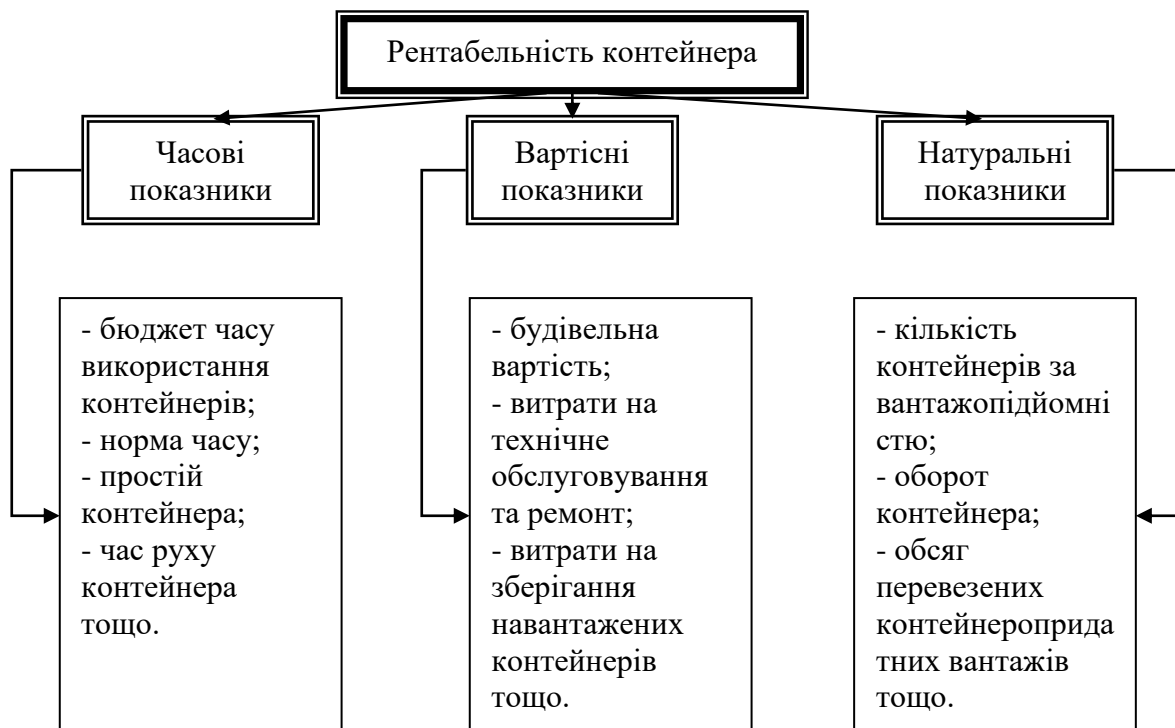


Рис. 2. Показники ефективного використання контейнерів

Функціональна придатність конкретного виду транспорту оцінюється за різними критеріями, а саме: розміщення у просторі початкового та кінцевого пунктів перевезень; наявність та розвиток транспортних шляхів; час доставки; якість наданих послуг; вартість перевезень тощо.

Велика увага останнім часом надається й питанням екологічних умов, безпеки руху, показникам якості транспортного обслуговування і транспортного забезпечення. Ці проблеми неможливо розв'язати без удосконалення техніки та технології перевезень вантажів у контейнерах. Визначними напрямками цього процесу є: розвиток прямих прискорених поїздів, змішаних або комбінованих перевезень, створення логістичних центрів на основі подальшого розвитку та удосконалення маркетингової діяльності залізниць

Рішення, пов'язані з стратегією розвитку контейнерних перевезень, потребують пошуку інвестиційних джерел, обґрунтування виваженого фінансового механізму залучення коштів. З цією метою необхідно дослідити можливості використання лізингу, кредиту чи спільних інструментів фінансування.

Об'єктивною стає необхідність диверсифікації інвестиційних джерел, поєднання форм фінансування зазначених процесів, доцільність використання переваг державно-приватного партнерства за рахунок різноманітності його варіантів, врахування національного законодавства та галузевої специфіки, що проявляється в укладанні концесійних угод.

З плином часу вимоги та потреби вантажовласників поступово змінюються. Відповідно до цього транспортне підприємство повинно вдосконалювати свої послуги, освоювати нові, або підвищувати конкурентоспроможність існуючих за допомогою підвищення якості сервісного обслуговування.

Суттєву відмінність перевізних та сервісних послуг в ринкових умовах становить відмінність від послуг конкурентів завдяки цінності та конкурентоспроможності. Оскільки, сервісний центр надає комплекс послуг, то забезпечити конкурентоспроможність можливо за допомогою забезпечення економічних інтересів як вантажовласників, так і своїх власних за рахунок відповідного рівня якості.

Ефективності реалізації якісних транспортних послуг надається велике значення. Цьому питанню присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Абрамов А.П., Балака Є.І., Вовк А.А., Галабурда В.Г., Гончарук О.В., Колеснікова Н.М., Креймер В.Ю., Міротін Л.Б., Соколов В.Ю., Терьошина Н.П., Трихунков М.Ф., Цветов Ю.М., Чернюк Л.Г. та ін. Проте в напрацюваннях недостатньо висвітлено питання стратегічного розвитку, зокрема, механізму взаємодії вантажовласників та транспортних сервісних центрів, а також відсутні складові елементи їх потенційних економічних інтересів [1, 6, 7].

Обсяги контейнерних перевезень, виконані транспортним сервісним центром, регулюються відповідно до закону попиту та пропозицій у транспортних послугах на даному сегменті ринку (див. рис. 3). Визначимо поняття послуга та сервіс. Послуга, відповідно до визначення Ф. Котлера є об'єктом продажу, вигод або задоволення. За міжнародними стандартами послуги – це комплекс функцій, які пропонуються підприємством споживачу. Тому для транспорту це поняття означає, що це не тільки просте виконання перевезень, але й весь набір супутніх функцій, які надаються споживачам у транспортному центрі, таких як інформаційне обслуговування, задоволення попиту, сервіс наданих послуг, економіко-фінансове обслуговування тощо. Сервіс – це надання комплексу основних та додаткових нетранспортних послуг, пов'язаних з перевезенням контейнеропридатних вантажів, з метою залучення максимальної чисельності споживачів. Сервісне обслуговування клієнтури у великій мірі залежить від якості послуг. Якість – це сукупність властивостей та характеристик послуги, які визначаються можливістю задоволення певних потреб та вимог. Якість послуг – це загальний ефект надання послуг, який визначає рівень задоволення споживачів. Кількість перевезених контейнеропридатних вантажів залежить від ринкової ціни на перевезення та додаткові сервісні послуги. Попит споживачів у послугах сервісного центру є компромісом між їх ефективністю та ціною. Рівень попиту

може змінюватися у залежності від багатьох причин. Ціна, яку готові платити вантажовласники, підлягає ринковому регулюванню та залежить від певних причин. Тому завданням працівників маркетингового відділу сервісного центру є зрозуміти ці залежності і використати їх у свою користь, з метою отримання додаткового доходу [ 2, 3, 5, с. 230-245,8].

Механізм сервісного обслуговування контейнерних перевезень характеризується системою організаційних, економічних, правових, управлінських та регулюючих дій, процесів, які формують і впливають на обсяги попиту та пропозицій у послугах сервісного транспортного центру, що призведе до очікуваних результатів клієнтів та залізничного транспорту. З метою реалізації економічних інтересів обох сторін у складі комплексного сервісного центру слід виділити два блоки: „блок гармонізації інтересів вантажовласників та транспортного центру” та „блок адаптування до змін потреб і вимог клієнтури”.

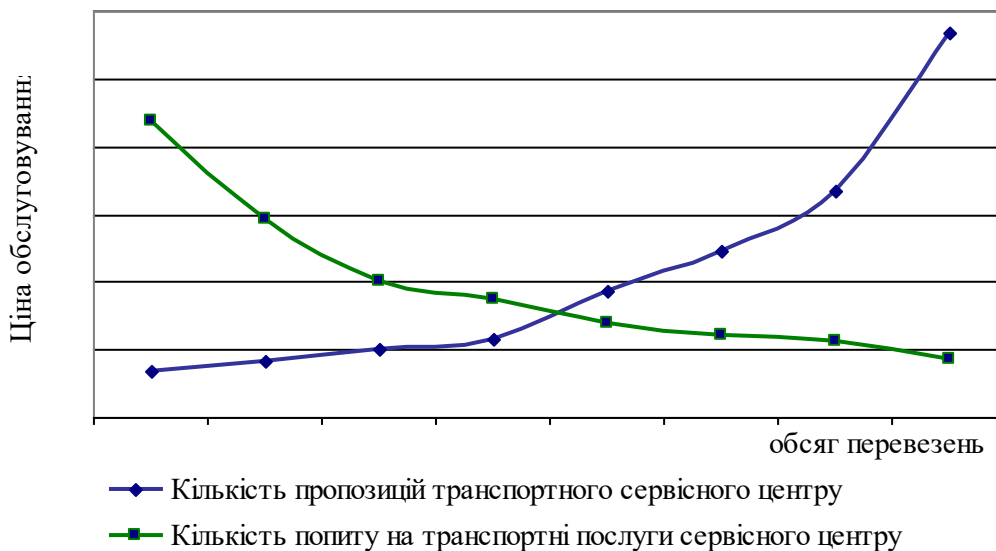


Рис. 3. Кількість попиту та пропозицій транспортних послуг сервісного центру

Проаналізувати, яким чином їх діяльність вплине на результати центру та клієнтів, можливо за допомогою економічної оцінки роботи центру та результатів задоволення потреб клієнтів у послугах. Оцінку результативності транспортного центру та клієнтів слід визначати за допомогою коефіцієнта адаптування до змін потреб та вимог вантажовласників та коефіцієнта гармонізації їх економічних інтересів. Враховуючи сказане, необхідним є визначення сутності коефіцієнтів адаптування та гармонізації (загального задоволення). Коефіцієнт адаптування до змін потреб вантажовласників характеризує ефективність реагування маркетингового підрозділу сервісного центру в оперативному порядку на зміни потреб та вимог вантажовласників. Коефіцієнт гармонізації визначає ефективність регулювання інтересів вантажовласників та сервісного центру з метою їх

задоволення. Виходячи із графічної моделі оптимізації витрат та доходів кожного із учасників перевізного процесу слід зупинитися на прийнятних значеннях обох коефіцієнтів.

З метою визначення оптимального рівня сервісного обслуговування доцільно порівняти між собою витрати, доходи та рівень сервісного обслуговування за принципом компромісного рішення. Принцип компромісного рішення слід використовувати при здійсненні перевізної та сервісної діяльності на транспорті для досягнення найвигіднішого співвідношення плати за отримані послуги та рівня якості сервісного обслуговування для клієнтів та сервісного транспортного центру. Щоб визначити оптимальний рівень сервісного обслуговування слід зіставити витрати, які пов'язані з підвищенням якості сервісного обслуговування та можливою сумою втрати доходів від скорочення наданих послуг (рис. 4). Тому при плануванні росту якості сервісного обслуговування перевезень слід виходити із граничного рівня сервісу [5, 6, с. 180-205].

Граничний рівень сервісу забезпечить рівність між отриманими результатами сервісного центру та клієнтами при реалізації перевезень контейнеропридатних вантажів.

Коефіцієнт адаптації до зміни потреб вантажовласників становитиме:

$$k_{\text{ад}} = \frac{\Sigma D}{\Sigma B},$$

де  $\Sigma D$  - доходи центру від основної та сервісної діяльності, грн.;

$\Sigma B$  - витрати центру від надання перевізних та сервісних послуг, грн.

Причому,  $k_{\text{ад}} = \frac{D + \Delta D}{B + \Delta B}$ , має бути рівним, або більшим за одиницю.

де  $\Delta D$  - дохід сервісного центру від ефективного реагування на зміни потреб клієнтів, грн.;

$\Delta B$  - витрати сервісного центру від адекватного реагування на зміни потреб клієнтів, грн.

Граничний рівень сервісу забезпечить рівність між отриманими результатами сервісного центру та клієнтами при реалізації перевезень контейнеропридатних вантажів.

Результати сервісного центру будуть залежати від швидкості реагування маркетингового відділу на зміну потреб споживачів. При визначенні результатів від ефективного реагування у структурі доходів та витрат транспортного сервісного центру слід передбачити доходну і витратну статті. Доходи мають перевищувати витрати, або дорівнювати їм, що сприятиме забезпеченню робочого місця працівника маркетингового відділу [5].



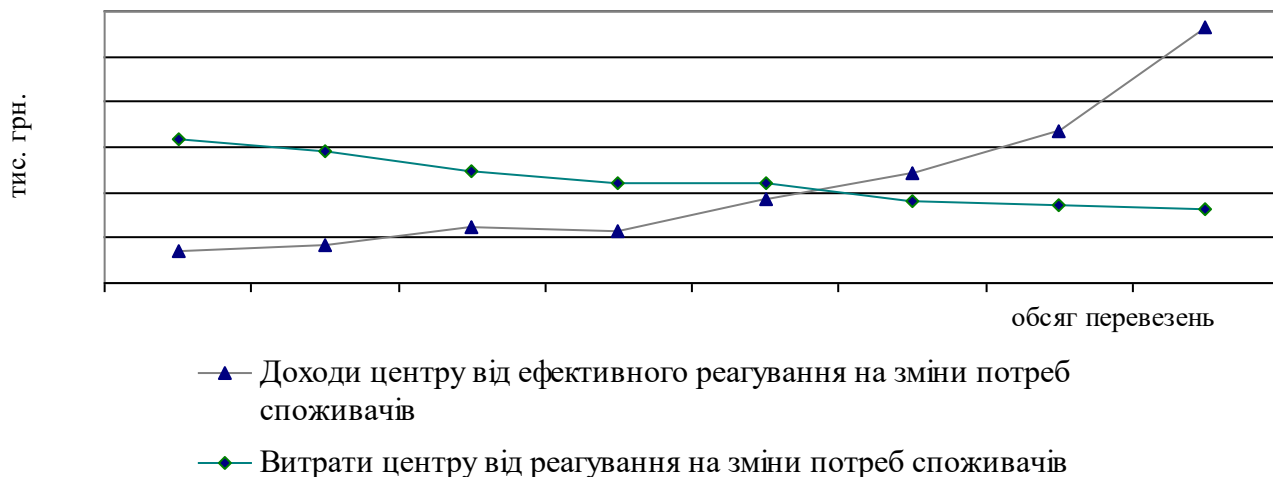


Рис. 4. Результати діяльності сервісного центру

Коефіцієнт гармонізації інтересів сервісного центру та клієнтів визначатиметься наступним чином:

$$k_{\text{гар}} = \frac{\Sigma E_{\text{ц}}}{\Sigma E_{\text{кл}}} \cong 1,$$

де  $\Sigma E_{\text{ц}}$  - питома вага отриманих економічних результатів від основної та сервісної діяльності центром, %;

$\Sigma E_{\text{кл}}$  - питома вага отриманих економічних результатів від перевізних послуг та сервісного обслуговування контейнерних перевезень, %.

Причому:  $k_{\text{гар}} = \frac{E_{\text{ц}} + \Delta E_{\text{с.о.}}}{E_{\text{кл}} + \Delta E_{\text{с.о.}}} \cong 1$  (100 %),

де  $\Delta E_{\text{с.о.}}$  - результати від здійснення сервісного обслуговування контейнерних перевезень центром;

$\Delta E_{\text{с.о.}}$  - результати від отриманого ефекту внаслідок отриманих операцій з сервісного обслуговування клієнтами центру.

Таким чином, економічна оцінка роботи сервісного центру за добу визначатиметься за формулою:

$$E_{\text{ц}}^{\text{доб}} = \frac{\Sigma K_{\text{рік}} \cdot \bar{D}}{365} \cdot r_{\text{р}} \cdot k_{\text{як}} \cdot k_{\text{ад}}, \rightarrow \max,$$

де  $\Sigma K_{\text{рік}}$  - обсяг роботи за рік, контейнерів;

$\bar{D}$  - середній дохід на 1 контейнер;

$r_{\text{р}}$  - коефіцієнт можливого ризику;

$k_{\text{як}}$  - коефіцієнт зміни якості сервісного обслуговування;

$k_{ад}$  - коефіцієнт адаптації центру до змін потреб клієнтів.

Слід зазначити, що середній дохід на один перероблений контейнер сервісним центром складатиме:

$$D_{сер} = \Delta D \cdot k_{ад} \cdot k_{гар} .$$

Аналогічно можна визначити результати задоволення потреб клієнтів у послугах центру:

$$E_{кл}^{доб} = \frac{C_m \cdot P_k - (T_T^{авт(зал, зал-авт)} + Z_{авт(зал, зал-авт)})}{t_{дост}^{авт(зал, зал-авт)}} \cdot r_p \cdot k_{інф} \cdot k_{ад}, \rightarrow \max ,$$

де  $C_m$  - ціна 1 т вантажу, що перевозиться контейнером, грн.;

$P_k$  - завантаження одного контейнера, т;

$T_T^{авт(зал, зал-авт)}$  - плата за транспортування, грн.;

$Z_{авт(зал, зал-авт)}$  - збитки вантажовласників, грн.;

$t_{дост}^{авт(зал, зал-авт)}$  - термін доставки вантажу, діб.;

$k_{інф}$  - коефіцієнт інфляції.

Якщо задовольняється рівність  $E_{ц}^{доб} \cong E_{кл}^{доб}$ , то можна говорити про загальне задоволення економічних інтересів сервісного центру і вантажовласників при здійсненні контейнерних перевезень на залізничному транспорті.

Необхідним є визначення впливу індексу якості сервісного обслуговування, коефіцієнтів адаптації, гармонізації та культури сервісного обслуговування на заплановані результати економічних інтересів клієнтури та сервісного центру. Оцінка результатів роботи сервісного центру залежить прямо пропорційно від значення індексу якості та коефіцієнтів адаптації та гармонізації.

Таблиця 1

Фактори впливу на економічний результат діяльності центру

Фактор	Умовне позначення	Значення фактору		Зміна фактору (+, -)	Зміна доходів	Питома вага зміни доходів, %
		базове	планове			
Якість сервісного обслуговування	а	0,835	0,956	+ 0,121	0,128	23,2
Коефіцієнт адаптації	в	1,0	1,35	+0,35	0,37	67,2
Коефіцієнт гармонізації інтересів	с	0,95	1	+ 0,05	0,053	9,6
Разом		0,8	1,3	+ 0,5	0,551	100

Вплив кожного показника визначимо за допомогою способу кінцевих зважених результатів. Вплив кожного фактору розраховується наступним чином. Спочатку обчислюються всі варіанти результативного показника під впливом першого фактору, другого і т.д.

$$\begin{aligned}\Delta y_a^1 &= (a_1 - a_0) \cdot v_0 \cdot c_0; \\ \Delta y_a^2 &= (a_1 - a_0) \cdot v_1 \cdot c_0; \\ \Delta y_a^3 &= (a_1 - a_0) \cdot v_0 \cdot c_1; \\ \Delta y_a^4 &= (a_1 - a_0) \cdot v_1 \cdot c_1; \\ \Delta y &= \frac{\Delta y_a^1 + \Delta y_a^2 + \Delta y_a^3 + \Delta y_a^4}{4}.\end{aligned}$$

Подібні розрахунки проводяться за кожним фактором.

Таким чином, на зміну доходів від реалізації перевезень контейнеропридатних вантажів та їх сервісного обслуговування вплинули:

- рівень якості сервісного обслуговування – 23,2 %;
- адаптація сервісного центру до зміни потреб та вимог клієнтури – 67,2 %;
- рівень гармонізації інтересів клієнтів та центру – 9,6 %.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Функціонування блоків адаптації до вимог клієнтів та гармонізації інтересів центру та вантажовласників сприятиме реалізації їх економічних інтересів. І в тому випадку, якщо інтереси перевізника та споживачів транспортних послуг будуть максимально виконуватися, відповідно перевізні та сервісні послуги транспорту є конкурентоспроможними, а отже будуть користуватися попитом на ринку перевезень.

Тому доцільним є розроблення Стратегії розвитку залізничного транспорту на довгостроковий період, яка має складатися з комплексу часткових стратегій. Причому під стратегією розвитку залізничних контейнерних перевезень слід розуміти програму дій на певну перспективу з урахуванням прийнятого ризику у відповідності до встановлених цілей розвитку контейнерної системи та можливостей їхнього досягнення в окремій сфері діяльності або в рамках окремої структурної одиниці, що забезпечує ефективність діяльності системи у цілому, і зокрема, тих підприємств, які здійснюють контейнерні перевезення.

Таким чином, до головних напрямків реалізації економічної стратегії розвитку залізничних контейнерних перевезень, що сприятимуть зростанню ефективності та якості послуг, належать модернізація системи державного

управління залізничним транспортом; формування конкурентного ринку послуг залізничних послуг; інтенсифікація робіт з облаштування залізничних переходів через державний кордон; впровадження нових контейнерних маршрутів; гармонізація транспортного законодавства із відповідними законодавствами ЄС; розвиток МТК та залучення України до розбудови нового міжконтинентального проекту „Євразія”, що з’єднує країни Європи з азійськими державами та реалізувати залізничні проекти з розбудови центральної осі Транс’європейської транспортної мережі.

*Список використаних джерел*

1. Ареф’єва О.В. Конкуреноспроможність підприємства в аспекті розвиткових процесів// Проблеми розвитку потенціалу підприємства в глобальних економічних : Матеріали наук-практ. конф., Київ, 21 травня 2018. - К.: НАУ, 2018. – С.3. Режим доступу: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/35231>
2. Богомолова Н.І. Розвиток контейнерних перевезень в Україні // Збірник наукових праць Київського університету економіки і технологій транспорту Міністерства транспорту України: Серія “Економіка і управління”. – Вип. № 5.- К.: КУЕТТ, 2004. – С. 108 – 115.
3. Ноздрева Р.Б., Крылова Г.Д., Соколова М.И., Гречков В.Ю. Маркетинг. – М.: Экономистъ, 2003. – 568 с.
4. Павоне Дж. Оценка качества транспортных услуг // Железные дороги мира. – 1998. - № 1. – С. 23 – 30.
5. Пасічник В.І. Теоретичні основи економіки експлуатаційної діяльності залізниць: Монографія. – К.: Наук. світ, 2003. – 222 с.
6. Сич Є. М. Економічні аспекти контейнерно-контрейлерного обслуговування клієнтури залізничного транспорту [ монографія ]/ Сич Є .М., Богомолова Н. І., Андрієнко М. М., Кислий В. М. – К.: “Видавництво “Логос”, 2007. – 392 с.
7. Экономические показатели бизнеса. / Е.К. Смирницкий. М.: Экзамен, 2002. – 512 с.
8. Вовк О.М. Теоретичне забезпечення якості транспортних послуг// Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. – К: НАУ, 2014. – Вип. 48. – С.134-140.

***Ареф'єва О.В.***

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки повітряного транспорту;*

***Геєць .І.О.***

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки повітряного транспорту;*

***Мізюк С.Г.***

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки повітряного транспорту  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **МІКРО ТА МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ АВІА БІЗНЕСУ СОКОНКУРЕНТНИХ ГРУП**

Узагальнивши теоретичні основи і спираючись на підходи наукових шкіл можна визначити «соконкуренції як одночасне співробітництво конкуруючих компаній, що працюють в одній сфері на рівні робочих груп». Увага акцентується також на робочі групи, оскільки при співробітництві двох конкурентів створюються відділенні структурні підрозділи, які безпосередньо працюють над проектом, тим самим захищаючи інтелектуальну власність. Ефективна стратегія соконкуренції повинна включати саме забезпечення ефективної роботи цієї групи і зменшення напруженості, що призводить до збільшення соціальної та економічного ефекту.

Для аналізу соконкуренційної стратегії розвитку авіабудівних підприємств розглянемо соконкуренційні об'єднання в цій галузі:

1. «Embraer S.A.» (Empresa Brasileira de Aeronautica S.A.) - бразильський авіабудівний конгломерат, один з лідерів світового ринку пасажирських регіональних літаків. Також виробляє військові, адміністративні та сільськогосподарські літаки. На сьогоднішній день конкурує в першу чергу з канадською компанією «Bombardier».

Компанія випускає комерційні (спеціалізується на регіональних лайнерах), корпоративні, військові, сільськогосподарські літаки. Виробничі потужності зосереджені в Бразилії.

Бразильський «Embraer» створив спільне підприємство з китайською авіабудівною компанією і створив соконкуренційну групу «Embraer-Harbin» виробляє літаки сімейства ERJ для китайського ринку.

«Harbin Aircraft Industry» (Group) була заснована в квітні 1952 року і є одним з 156 великих проектів під час «першого 5-річного плану» в КНР. «Harbin» зробив

значний внесок в розвиток авіаційної промисловості в Китаї. На «Harbin» на даний момент виробляється і продається повністю понад 1600 різних типів повітряних суден, що вносить значний вклад в національну оборону і господарських систему Китаю. Тепер «Harbin» стала важливою основою авіаційного підприємства в Китаї і постачальником компонентів для всесвітньо відомих авіаційних підприємств, таких як «Boeing» і «Airbus», і т.д. Із розробкою і створенням робіт протягом останніх більш ніж 50 років, «Harbin» створила систему виробництва першого класу в КНР і створила сильнішу незалежних здібностей створення, таким чином, стала розробка і виробнича база вертольотів (рис. 1.).

У грудні 2002 року Бразильський «Embraer» створив спільне підприємство з «Harbin Aircraft Industry» (Group) для виробництва літака ERJ 145. Було створено венчурне підприємство. Компанія ефективно працює і 6 літаків ERJ 145 були поставлені авіакомпанії «China Southern Airline» і 5 літаків ERJ 145 - авіакомпанії «China Eastern Airline».

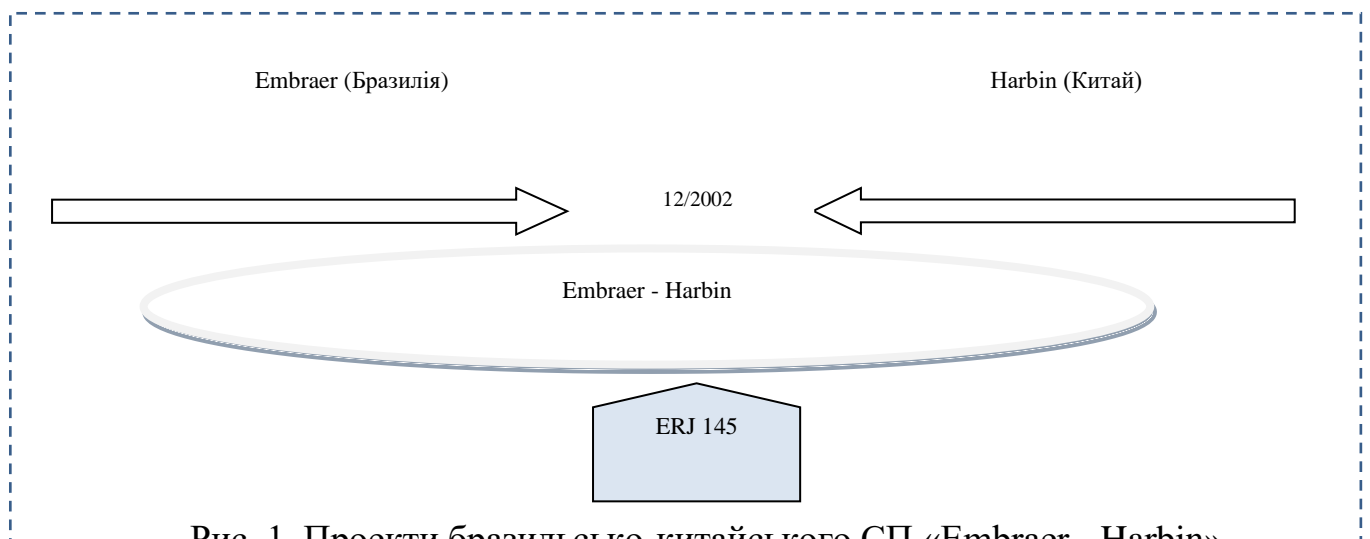


Рис. 1. Проекти бразильсько-китайського СП «Embraer - Harbin»

«Bombardier Inc.» - канадська машино- і авіабудівна компанія. Компанія виробляє літаки, залізничну техніку, трамваї. Основні підрозділи компанії - найбільший в світі виробник залізничної техніки «Bombardier Transportation» і «Bombardier Aerospace» - четвертий в світі виробник цивільних літаків після «Boeing», «Airbus» і «Embraer». «Bombardier Aerospace» є третім найбільшим в світі виробником цивільних літаків. Високі характеристики літаків і послуг задають стандарт чудової якості на ринках повітряних засобів адміністративно-ділового класу, комерційних літаків і гідролітаків.

Світовий досвід і майстерність «Bombardier Aerospace» в області літакобудування представлені на ринку РФ і країн СНД лідируючими моделями літаків комерційного і адміністративно-ділового призначення.

«Boeing Company» - американська корпорація. Один з найбільших світових виробників авіаційної, космічної та військової техніки. Штаб-квартира знаходиться в Чикаго (штат Іллінойс, США). До складу корпорації входять два основних виробничих підрозділи: «Boeing Commercial Airplanes» (цивільна продукція) і «Boeing Integrated Defense Systems» (продукція військового призначення та космічна техніка). Крім того, до складу корпорації входять «Boeing Capital Corporation» (питання фінансування проектів), «Shared Services Group» (інфраструктурна підтримка) і «Boeing Engineering», «Operations & Technology» (розробка, придбання і впровадження інноваційних технологій і процесів).

«Boeing» є провідною світовою авіакосмічною корпорацією і найбільшим виробником пасажирських літаків. Крім цього «Boeing» розробляє і випускає військові вертольоти, електронні та оборонні системи, ракети, супутники, сучасні інформаційні системи і системи зв'язку. «Boeing» займає лідируючі позиції в області протиракетної оборони, пілотованих космічних польотів і послуг із запуску космічних апаратів. Компанія також надає комплекс різних послуг в сфері підтримки та післяпродажного обслуговування авіатехніки.

ВАТ «Об'єднана авіабудівна корпорація» (ОАК) було створено 20 листопада 2006 році з метою збереження і розвитку науково-виробничого потенціалу авіабудівного комплексу Російської Федерації, забезпечення безпеки і обороноздатності держави, концентрації інтелектуальних, виробничих і фінансових ресурсів для реалізації перспективних програм створення авіаційної техніки. На сьогоднішній день «ОАК» включає в себе близько 30 підприємств і є одним з найбільших гравців на світовому ринку авіабудування. Компанії, що входять в структуру корпорації, володіють правами на такі всесвітньо відомі бренди як «Су», «МіГ», «Іл», «Ту», «Як», а також нові - SSJ, MC-21. Пріоритетні напрямки діяльності Корпорації - розробка, виробництво, випробування і супровід експлуатації, гарантійне та сервісне обслуговування авіаційної техніки цивільного та військового призначення. У сфері роботи підприємств «ОАК» - модернізація, ремонт і утилізація повітряних суден, підготовка кадрів і підвищення кваліфікації льотного складу.

На сьогоднішній день найбільшу питому вагу в структурі виробництва займає продукція військового призначення, як для Міністерства оборони РФ, так і для іноземних замовників. При цьому з 2013 року основна частка поставок військової техніки доводиться на внутрішній ринок.

У 2013 році «ОАК» були передані 9 авіаремонтних заводів РФ. В результаті справність авіапарку ВВС підвищилася з 40% до 65% в 2014 році.

«ОАК» прагне збільшити частку цивільної авіації в структурі продажів, перш за все, за рахунок нарощування серійного виробництва SSJ100 і реалізації програми перспективного сімейства літаків МС-21. Значний портфель замовлень на ці продукти забезпечує безперебійну завантаження потужностей в середньостроковій перспективі.

Активи «ОАК» розташовані в різних регіонах РФ, спільні підприємства із зарубіжними партнерами діють в Індії і Італії. На підприємствах, що входять в «ОАК», працює понад 90 тисяч осіб. Згідно «Довгострокової стратегії розвитку ВАТ «ОАК» на період до 2025 року» планується збільшення виручки в 4 рази, до 900 мільярдів рублів, досягнення рівня рентабельності продажів за чистим прибутком не менше 10%.

В ряду пріоритетних завдань - якісне і ритмічне виконання контрактів в рамках ДОЗ, розвиток ефективного повномасштабного міжнародного співробітництва із зарубіжними авіабудівними компаніями, а також формування випереджаючого науково-технічного доробку для просування вітчизняної продукції на світовому ринку.

У квітні 2015 року змінилося повне фірмове найменування Товариства на Публічне акціонерне товариство "Об'єднана авіабудівна корпорація" (ПАТ "ОАК").

У 2006 році «Boeing» і ПАТ «Об'єднана авіабудівна корпорація» підписали угоду про співпрацю в сфері обробки титанових штамповок, а в липні 2009 року спільне підприємство з рівними частками «Ural Boeing Manufacturing» (UBM) розпочало свою роботу.

Пріоритетними напрямками діяльності ПАТ «ОАК» є: розробка, виробництво, реалізація, супровід експлуатації, гарантійне та сервісне обслуговування, модернізація, ремонт і утилізація авіаційної техніки цивільного і військового призначення.

У червні 2010 року «Boeing» і «ОАК» оголосили про підписання 5-річної угоди на поставку титанових штамповок і штамповок первинної механічної обробки для використання на Boeing 787, 777 і 737 (рис. 2.).

У квітні 2010 року підприємство «UBM» було сертифіковано відповідно до вимог міжнародного стандарту якості в авіаційній промисловості AS9100. На даний момент «UBM» виробляє титанові штампування і штампування первинної механічної обробки для програм 737, 777 і 787. У 2011 році власники оголосили про план по розширенню потужностей «UBM» на 30% за рахунок інвестицій в придбання додаткових верстатів, яке спрямоване на підтримку програми 787. До кінця 2011 року штат співробітників «UBM» перевищив 100 чоловік, а виробничі



площі компанії - 10 000 квадратних метрів. Остаточна обробка штамповок здійснюється «Boeing» на виробничому підприємстві в м Портланд, штат Орегон, а також іншими субпідрядниками.

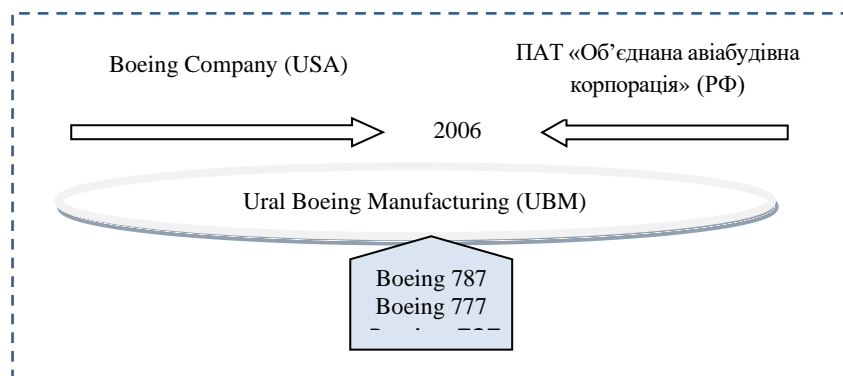


Рис. 2. Проекти російсько-американського СП «Ural Boeing Manufacturing (UBM)»

У листопада 2013 року «Boeing» і «Ростех» підписали меморандум про взаєморозуміння по будівництву другого заводу в рамках спільного підприємства «Ural Boeing Manufacturing» (UBM), який буде побудований в титановій долині на Уралі. Новий завод підвищить продуктивність «UBM» на 100 % і буде безпосередньо задіяний в будівництві наших нових літаків 737 MAX, 787-9, 787-10 і 777X. На додаток в чорновій обробці, яка виконується на існуючому заводі, новий завод буде здійснювати чистову механообработку титанових штамповок. Очікується, що нове виробництво забезпечить скорочення витрат на механообработку, а також створить понад 100 нових робочих місць.

«ОАК» також створила спільне підприємство з італійської Alenia Aermacchi «SuperJet International». «SuperJet International» є спільним підприємством Сухий Holdings (ПАТ "ОАК") - один з найвідоміших російських авіаційних компаній - і «Alenia Aermacchi», член групи Finmeccanica, одного з провідних імен в італійській авіаційної промисловості.

Компанії поділяють одні й ті ж акціонери, підприємство «Alenia Aermacchi» (51%) з Італії і «Сухий холдингової компанії» (49%) з Росії. «SuperJet International» є організацією, що займається маркетингом, продажем і підтримки сім'ї Sukhoi Superjet 100 (рис. 3.).

Мета створення спільного підприємства полягає в тому, щоб стати лідером ринку в авіаційній галузі 100 місць. Місія полягає в тому, щоб забезпечити самі передові літаки 100 місце в світі.

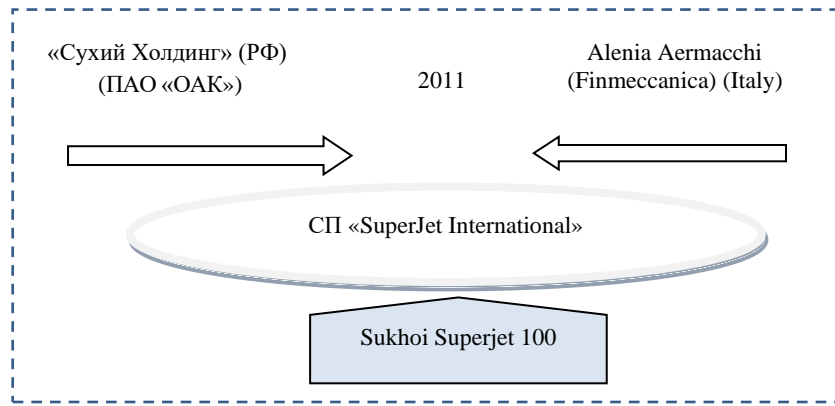


Рис. 3. Проекти російсько-італійського СП «SuperJet International»

Партнерство є найширшою програмою співпраці між Італією і Росією коли-небудь підписано в цивільній авіації. Обидві країни відзначені якістю їх інженерного таланту, їх новаторський дух і їх пристрасність до досліджень та інновацій. Партнерство є кульмінацією довгої історії обміну знаннями між нашими країнами в аерокосмічній галузі.

«Airbus Group» (Франція) дотримуючись політики глобальних ринків, створюючи соконкурентні групи об'єднуючись з авіабудівельними компаніями усього світу. Найбільш успішним можна назвати проект соконкурентного співпраці між «Airbus Group» (EADA) з «Thales Alenia Space» в 1987 році і створення спільної компанії «Yahsat». Даная стратегія дозволяла розділити ресурси для досягнення успіху, оскільки їх основний конкурент «Boeing» нарощував виробничі потужності на ринку виробництва авіаційної техніки. Завдяки створенню нового підприємства «Yahsat», компанії виграли тендер в 1,8 мільярда доларів, запустивши проект супутникових систем в Абу-Дабі (рис. 4.).

Дотримуватися стратегії соконкурентності «Airbus Group», почав ще в 1998 році, створивши спільну групу з «Lockheed Martin» (рис. 5.).

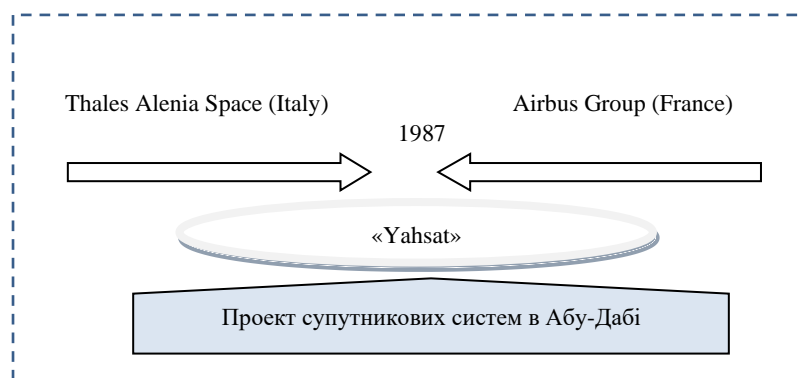


Рис. 4. Проекти російсько-українського СП «Yahsat»

Російський технологічний офіс «Airbus Group Innovations» і російська інноваційна компанія «СуперОкс» підписали договір про співпрацю з розробки надлегкого кабелю на основі надпровідникових матеріалів - одного з основних технологічних елементів майбутнього електричного літака.

Умовами договору передбачається тісна співпраця між міжнародною науково-технологічною структурою «Airbus - Airbus Group Innovations» і російською компанією «СуперОкс».

У проекті також візьмуть участь фахівці Всеросійського науково-дослідного проектно-конструкторського та технологічного інституту кабельної промисловості.

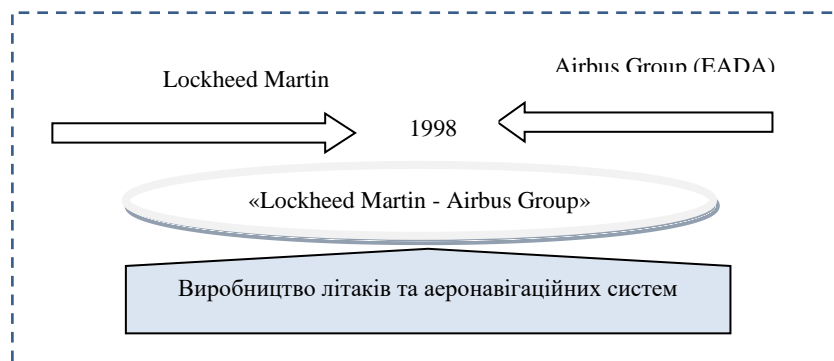


Рис. 5. Проекти російсько-українського СП «Lockheed Martin - Airbus Group (EADA)»

При екстремально низьких температурах надпровідні матеріали мають нульове електричний опір, тому пропонується технологія може становити особливий інтерес для середньомагістральних пасажирських літаків з електричної рухової установкою потужністю близько 10 мегават. При використанні традиційного мідного дроту для такого класу літаків вся внутрішня інфраструктура виявиться занадто важкою, в той час як надпровідні кабелі, що володіють істотно меншою вагою, забезпечать можливість генерації, передачі і перетворення високої бортовий потужності.

Створення повністю електричних і гібридних літаків для «Airbus Group» є одним з головних пріоритетів. Під керівництвом «Airbus Group Innovations» в компанії розробляється загальна дорожня карта - E-Roadmap, що включає в себе кілька проектів: E-Fan (розробка літака авіації загального призначення); E-Thrust (концептуальна проробка гібридних і розподілених рухових систем спільно з компанією Rolls-Royce); системне проектування електричного літака на базі системного центру E-Aircraft в м. Оттобрунні (Німеччина).

Компанія «СуперОкс» поставляє замовникам у всьому світі високотемпературні надпровідникові дроти, які використовуються у виробництві силових кабелів, в системах безконтактного підвісу і на транспорті, в накопичувачах енергії і надпотужних електродвигунах.

«Airbus Group Innovations-Russia» об'єднує досвід «Airbus Group» і російських промислових підприємств і організацій шляхом створення партнерств, спільних підприємств та компаній спін-офф. «Airbus Group Innovations-Russia»,

діяльність якої координується «Airbus Group» і підмосковним центром високих технологій Сколково, визначила п'ять ключових напрямків для поточних науково-технічних робіт в Росії - комп'ютерне моделювання, матеріали, зберігання енергії, зв'язок і проблеми Арктики, а також ряд тем для поглиблених досліджень (рис. 6.).

Результатом співпраці між «Airbus Group» і російськими організаціями з'явилися технології, які сьогодні вже впроваджені в багатьох бізнес-підрозділи «Airbus Group». До їх числа належить і програмний продукт MACROS, що дозволяє скоротити часові і фінансові витрати на вирішення складних інженерних завдань. Поширенням продукту займається компанія DATADVANCE - спільне підприємство «Airbus Group Innovations» і російського партнера.

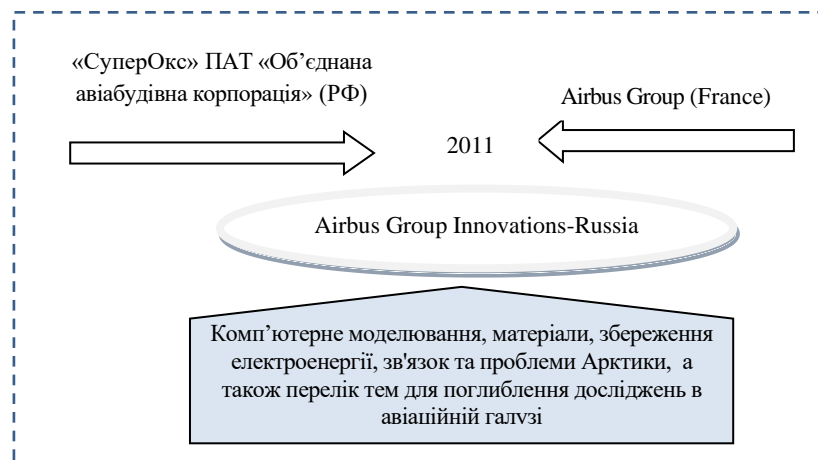


Рис. 6. Проекти російсько-українського СП «Airbus Group Innovations-Russia»

«Airbus Group Innovations» також бере участь в довгострокових науково-дослідних програмах в РФ, в рамках яких виконуються такі проекти як CDWE (двигун з безперервною детонаційної хвилею), проект з видалення космічного сміття та ін. Також за участю «Airbus Group Innovations» був розроблений програмний пакет ASRP для моделювання процесу складання літака і дозволяє виконувати оптимізацію процесу з'єднання крила і центрального кесона в ході остаточного складання літака A350 XWB.

З початку 1990-х років «Airbus Group» і її підрозділи виконали в Росії більше 130 спільних проектів в області аеродинаміки, акустики, композитних технологій, розробки матеріалів, аналітичного та імітаційного моделювання.

Свої основні проекти співпраці в Росії «Airbus Group» здійснює в авіакосмічному секторі, одночасно виконуючи пошук партнерів і в інших галузях з метою залучення їх унікального досвіду і ресурсів для своїх науково-технічних програм.

Сьогодні «Airbus Group» орієнтується на науково-технічне співробітництво з Росією за найпередовішими напрямками, тим самим надаючи допомогу своїм

підрозділам у вирішенні поставлених перед ними найскладніших технічних завдань і створюючи комерційні дочірні компанії в Росії (spin-offs) у випадках, коли конкретні технічні рішення можуть бути реалізовані у вигляді продуктів і сервісів, які можуть бути затребувані на міжнародному ринку.

Завдяки співпраці з центром Сколково, «Airbus Group Innovations-Russia» має можливості для встановлення прямих контактів з високотехнологічними компаніями, державними організаціям та інвестиційними структурами. Протягом останніх двох десятиліть «Airbus Group» активно співпрацювала з Росією в області НДДКР, домогшись значних успіхів на цьому напрямі.

Сококонкурентним об'єднанням в авіакосмічній галузі України можна вважати Спільне підприємство «ОАК-Антонов».

27 жовтня 2010 між Публічним акціонерним товариством «Об'єднана авіабудівна корпорація» (ВАТ «ОАК») (Російська Федерація) та Державним підприємством «Антонов» (Україна) було підписано угоду про створення спільного підприємства «ОАК-Антонов». Основною стратегічною цілю, підписання даної угоди було створення партнерських відносин та розвиток довгострокового співробітництва між двома партнерами. Відповідно до угоди учасники мали намір здійснити проекти в наступних напрямках:

- розробка та виробництво високотехнологічного обладнання авіаційного продукту на основі інноваційних технологій;
- серійного виробництва цивільних, транспортних і військових літаків;
- теологічної модернізації літаків в Російській Федерації та в Україні;
- післяпродажне обслуговування авіаційної техніки;
- підтримка експорту промислової продукції та його диверсифікація.

СП «ОАК-Антонов» було новим проектом з власними технологічними, людськими, фінансовими ресурсами і з чітко визначеною метою координації авіаційних проектів виробництва літаків типу Ан-70, Ан-140, Ан-124-100 «Руслан» і Ан-148 (рис. 7.).

Ан-70 належить до нового покоління середніх військово-транспортних літаків короткого зльоту і посадки. Він необхідний сьогодні армії. Адже цей літак здатний вирішувати якісно нові завдання, недоступні попереднім ВТС. Це підтверджено в ході великої програми спільних російсько-українських державних випробувань, велика частина якої вже завершена. Ан-70 може перевозити весь перелік аеромобільної військової та інженерної техніки практично всіх армій світу і доставляти її на малопідготовлені ґрунтові майданчики, тобто безпосередньо до місця проведення операції. За цією якістю він на порядок перевершує всі відомі літаки.

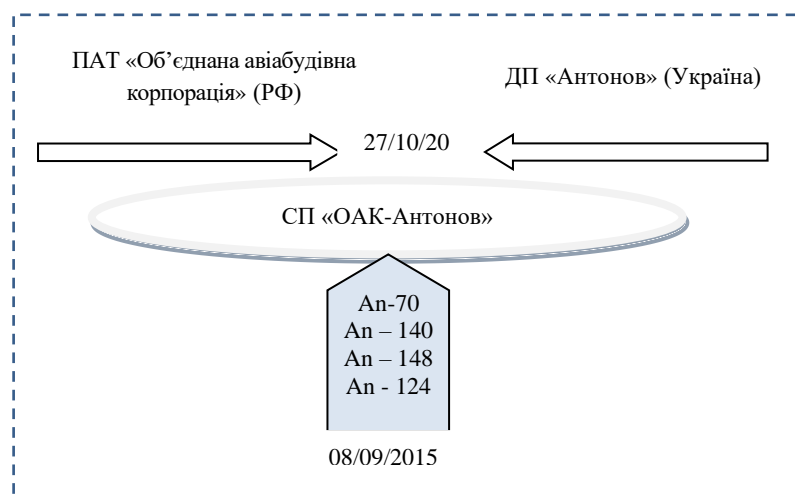


Рис. 7. Проекти російсько-українського СП «ОАК-Антонов»

Регіональний літак Ан-140 призначений для пасажирських і змішаних пасажирсько-вантажних перевезень. Він прийшов на заміну Ан-24, знаходиться в експлуатації більше сорока років.

Ан-140 має високу паливну ефективність, здатний експлуатуватися в широкому діапазоні висот аеродромів і кліматичних умов, в простих і складних метеоумовах, вдень і вночі. Серійне виробництво літаків Ан-140 і Ан-140-100 розгорнуто на ХДАВП (м.Харків, Україна), на підприємстві HESA (м Ісфахан, Іран), на ВАТ "Авіакор - авіаційний завод" (м. Самара, Росія).

Ан-148 - це високотехнологічні конкурентоспроможні літаки, які відповідають всім сучасним світовим вимогам, нормам безпеки та екологічності, а також побажанням потенційних експлуатантів. Вони призначені для пасажирських, вантажопасажирських і вантажних перевезень на регіональних і магістральних лініях. Виробництво Ан-148 розгорнуто на «Серійний завод «Антонов» і в ВАТ «Воронезьке акціонерне літакобудівне товариство» (ВАЛТ).

Комерційний літак Ан-124-100 створений на базі важкого військово-транспортного літака Ан-124 "Руслан", який є самим вантажопідйомним літаком з серійно вироблюваних в світі. Він призначений для перевезення на великі відстані важких і великогабаритних вантажів, різної спеціальної техніки.

Унікальні транспортні можливості і високі льотно-технічні характеристики «Руслана» підтверджені в комерційній експлуатації, яка відкрила новий сегмент ринку - перевезення великогабаритних і надважких вантажів.

СП «ОАК-Антонов» ґрунтувалося на паритетних засадах і кожен з партнерів володів часткою в 50% власного капіталу. Фінансова підтримка надавалася за рахунок фінансування проектів від «Внешторгбанк».

Принципи управління і формування Ради директорів були визначені угодою і складалася з 12 осіб, по 6 представників з кожного боку. За угодою сторін, перші

два роки Рада директорів очолював Д. Ківа, представник ДП «Антонов», а його заступником призначався А. Тіляков, представник «ОАК», відповідно через два роки А. Тіляков очолював Раду директорів, а Д. Ківа був заступником.

ВАТ «ОАК» і ДП «Антонов» є конкурентами на ринку виробництва регіональних пасажирських і вантажних літаків. Тому, створення спільного підприємства двох конкурентів з відокремленими структурними підрозділами є прикладом соконкурентної діяльності двох компаній. У зв'язку із загостренням політичної ситуації між Україною і Російською Федерацією і пропозицією Міністерства економічного розвитку і торгівлі 8 вересня 2015 року, керівництво ДП «Антонов» вирішило вийти з СП «ОАК-Антонов».

Також в червні-липні 2015 року, з метою підвищення ефективності авіаційної галузі, Урядом України було прийнято рішення передати ДП «Антонов», ХДАВП і «Завод 410» (тобто всі три підприємства концерну «Антонов») в управління Державного концерну «Укроборонпром». Стратегія перетворення ДП «Антонов» на завод по військовому виробництву, в майбутньому може привести до зменшення фінансування та скорочення кількості іноземних партнерів.

Майбутня стратегія ДП «Антонов» має базуватися на стратегії соконкуренції з поділом напрямків діяльності військового і цивільного виробництва авіаційної техніки та окремих конструкторським бюро.

Стратегія розвитку холдингової групи «Антонов» буде зосереджена на соконкурентній стратегії. Структура холдингової групи дозволить створювати спільні з-конкурентні групи з конкурентами. Дана стратегія також вигідною оскільки на ринку виробництва авіаційної техніки працює обмежена кількість конкурентів і саме вони можуть бути зацікавлені у співпраці. «Антонов (Цивільна авіація)» може налагодити партнерські відносини з такими компаніями як АTR, Bombardier, Embraer. АНТК «Антонов» як науково-технічний комплекс зможе знайти партнерів по науковим розробкам, що дозволить створити довгострокові відносини [3].

У глобалізованих промислових високотехнологічних областях, «соконкуренція» це вже звичка. Великі французькі компанії співпрацюють разом з науково-дослідними проектами, в тому числі європейських і національних інституційних механізмів, таких як програми «майбутніх інвестицій». Вони союзники з конкурентами, щоб виграти великі контракти.

*Список використаних джерел*

1. Fernandez A-S, Le Roy F. (2013), «Managing cooperative tensions through managerial innovation: The implementation of cooperative team-projects», 7th Mid-

Atlantic Strategy Colloquium, Pamplin College of Business, Virginia Tech, Blacksburg, Virginia, USA.

2. Heiets I.O. Coopetition strategy in aviation. Політ. Сучасні проблеми науки: XVII міжнар. наук-прак. конф., 7 квітня 2017р.: тези доп. – К., 2017.

3. Heiets I.O. Coopetition strategy: simultaneous collaboration and competition between aircraft manufacturing concern “Antonov Concern” and “Airbus Group”. Сучасні проблеми економіки: VI міжнар. наук.-практ. конф., 15 жовтня 2015 р.: тези доп. – К., 2015. – С. 25.

4. Heiets I.O., Tanchyk V.V. Evaluation of the Coopetition Level of Oneworld Alliance / Promising problems of economics and management: Collection of scientific articles. - Publishing house "BREEZE", Montreal, Canada, 2015. - 500 p.

5. Le Roy, F., & Fernandez, A. -S. (2015). Managing coopetitive tensions at the workinggroup level: The rise of the coopetitive project team. *British Journal of Management*, 26(4), 671–688.

6. Le Roy F., Yami S. and Dagnino G. (2010), «La coopétition: une stratégie pour le vingt-et-unième siècle», in Yami S. et Le Roy F. (eds.), *Les stratégies de coopétition: rivaliser et coopérer simultanément*, DeBoeck, Collection Méthodes et Recherches, Bruxelles, p. 17-28.

7. Геєць І.О. Аналіз со-конкурентних об'єднань в авіабудівній промисловості України. From Baltic to Black Sea: National Model of Economic System: International Scientific Conference, March 25, 2016. – Riga, Latvia. – P.35-37.

8. Геєць І.О. Теорія соконкурентної стратегії. Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: Всеукр. наук.-практ. конф. для студ. та молодих учених, 20 березня 2015 р.: тези доп. – К., 2015. – С.13.

9. Геєць І.О. Со-конкурентна стратегія розвитку ДП «Антонов» на міжнародному ринку виробництва авіаційної техніки. Наукові економічні дослідження: теорії і пропозиції: III міжнар. наук.-практ. конф., 11-12 листопада 2016 р.: тези доп. – Запоріжжя, 2016. – С.54-57

10. Геєць І.О., Танчик В.В. Визначення економічної сутності поняття «соконкурентія». Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. – К.: Науково-дослідний економічний інститут, 2015. – №6 (169). – С. 90-95.

11. Швіндіна Г.О. Інновації у розвитку стратегічного менеджменту: від конкуренції до коопетиції // Маркетинг та менеджмент інновацій. - 2017. - №1



**Войченко Т.О.**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЯХ**

Сьогодні Україна активно співпрацює з Європейською Комісією та міжнародними компаніями для вироблення чіткого механізму роботи з розвитку внутрішніх водних шляхів (ВВШ) і гармонізації законодавчої бази в даному секторі транспорту. Розвиток ВВШ – це пріоритетний напрям діяльності Міністерства інфраструктури України, а відновлення у повному обсязі судноплавства на Дніпрі, Дунаї та Дністрі – одна з основних задач. Підписавши Угоду про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ми взяли на себе низку обов'язків щодо розвитку ВВШ, зокрема, щодо розробки у співробітництві з ЄС стратегії розвитку річкового транспорту, включення річкового транспорту в систему мультимодальних перевезень та мережу пріоритетних транспортних маршрутів з огляду на підтримку впровадження державної політики щодо розвитку України як транзитної держави, імплементації до національного законодавства норм європейського права в галузі внутрішнього водного транспорту (ВВТ).

Рівень національної економіки, стійкість розвитку регіонів, продуктивність праці та успішність зовнішньоторговельної діяльності країни традиційно визначаються ефективністю функціонування її транспортного комплексу, важливою складовою якого є флот. Тому його власникам - судноплавним компаніям (СК), що працюють в умовах динамічно мінливого ринку, необхідні дієві управлінські рішення і, відповідно, надійна і релевантна інформація, покликана забезпечити прозоре бачення факторів не тільки внутрішнього, але і зовнішнього середовища.

Таку непросту задачу здатний вирішити стратегічний управлінський облік (УО), що відрізняється від традиційного УО орієнтацією на аналіз зовнішніх факторів діяльності організації та стратегічною спрямованістю. Першим цей термін запровадив Сіммондз, описавши його як «спосіб аналізу власного бізнесу і бізнесу конкурентів, який застосовується при розробці і відстеженні стратегії власного бізнесу» [1, с. 461]. Активний прихильник стратегічного УО Броуміч (Bromwich, 1990) дав наступну характеристику: «спосіб аналізу фінансової інформації про ринки продукції компанії, витрати конкурентів, структури витрат і

відстеження стратегій підприємства і стратегії суперників на цих ринках протягом декількох звітних періодів» [1, с. 463]. Видатні вчені Іннз, Купер і Каплан (Innes, Cooper, Kaplan, 1988) пояснили призначення стратегічного УО так: «забезпечення інформаційної підтримки прийняття в організації стратегічних рішень». Уорд (Ward, 1992) дотримувався іншої точки зору: «стратегічний УО повинен бути системою обґрунтування управлінських рішень» [2]. Провідна установа з проблем в даній області - Інститут бухгалтерів з УО Великобританії (СІМА), визначає стратегічний УО як форму УО, при якій основний акцент робиться на відомостях, пов'язаних із зовнішніми факторами, що впливають на фірму. Однак поряд з цим, належна увага приділяється і внутрішній інформації (в тому числі нефінансовій) [3, с. 379].

Нагальні проблеми ВВТ обумовлені комплексом взаємопов'язаних причин, ключовою з яких є фінансово-економічне становище СК, на яке впливають фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Низька рентабельність перевезень в організаціях галузі робить ВВТ непривабливим для інвесторів. Ускладнення умов ведення бізнесу СК передбачає необхідність постійного вдосконалення процесів корпоративного управління. Методологічні інновації є безумовною прерогативою осіб, відповідальних за підготовку і прийняття управлінських рішень. Дослідження, проведені на ряді найбільших підприємств галузі, показують, що керівництво відмовляється вкладати кошти в довгостроковий розвиток компанії, оскільки це погіршує поточні результати діяльності. Природно, така практика не може забезпечити СК довгострокове зростання і стабільність. Незважаючи на те, що ідеї стратегічного УО все активніше впроваджуються в практику корпоративного менеджменту, управлінські рішення менеджерів СК зазвичай базуються в більшій мірі на фінансових показниках, ніж на нефінансових (немонетарних), хоча останні не менш важливі.

Застосування загальноприйнятих інструментів УО і звітних форм сприяє формуванню надійної інформації про фактичні показники господарської діяльності СК. Однак такі відомості не дозволяють повноцінно обґрунтовувати те чи інше управлінське рішення, яке має для підприємства довгострокове стратегічне значення. На думку автора, головна причина цього полягає в наступному: традиційна звітність підприємства орієнтована переважно на відображення показників фінансового характеру, контроль і аналіз яких у відриві від найважливіших факторів зовнішнього середовища (таких як конкурентне становище СК в галузі або ступінь задоволеності замовників) не дозволяють

сформувані достатню інформаційну базу для вироблення ефективних управлінських рішень в області реалізації довгострокової стратегії організації.

В сучасних умовах функціонування підприємств галузі керівництво СК має прагнути до посилення стратегічної управлінської функції за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп - акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління великим бізнесом, необхідно мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників ефективності - КРІ (від англ. Key performance indicators), а також чітко вибудовану і збалансовану систему стратегічного вимірювання. Незважаючи на досить широке висвітлення в літературі системи збалансованих показників (СЗП) та її активне практичне використання, для вітчизняних СК вона поки виступає в якості нового інструменту стратегічного УО [4, 5].

СЗП - це система параметрів, що вимірює те, що недоступно бухгалтерському обліку; в ній фінансові та нефінансові індикатори інтегруються за принципом причинно-наслідкових зв'язків між результируючими даними і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються [5]. Методологія СЗП передбачає створення стратегії СК, спираючись на стратегічні орієнтири: місію, цінності і бачення. Тут необхідно розуміти, що СЗП не замінює стратегію, а служить інструментом її виконання. Тому спочатку потрібно сформулювати суть стратегії СК, а вже потім приступати до її формалізації за допомогою СЗП і розробки механізмів виконання і контролю. Цілі і показники, які будуть обрані, охарактеризують стратегію організації; з плином часу аналіз підсумків дозволить оцінити ефективність впровадження системи. Цільовий результат визначається в декількох розрізах - перспективах: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, розвиток персоналу. Для кожної цілі призначаються свої ключові показники, якими буде вимірюватися ефективність її досягнення. Таким чином, завдяки використанню СЗП можна вирішити ряд завдань по стратегічним цілям:

- встановити їх конкретні параметри (стратегічні показники з їх чисельними значеннями - КРІ, причинно-наслідкові зв'язки між цілями, зв'язки між стратегічними показниками) і терміни реалізації;

- розподілити відповідальність між посадовими особами компанії за їх досягнення;

- вибрати робочі інструменти.

Система СЗП покликана дати відповіді на наступні головні питання:

- 1) як компанію оцінюють замовники? (аспект клієнта);
- 2) які процеси здатні забезпечити підприємству виняткові конкурентні переваги? (внутрішньогосподарський аспект);

3) яким чином можна досягти подальшого поліпшення стану організації? (аспект інновацій та навчання);

4) як компанію оцінюють акціонери? (фінансовий аспект).

У концепції СЗП так званий «баланс» має багатоплановий характер, оскільки охоплює зв'язки між монетарними і немонетарними показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності підприємства [5].

У міру поширення СЗП перетворилася в широку управлінську систему. Її традиційна структура може досить просто модифікуватися, доповнюватися іншими важливими для СК аспектами (перспективами); хоча суттєва перевага СЗП - її концентрованість і якість подання інформації. Перший етап розробки СЗП має на увазі вибір стратегічних орієнтирів.

На національному рівні головні цільові показники розвитку транспортної системи країни визначені в Національній транспортній стратегії України до 2030 року («Drive Ukraine 2030») і в проекті Закону України «Про внутрішній водний транспорт» (табл.1).

Таблиця 1

Стратегічні цілі і цільові індикатори розвитку ВВТ\*

Мета	Індикатори					
Забезпечення пріоритетного використання ВВТ у транспортній системі	Частка перевезень контейнерів в загальному обсязі перевезень ВВТ,%		Частка високорентабельних вантажів в структурі вантажної бази ВВТ, %		Кількість тримодальних терміналів, од.	Зростання продуктивності праці, %
Створення умов для переключення вантажопотоків з наземних видів транспорту на ВВТ	Частка протяжності ВВШ з обмеженням пропускної спроможності до загальноєвропейської судноплавної мережі, %			Протяжність ВВШ з гарантованими габаритами суднового ходу, км	Частка причальних споруд в нормальному технічному стані, %	Приріст потужності перевантажувальних комплексів річкових портів, млн.т
Забезпечення зростання конкурентоздатності ВВТ у порівнянні з іншими видами транспорту	Середній вік вантажного флоту, роки	Середній вік круїзного флоту, роки	Загальна вантажо-підйомність флоту, тис.т.	Частка вантажо-підйомності нових річкових суден, побудованих на вітчизняних верфях, %	Загальна пасажиро-місткість споруд круїзного флоту, пасажиро-місце	Середня питома витрата палива/ електроенергії на одиницю транспортної роботи, %
Забезпечення доступності і якості послуг ВВТ для вантажовідправників	Кількість контейнерних ліній, од.		Обсяг перевезень в депресивні райони, млн.т.		Обсяг перевезень зовнішньоторговельних вантажів по ВВШ, млн.т	
Забезпечення соціальної функції ВВТ при перевезенні пасажирів	Середній вік пасажирського флоту, роки		Обсяг перевезень пасажирів на соціально значимих маршрутах, чол.		Кількість побудованих/реконструйованих причалів та інших об'єктів інфраструктури для пасажирських перевезень, од.	
Підвищення рівня безпеки на ВВТ	Зниження кількості подій на одиницю транспортних засобів,%			Частка судноплавних гідротехнічних споруд, які підлягають декларуванню безпеки, мають небезпечний або незадовільний рівні безпеки, %		

\* узагальнено автором на основі джерела [6]

На думку автора, ці затверджені пріоритети повинні знаходити відображення в стратегічних орієнтирах і цілях на рівні СК. Розробку стратегії підприємства необхідно починати з дослідження внутрішнього середовища, тенденцій розвитку ринку, конкурентів, а також кількох сценаріїв діяльності в найближчі роки.

Для якісного формування можливих альтернатив перспективного розвитку зазвичай використовують SWOT-аналіз компанії з урахуванням внутрішніх і зовнішніх процесів (табл. 2) [9].

Таблиця 2

SWOT-аналіз для СК\*

<b>Сильні сторони (S)</b>
Низька собівартість перевезень масових вантажів; можливість перевозити великогабаритні та великовагові вантажі; високий рівень енергоефективності; низькі витрати на розвиток і утримання інфраструктури шляху; низький рівень аварійності; розгалужені водні шляхи; низьке екологічне навантаження
<b>Слабкі сторони (W)</b>
Наявність «вузьких місць» на ВВП; нерозвинені інтермодальні перевезення; нестача портових потужностей; високий ступінь зносу основних засобів СК; нерозвиненість транспортно-логістичної системи; недостатня якість обслуговування флоту; нерозвинена взаємодія між СК; зниження попиту на пасажирські послуги; нетривалий навігаційний період; залежність від природних факторів; низька рентабельність бізнесу
<b>Можливості (O)</b>
Покращання характеристик ВВП; зниження собівартості перевезень; формування конкурентного середовища серед перевізників; збільшення доходів від перевезень; оновлення транспортного флоту; реалізація транзитного потенціалу; розширення географії промислового виробництва; інтеграція в світову економіку; диверсифікація номенклатури виробленої продукції, орієнтованої на експорт
<b>Загрози (T)</b>
Конкуренція з іноземними судновласниками та з іншими видами транспорту; переважаність водних шляхів і гідротехнічних споруд; різке зниження тарифів на перевезення; відтік плавскладу на іноземні судна; зниження обсягів промислового і сільськогосподарського виробництва

\* узагальнено автором на основі джерел [7-8]

Таке дослідження проводиться, головним чином, на основі експертних оцінок керівників підприємства або консультантів. Після розгляду всіх перерахованих факторів можна переходити до створення стратегії СК, яка повинна бути спрямована на досягнення максимального результату як по реалізації наявних можливостей, так і щодо захисту від загроз. Процедура розробки стратегії здійснюється шляхом вибору напрямку розвитку підприємства - стратегічних орієнтирів: місії, бачення і цінностей. Детально зупинимося на кожному з критеріїв.

Місія компанії характеризує її положення і діяльність в поточний момент, а також довгостроковий курс, який на основі цієї місії визначить стратегічний шлях розвитку. Таким чином, це фактор, який уповноважує роботу підприємства сенсом, що підвищує цілеспрямованість співробітників, дає відповідь на питання: «Що, як і для кого робить компанія?» [9]. При формулюванні місії важливо брати до уваги три її основні елементи: потреби покупця (які запити повинні бути задоволені за підсумками діяльності організації), об'єкт обслуговування (група користувачів результатів роботи компанії); передбачувані заходи, необхідні

технології і знання (як підприємство планує створювати споживчу цінність і тим самим виконувати побажання клієнтів).

Стосовно організацій ВВТ «місія повинна включати: визначення і завоювання свого місця (сектора) на ринку транспортних послуг, розширення сфери діяльності і диверсифікацію виробництва, підвищення якості послуг при одночасному зниженні тарифів, соціальні, екологічні та інші цілі» [8], «надання ефективних, конкурентоспроможних, що відповідають міжнародним стандартам в галузі, перевезень для забезпечення потреб клієнтів» [7]. В даному контексті становлять інтерес цільові орієнтири конкурентів - найбільших компаній на інших видах транспорту. Далі на основі затвердженої місії організація формує стратегічне бачення свого розвитку (зазвичай терміном мінімум на 5 років), у випадку з СК - майбутній образ судноплавного бізнесу. При цьому оціночними факторами виступають:

- тенденції в тому сегменті ринку, з яким пов'язана діяльність підприємства, і їх вплив на його розвиток;
- зміни уподобань покупців, які підлягають задоволенню з боку організації;
- трансформація і виникнення нових споживчих сегментів, які бажано буде освоювати;
- поява нових географічних або товарних ринків, на які необхідно буде виходити;
- імідж компанії через 5 років і її майбутнє.

Таким чином, бачення задає вектор руху і закріплює наміри підприємства. Цінності компанії є для керівництва інструментом реалізації стратегічних цілей. Визначивши місію та бачення, потрібно відразу ж позначити ті цінності, які будуть впроваджуватися в організації і дозволять вирішити поставлені завдання. Якщо цінності не впроваджені в свідомість працівника, то він не стане на них орієнтуватися, а значить, намічене не буде досягнуто. Відповідно, адекватні цінності, коректно затверджені в компанії, дозволяють створювати умови для досягнення її стратегічних цілей. Тобто цей критерій виступає в якості інструменту як би інтерпретуючого місію і бачення підприємства в доступній для виконавців формі, «переводить» стратегічні цілі на зрозумілу персоналу мову [9].

Перелічимо основні підходи до формування цінностей, які повинні:

- інформувати ринок про відмінні особливості компанії в порівнянні з конкурентами, про її ключові переваги (отже, зусилля організації необхідно направляти на досягнення і підтримку цієї позиції);

- стимулювати персонал працювати швидко або ж педантично (звідси впливає і мотиваційна політика підприємства щодо співробітників, що дає відповіді на такі важливі питання, як «за що карати» і «за що винагороджувати»);

- знаходити відображення в образах (символах) і показувати споживачам, якою представляється діяльність компанії її працівникам (це так званий корпоративний брендинг, коли потрібний профіль, який визначається цінністю, створюється за допомогою різних комунікативних засобів [9]).

Наведемо стратегічні орієнтири СК (табл.3).

Таблиця 3

Стратегічні орієнтири СК\*

Місія	Надавати своїм клієнтам повний спектр інноваційних, ефективних, безпечних і екологічно надійних послуг з перевезення вантажів, орієнтуючись на сталий розвиток і зростання компанії
Бачення	Безумовне лідерство на ринку вантажоперевезень в річкових басейнах
Цінності	<p><i>Безпека.</i> Ми створюємо і підтримуємо безпечні умови праці і піклуємося про здоров'я наших співробітників. Ми прагнемо запобігати забрудненню навколишнього середовища, економно і раціонально використовувати споживану енергію і природні ресурси. Ніяка мета не може виправдати порушення вимог безпеки виробництва або нехтування життям і здоров'ям людей.</p> <p><i>Увага до клієнтів.</i> Наша СК існує тільки завдяки клієнтам. Ми ретельно вивчаємо їх потреби і оперативно реагуємо на їхні потреби. Ми розвиваємося разом з ними і для них: будуємо новий флот, освоюємо нові перевезення, удосконалюємо наші технології, процеси і підвищуємо рівень сервісу.</p> <p><i>Ефективність та оперативність.</i> Наша сила полягає в ефективному оперуванні великим, сучасним і диверсифікованим флотом під керівництвом досвідчених екіпажів, всебічно навчених за найвищими професійними стандартами і прихильних політиці СК з надання послуг вищої якості. Ми прагнемо досягати максимального результату, приділяючи постійну увагу інноваціям і оптимальному використанню наших ресурсів.</p> <p><i>Повага до людей.</i> Ми створюємо і заохочуємо атмосферу взаємної поваги серед співробітників. Ми прагнемо стати привабливим роботодавцем, який піклується про своїх співробітників. Ми надаємо гідні умови праці, справедливо оцінюємо діяльність співробітників, створюємо умови для їх самореалізації та розвитку всередині компанії.</p> <p><i>Командна праця.</i> Ми зможемо досягти більшого разом завдяки командній роботі. Наші дії ґрунтуються на довірі, відповідальності і спільному виробленні та реалізації рішень. Ми використовуємо потенціал і професіоналізм всіх членів команди. Ми поділяємо бачення і цілі компанії і ведемо її до успіху</p>

\* розроблено автором на основі джерел [6-9]

На підставі бачення організація формує стратегію бізнесу, розподіляючи ресурси і фіксуючи довго- і короткострокові цілі. «Стратегія компанії - це комплексний план управління, який повинен зміцнити становище компанії на ринку і забезпечити залучення і задоволення споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей» [9]. А система СЗП - концепція декомпозиції і

перенесення стратегічних орієнтирів і цілей, необхідна для планування діяльності та контролю над їх досягненнями. Стратегія і показники діяльності, які обираються для вимірювання загальної ефективності, повинні бути пов'язані комплексом цілей, що описують те, до чого слід прагнути для реалізації стратегії. Для кожної цілі задаються свої ключові параметри, якими буде вимірюватися ефективність вирішення поставленого завдання. Всі включені цілі є необхідними і достатніми для того, щоб досягти необхідного результату. Для кожного показника важливо визначити цільове значення. Надалі ступінь виконання плану визначається шляхом порівняння очікуваної і фактичної величини оціночних вимірників. Потім готуються заходи для обраних орієнтирів і проводиться впровадження СЗП (табл.4).

Таблиця 4

Цілі, що включені в систему збалансованих показників СК\*

Перспективи	Список цілей	Показники
Фінанси	Зростання обсягу продажу; зростання ЕВІТДА; зростання чистого прибутку; підвищення рентабельності перевезень	Індекс зростання обсягу продажу; індекс зростання ЕВІТДА; індекс зростання чистого прибутку; рентабельність продажу; чистий прибуток на акцію
Клієнти	Збереження постійної клієнтської бази; залучення нових клієнтів; підвищення рівня задоволеності клієнтів наданим обсягом і якістю транспортних послуг	Частка постійних клієнтів; показник розширення клієнтської бази; показник задоволеності клієнтів; індекс збільшення обсягу послуг існуючим клієнтам; частка ринку СК
Внутрішні бізнес-процеси	Оновлення транспортного флоту; підвищення ефективності використання флоту; підвищення якості транспортного обслуговування; ефективне використання матеріальних ресурсів; зростання продуктивності праці; зниження аварійності	Продуктивність праці; показник надійності сервісу; відсоток виконання договірних зобов'язань по перевезенням; валова продуктивність флоту; середній вік флоту; середня питома витрата палива на одиницю транспортної роботи
Навчання і розвиток	Підвищення задоволеності персоналу; підвищення кваліфікації співробітників; підвищення ефективності системи мотивації	Індекс задоволеності персоналу; рівень кваліфікації персоналу; плинність кадрів, в тому числі плавскладу; питома вага премії в заробітній платні

\* узагальнено автором на основі джерел [6-9]

*Висновки.* В даний час підприємства водного транспорту функціонують в умовах жорсткої конкуренції. Економічна криза поставила судноплавні компанії внутрішнього водного транспорту в скрутне становище. Успіх реалізації ефективної системи управління і розвитку підприємств залежить від концентрації узгоджених інтересів господарюючих суб'єктів. Для того, щоб оцінити, наскільки ефективна їх діяльність, необхідна науково обгрунтована, узгоджена і збалансована система показників в управлінні та обліку.



Сьогодні для досягнення успіху в динамічному оточенні СК необхідно вміти швидко адаптуватися до мінливих умов ринку і перевершувати своїх конкурентів за якістю, швидкістю надання послуг, широтою асортименту і ціною продукції. Тільки оперативне отримання інформації про діяльність компанії допоможе керівництву своєчасно приймати рішення.

Дослідження і аналіз інформації, що формується в рамках стратегічного УО, свідчить про посилення його ролі в цілях забезпечення стратегічного розвитку воднотранспортних підприємств. Виступаючий в якості інформаційної системи стратегічного розвитку стратегічний УО забезпечує оперативність вимірів і достовірність даних, що використовуються в системі управління СК. У той же час оперативні дії компанії повинні бути скоординовані і спрямовані на досягнення певних довгострокових цілей, інакше є ризик залишитися на місці. Для цього компанія повинна вміти правильно ідентифікувати свою стратегію і мобілізувати всі ресурси для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Таким чином, на думку автора, потенційний стабільний успіх СК передбачає розробку і ефективну реалізацію чітко продуманої стратегії. Однак щоб отримати бажаний результат, необхідно сформувати в обліково-аналітичному контурі підприємства підсистему стратегічного УО. Вона дозволить за допомогою збалансованих показників здійснювати планування, аналіз і контроль діяльності на шляху до досягнення стратегічних орієнтирів. Тобто, інвестуючи кошти в передовий інструмент стратегічного управління, СК будуть накопичувати потенціал, що потребується для створення передумов успішної діяльності, узгодженої з обраною стратегією.

#### *Список використаних джерел:*

1. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: [учеб. пособие] / Пер. с англ.; под ред. Н.Д. Эриашвили; предисловие проф. П.С. Безруких. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998. – 783 с.
2. Кит Уорд. Стратегический управленческий учет. – М: Олимп-Бизнес, 2002. – 245 с.
3. Шеремет А.Д. Управленческий учет: учебник / А.Д. Шеремет, О.Е. Николаева, С.И. Полякова и др.; под ред. А.Д. Шеремета. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2009. – 429 с.
4. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partner; пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.
5. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / пер. с англ. М. Павловой. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.

6. Національна транспортна стратегія України до 2030 року. Міністерство інфраструктури України. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/249500675>.

7. Жихарева В.В. Экономические основы деятельности судоходных компаний: [учеб. пособие] / В.В. Жихарева. – Одесса: Латстар, 2003. – 219 с.

8. Остапенко Ю.П. Методика та організація обліку і аудиту витрат по перевезенню вантажів підприємствами водного транспорту: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.09/ Ю.П. Остапенко.- К.: КНЕУ, 2011.-21 с.

9. Герчикова И.Н. Менеджмент: [учебник] / И.Н. Герчикова. – [3-е изд., перераб. и доп.]. - М.: ЮНИТИ, 2000. – 501 с.

***Кириченко А.І.***

*магістрант*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АВІАБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Авіабудування в структурі сучасної світової економіки належить до стратегічно важливих високотехнологічних галузей. Їй притаманні такі риси, як висока наукоємність та капіталомісткість виробництва, тривалі виробничі цикли розробки та будівництва. З метою підтримки конкурентоспроможності продукції, що виробляється, необхідно постійно вдосконалювати старі й створювати нові види конструкційних матеріалів, агрегатів авіаційної техніки. Тобто, підприємство змушене формувати унікальні і беззаперечні конкурентні переваги своєї продукції. Тут рушійною силою, що спроможна підвищити ефективність виробництва, а також забезпечити високу конкурентоспроможність підприємства та покращити якість продукції, виступає інноваційний розвиток підприємства.

Перспективність галузі зумовлюється насамперед наявністю замкненого технологічного циклу виробництва повітряних суден й експлуатаційними характеристиками вітчизняних літаків, що дають змогу використовувати їх в нестандартних умовах, значною ємністю світового ринку та необхідністю оновлення авіапарків. Україна входить до числа 9 країн світу, що мають власне виробництво літаків повного циклу [1]. Важливість авіаційної промисловості для економіки країни полягає не лише у позитивному впливі на розвиток суміжних галузей економіки та інфраструктури, але й у збереженні та створенні висококваліфікованих робочих місць [2]. За останні роки в Україні

розроблено та сертифіковано декілька зразків техніки цивільної авіації, які є цілком конкурентоспроможними на світовому ринку (АН-148 та АН-158) [3].

Станом на початок 2017 р. в Україні функціонує 41 організація, що має Сертифікат розробника авіаційної техніки, а також 34 організації, що мають діючий Сертифікат схвалення виробництва авіаційної техніки [4], найвідоміші з яких – ДП «Антонов», Харківське державне авіаційно-виробниче підприємство (ХДАВП), ДП «Завод 410 ЦА», АТ «Мотор Січ», ДП «Одеський авіаційний завод» та ін. В Україні розробляються та виготовляються літаки транспортної категорії, легкі, дуже легкі та надлегкі літаки, вертольоти транспортної категорії, легкі вертольоти, теплові аеростати, мотодельтаплани, парaplани тощо. Крім вищезазначених підприємств, в Україні сьогодні функціонує ряд компаній авіабудівної галузі, які виробляють надлегкі літаки, авіаційні двигуни, комплектуючі, а також надають сервісні, ремонтні послуги техніки тощо (табл.1).

Таблиця 1

Українські підприємства авіабудівної галузі

Назва підприємства	Вид діяльності
ТОВ «ХЕЛІТРЕЙНІНГ УКРАЇНА»	Розробка та виробництво сучасних тренажерних систем для вертолітної авіації
ТОВ «Алан-Компані ЛТД»	Розробка та виготовлення елементів меблевого обладнання для будь-яких типів повітряних суден
ТОВ КБ «Вертикаль»	Розробка вертольотів
Луцький ремонтний завод «МОТОР»	Ремонт авіаційних турбореактивних двигунів для сучасних бойових літаків
ЗАТ «Завод Ремсчетмаш»	Виробництво надлегких літаків, супутньої продукції
Компанія «UAvia»	Розробка та виробництво багатоцільових типів безпілотних літаючих апаратів
Компанія «ЛугаПРОП»	Виробництво повітряних гвинтів
ТОВ «Авіа-Про»	Виробництво легких композитних високопланів
СТ SW. Чугуївський авіаційний ремонтний завод	Ремонт авіаційної техніки, ремонт авіаційних двигунів
АТ «Мотор Січ»	Одне з провідних підприємств України та світу виробництва двигунів для авіаційної техніки
Авіаційна фірма «Лілієнталь»	Виробник надлегких літальних апаратів
Підприємство «АЕРОПРАКТ»	Розробка та серійне виробництво надлегких літаків
Компанія «Аерокоптер»	Проектування та складання вертольотів
Компанія «ТММ-Авіа»	Розробка та серійне виробництво надлегких літаків
ТОВ «Аерос»	Виробництво дельтапланів, планерів
ПФ «Секрет-Сервіс»	Виробництво спортивних пілотажних літаків

\* узагальнено автором на основі джерел [5]

Варто зазначити, що економічний стан авіабудівних підприємств України істотно залежить від затребуваності виготовлених літаків на зовнішньому ринку. Основними ринками збуту української продукції є країни СНД, Індія, Ірак, Іран, Лівія, Єгипет, Туреччина, Куба та інші країни. Однак нестабільний

економічний стан цих країн, викликаний світовими фінансовими кризами, а також війнами, вкрай негативно відбився на всій українській авіабудівній галузі. За останні 12 років в Україні було виготовлено всього 50 літаків [1], що дозволяє зробити висновки про низьку ефективність та рентабельність літакобудування в Україні.

Так, ДП «Антонов» у період з 2002 по 2011 рр. зміг випустити 33 літаки, а в період з 2012 по 2016 рр. – лише 13 (табл. 2).

Таблиця 2

Кількість вироблених в Україні літаків у період з 2002 по 2015 рр.

Рік випуску	Тип літака	Кількість, од.	Замовник
1	2	3	4
2002	АН-140	2	Авіакомпанія «Одеські авіалінії»
	АН-10	1	Авіакомпанія «Аероміст-Харків»
	АН-124	1	Лівія
2003	АН-140	2	Авіакомпанія «Аероміст-Харків»
	АН-140-100	1	Авіакомпанія «Мотор-Січ»
	АН-124	1	ОАЕ
2004	АН-140-100	2	Авіакомпанія «Ілліч-Авіа»
	АН-140-100	1	Азербайджан
2005	АН-74-Т-200А	1	Єгипет
	АН-140-100	2	Азербайджан
	АН-32П	2	Лівія
2006	АН-32Б	1	Екваторіальна гвінея
2008	АН-32П	4	ДСНС України
2009	АН-148	1	-
	АН-74	3	-
2010	АН-148	1	-
	АН-32	3	-
2011	АН-32	2	Ірак
	АН-74	1	Туркменістан
	АН-148-100	1	Міжнародні авіалінії України
2012	АН-32	3	-
	АН-148	2	-
	АН-158	1	-
2013	АН-148	1	-
	АН-158	2	-
2014	АН-158	2	-
2015	АН-148	1	-
	АН-158	1	Куба

\* узагальнено автором на основі джерел [4]

За оцінками фахівців [3], для того, щоб налагодити нормальні виробничий, фінансовий та операційний цикли, знизити витрати на виробництво одиниці продукції, вітчизняна авіабудівна галузь повинна виробляти не менше 20 літаків на рік, в той час як світові лідери у галузі авіабудування здатні передавати замовникам від 350 до 500 одиниць готової продукції на рік.

Отже, сучасність створює для авіабудівних підприємств середовище високої конкуренції, диктуючи умови, які вимагають ґрунтовних перетворень в усіх напрямках діяльності підприємства.

Розвиток сучасного виробництва повинен цілком базуватися на нових рішеннях в галузі технології, техніки, організаційних форм, економічних методів господарювання, тобто різних технологічних інноваціях, впроваджуваних у виробництво. Оскільки інновації в сучасних умовах функціонування економіки стають головним засобом збереження конкурентоспроможності, а також є невід'ємною частиною діяльності провідних підприємств, зокрема, авіабудівного комплексу, що базується на інноваційній моделі розвитку. Тобто, як показує практика, одним з головних елементів конкурентоспроможності авіабудівних підприємств є забезпечення його інноваційного розвитку.

Інноваційний розвиток підприємства як об'єкт управління та аналізу доцільно розглядати з позиції процесу та з позиції результату:

1) інноваційний розвиток підприємства – це процес розвитку за рахунок формування та використання інноваційного потенціалу, спрямований на якісні зміни стану підприємства;

2) інноваційний розвиток підприємства – це позитивні якісні зміни стану підприємства (що знаходять відображення в підвищенні показників ефективності діяльності, конкурентоспроможності, зростанні ринкової вартості, тощо) в результаті здійснення інноваційної діяльності, формування та ефективного використання інноваційного потенціалу [6].

У сучасному авіабудуванні управління інноваційним розвитком відіграє чи не найважливішу роль. Освоєння нових технологій в галузі авіабудування відноситься до пріоритетних напрямів інноваційної діяльності України відповідно до Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.10.2012 р. [7], оскільки авіабудування здатне забезпечити високий рівень доходів держави у вигляді податків і зборів; створити велику кількість висококваліфікованих робочих місць; сприяти переходу економіки України на інноваційний шлях розвитку на основі використання перспективних технологій і прикладних наук та ін..

Галузева специфіка авіабудівної галузі характеризується певними особливостями, які представлені на рис.1.

Технічна складність продукції обумовлюється значною кількістю деталей, що входять до складу продукту, поєднанням різних матеріалів і технологій.

Висока наукоємність продукту спричинена тим, що створення моделі літального апарату вимагає поєднання теоретичних розробок з різних напрямів і областей науки (аеродинаміка, гідродинаміка, термодинаміка, електроніка,

авіаційна ергономіка та ін.), проведення значних експериментальних робіт та наявності спеціального обладнання.



Рис.1. Особливості авіабудівної галузі

*\* узагальнено автором на основі джерел [8]*

Тривалий цикл виготовлення продукту. Процес розроблення сучасних моделей літальної техніки (за даними Airbus [9]) займає близько 10 років, враховуючи дослідно-експериментальний етап; термін служби громадського літака складає приблизно 20 років.

Висока капіталоємність виробництва обумовлюється потребою в значному інвестуванні на стадії розроблення апаратів в експерименти й випробувань, у створенні основних фондів (споруди, стендова база, устаткування) як на стадії розроблення, так і серійного виробництва, у створенні мережі з технічного обслуговування на післяпродажній стадії. Окупність проектів може досягати 10 років [8].

Окрім зазначених особливостей авіабудівної галузі, авіабудівні підприємства України стикаються у своїй діяльності з низкою проблем, основні з яких представлено на рис.2.

З огляду на галузеву специфіку авіабудівної галузі та низку наявних у ній проблем, з'являється потреба у ефективному управлінні інноваційним розвитком підприємства. Інноваційний розвиток авіабудівного підприємства відбувається в умовах діяльності підприємства, що зазвичай поділяється на постійну і проектну. Проектна діяльність пов'язана зі створенням нових продуктів або послуг і, в силу своєї новизни, менш передбачувана, ніж постійна, має більш високу частку невизначеності, і відповідно, підвищені ризики. Саме управління проектною діяльністю визначає успіх авіабудівного підприємства на ринку.

При управлінні інноваційним розвитком авіабудівних підприємств необхідно звернути увагу на певні передумови:

– для підвищення ефективності розвитку авіабудування необхідно здійснювати ранжування і виділення найбільш пріоритетних напрямків технологічних і наукових розробок;

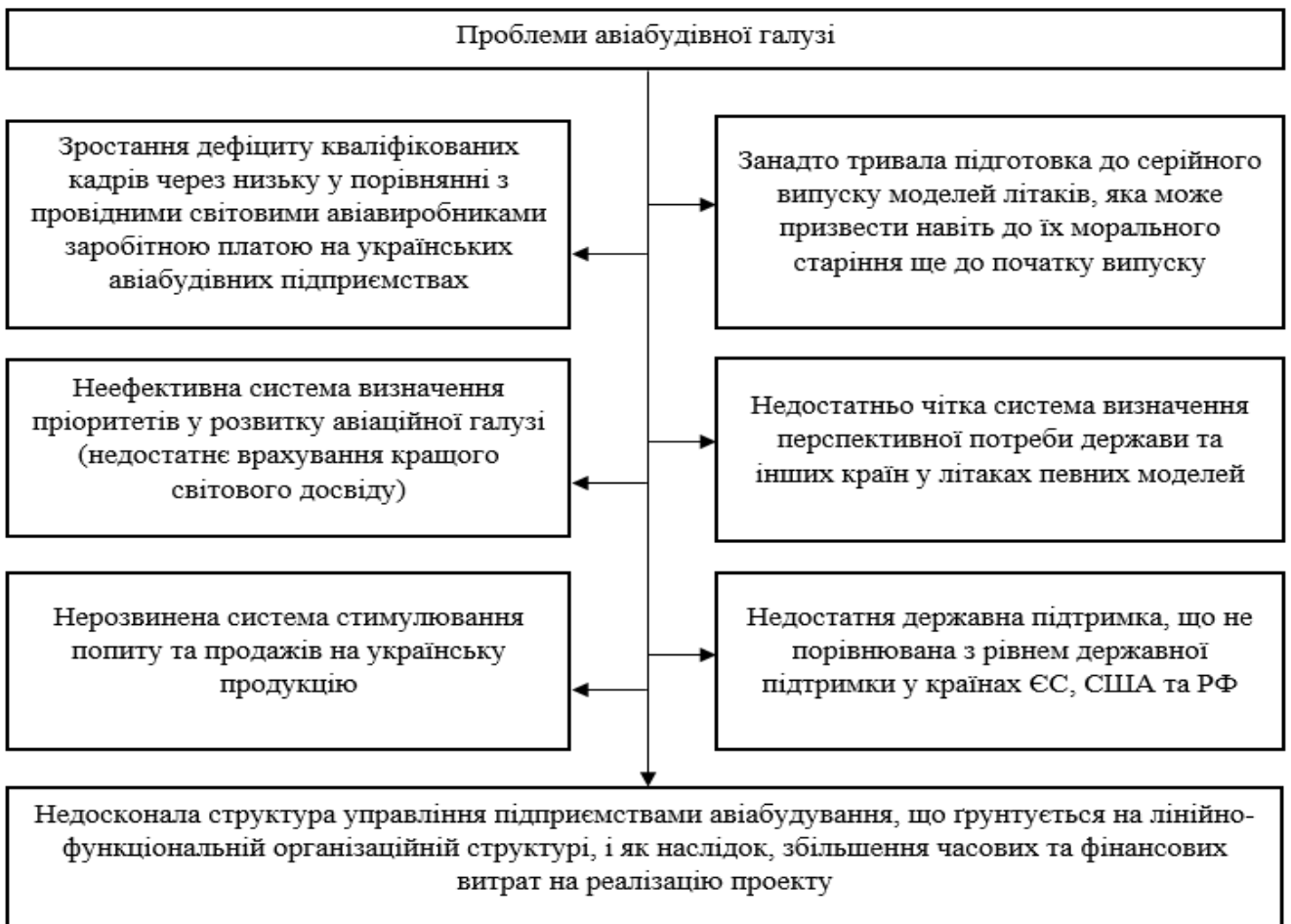


Рис.2. Проблеми авіабудівної галузі

*\* узагальнено автором на основі джерел [10-11]*

– необхідно сформувати єдиний стратегічний план проведення дослідно-конструкторських і дослідницьких робіт, що реалізуються у вигляді комплексних проектів;

– ключову увагу необхідно приділити проектам, спрямованим на розробку інноваційних конкурентоспроможних технологій;

– організацію виробництва слід проводити на основі модернізації авіаційних підприємств шляхом впровадження технологічних нововведень, здатних підвищити ефективність виробництва, скоротити часові витрати по розробці і впровадженню інноваційної продукції, підвищити також продуктивність праці, використовуючи сучасні технології менеджменту персоналу, використовувати інформаційні системи для управління бізнес-процесами та системи менеджменту якості;

– розширення коопераційних зв'язків з профільними вищими навчальними закладами, науковими організаціями, галузевими підприємствами та інноваційними компаніями [12].

З вищезазначеного можна зробити висновок, що для підвищення конкурентоспроможності та успішності функціонування підприємств

авіабудування необхідно забезпечити їх готовність до реалізації інноваційних проектів, що становлять план стратегічного розвитку, на основі цього пропонуємо до розгляду систему управління інноваційним розвитком підприємства, що представлена на рис.3.

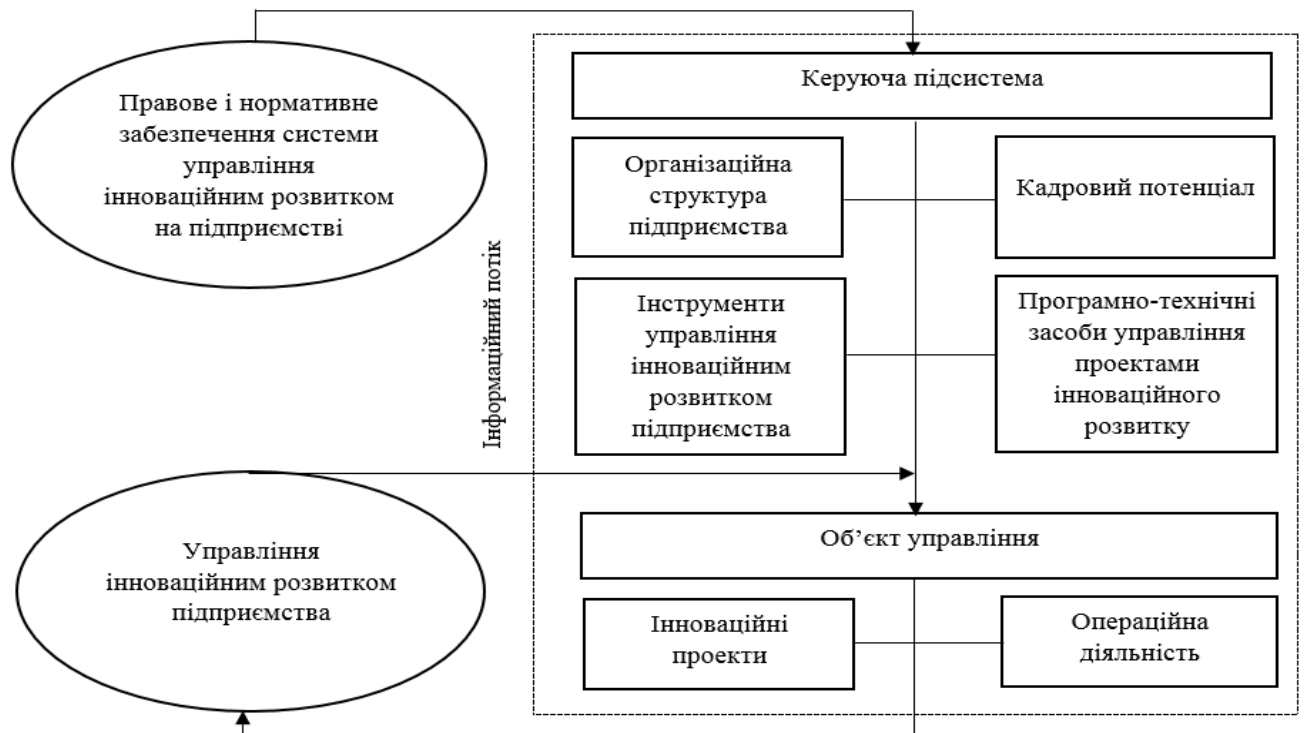


Рис.3. Система управління інноваційним розвитком підприємства

*\* розроблено автором*

Отже, з представленого рисунку бачимо, що для ефективного функціонування системи управління інноваційним розвитком підприємства необхідно забезпечити єдність керуючої підсистеми, тобто забезпечити:

- доцільне формування інструментів управління інноваційним розвитком підприємства (системи показників інноваційного розвитку, системи матеріального стимулювання й відповідальності працівників, зайнятих в інноваційній сфері, методи обліку, контролю й економічного аналізу, моніторинг інноваційного розвитку, інжиніринг і реінжиніринг бізнес-процесів, режим оподаткування та ін.). Оскільки, за допомогою даних інструментів виконується збір та аналіз інформації, яка характеризує результативність процесу розвитку, та виявляє причини відхилення отриманих результатів від намічених;

- кадровий потенціал з достатнім рівнем кваліфікації. У зв'язку з тим, що інноваційні проекти мають значну кількість керованих критеріїв, здатних радикально змінити привабливість проекту, менеджерам необхідно зосередитися на технології управління й формуванні інтелектуального капіталу як найважливішого інструменту будь-якого інноваційного проекту. Також



необхідно сформувавши такий механізм мотивації праці (з метою підвищення рівня інтелектуального капіталу), при якому всі працівники будуть зацікавлені в реалізації стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства. Реалізація цього завдання вимагає значних змін як у системі підготовки фахівців всіх рівнів, що беруть участь в інноваційному розвитку підприємства, так і в системі управління;

- створення дієвої організаційної структури. Важливе значення в забезпеченні ефективності інноваційного розвитку підприємства, безумовно, має розроблення відповідної організаційної структури. Необхідно забезпечити координацію діяльності всіх ланок підприємства, що формують управлінські рішення на різних рівнях, що має важливе значення для реалізації проектів і програм інноваційної діяльності як за окремими видами продукції, так і за всім напрямом у цілому;

- необхідний комплекс програмно-технічних засобів, які забезпечують управління інноваційним розвитком підприємства.

Збалансувавши усі названі частини керівної підсистеми, доцільно знайти оптимальне співвідношення операційної і проектної діяльності підприємства і забезпечити ефективне управління з метою інноваційного розвитку.

Використання системи управління інноваційним розвитком дозволяє авіабудівним підприємством оптимізувати та підвищити ефективність виробництва, що в свою чергу вплине на підвищення результативності та конкурентоспроможності підприємства (рис.4).

*Висновки.* Дослідження показало, що галузь авіабудівництва України належить до базових, стратегічно важливих секторів економіки України, яка зараз переживає не найкращі часи, як і вся економіка країни в цілому. Сучасний стан світової економіки, а також постійно зростаюча конкуренція в авіабудівній галузі змушують виробників авіації та авіаційної техніки здійснювати кроки із впровадження у виробництво більш досконалих технологій та матеріалів з метою підвищення конкурентоспроможності продукції. Управління інноваційним розвитком підприємства необхідно розглядати як самостійний вид управлінської діяльності, що має специфічні особливості, які необхідно враховувати при формуванні механізму управління підприємством: управління інноваційним розвитком підприємства на відміну від традиційного управління характеризується високою нестабільністю й мінливістю усіх його елементів, що супроводжується подоланням опору змінам і усуненням різних суперечностей.



Рис.4. Переваги використання системи управління інноваційним розвитком підприємства

*\* розроблено автором*

В основі найбільш результативного інноваційного розвитку підприємства перебувають технологічні інновації, здатні додати імпульсу для розвитку інших видів інновацій на підприємстві. Однак основною проблемою інноваційної діяльності є промислове освоєння наукомістких нововведень, їх комерціалізація й просування на ринку, пов'язані з необхідністю обов'язкової модернізації всієї господарської діяльності підприємства у випадку зміни технологій виробництва.

Управління інноваційним розвитком підприємства необхідно розглядати як системне управління інноваційною діяльністю, спрямоване на формування й забезпечення досягнення економічного зростання шляхом раціонального використання, нарощування й розподілу інноваційного та економіко-технологічного потенціалу, що включає матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні ресурси, з метою перетворення його в інноваційний капітал, здатний забезпечити подальший інноваційний розвиток підприємства.

*Список використаних джерел:*

1. Огляд авіабудівної галузі України за I півріччя 2016 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.credit-rating.ua/img/st\\_img/AS/2016/10.10.2016/AVIA\\_CR\\_I\\_pol\\_2016.pdf](http://www.credit-rating.ua/img/st_img/AS/2016/10.10.2016/AVIA_CR_I_pol_2016.pdf)

2. Передумови розвитку авіабудівних підприємств в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/2015060964988/ ekonomika/umovi\\_rozvitku\\_aviabudivnih\\_pidpriyemstv\\_ukrayini](http://pidruchniki.com/2015060964988/ekonomika/umovi_rozvitku_aviabudivnih_pidpriyemstv_ukrayini).
3. Калиновський А.О. Тенденції та стратегії розвитку авіаційної галузі України / А.О. Калиновський, Н.І. Горбаль, Н.Л. Калиновська // Бізнес-інформ. – 2016. – № 8. – С. 88-94.
4. Офіційний портал Державної авіаційної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.avia.gov.ua/documents/Lotna-pridatn/aviazagpriz/documents/Lotna-pridatn/sertifikaciya-tipu/23500.html>
5. Крылья – авиация в Украине : Офіційний веб-сайт компанії Boeing [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.wing.com.ua](http://www.wing.com.ua).
6. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління [Електронний ресурс] Л.О. Волощук // Бізнесінформ. – 2014. – № 11 – Режим доступу: [http://www.business-inform.net/pdf/2014/11\\_0/75\\_79.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/75_79.pdf)
7. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» № 3715-VI від 16.10.2012 р. [Електронний ресурс] // Верховна рада України / Офіційний веб-портал – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon3.rada>
8. Ареф'єва О. В. Українське авіабудування: напрями трансформації [Електронний ресурс] / О. В. Ареф'єва, І. М. Капаруліна // Економіка та інноваційний розвиток національного господарства. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_3\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_3_2)
9. Airbus' Global Market Forecast [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.airbus.com/company/market/forecast>.
10. Пилипенко Ю. І. Інноваційний розвиток авіабудування Україна як механізм стимулювання точок економічного зростання національної економіки [Електронний ресурс] / Ю. І. Пилипенко // Економічний вісник. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [http://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172\\_062-072.pdf](http://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172_062-072.pdf)
11. Горбачова О. М. Аналіз ефективності діяльності підприємств авіабудівної галузі України на сучасному етапі [Електронний ресурс] / О. М. Горбачова, В. М. Ковтуненко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://global-national.in.ua/issue-4-2015/12-vipusk-4-berezen-2015-r/599>
12. Гафиатуллин В.А. Особенности проектного управления инновационным развитием комплекса предприятий авиационной промышленности: параметры и модели [Електронний ресурс] В.А. Гафиатуллин // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 5 – Режим доступу: <http://www.fundamental-research.ru/pdf/2016/5-3/40341.pdf>

*Лучникова Т.П.*

*старший викладач кафедри «Менеджмент залізничного транспорту»*

*Державний університет інфраструктури та технологій, м.Київ*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ТРАНЗИТНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

На сьогоднішній день підприємства залізничного транспорту України в сукупності володіють величезним транзитним потенціалом, який дозволяє щороку перевозити близько 100 млн. тонн вантажів з третіх країн до третіх країн залізницями України. Однак цей потенціал використовується не в повній мірі, що викликано постійним падінням обсягів перевезень через довготривалий спад промислового виробництва і, як наслідок, погіршення стану виробничо-технічної бази залізниць, її морального старіння та фізичного зносу.

На нашу думку «транзитний потенціал» країни по вантажним перевезенням являє собою сукупність невикористаних наявних можливостей й ресурсів держави та на відміну від існуючих визначень включає природно-територіальний, інфраструктурний, виробничо-обслуговуючий, інформаційний та трудовий потенціали, ефективно використовуючи які можливо досягти підвищення конкурентоспроможності національної транспортної системи країни на світовому рівні та перетворити її з можливо затребуваної (характеризується потенційним обсягом транзитних вантажопотоків через територію України та ймовірною сумою доходів від таких перевезень) в реально затребувану (характеризується часткою вантажопотоків між третіми країнами, що проходять територією України та сумою доходів, які отримує країна від залучення транзиту) [1].

Виходячи з наведеного визначення поняття «транзитний потенціал» обґрунтована система факторів (рис. 1) впливу на використання підприємствами залізничного транспорту транзитного потенціалу України [2]. Вважаємо, що до внутрішніх факторів використання транзитного потенціалу слід віднести ті фактори, які впливають на природно-територіальний, інформаційний, трудовий, інфраструктурний, виробничо-обслуговуючий потенціали, які являються складовими транзитного потенціалу України. Що стосується зовнішніх національних факторів, то їх можна класифікувати на економічні, нормативно-правові, політичні. До зовнішніх міжнародних факторів можна віднести наявність достатньої кількості відповідних транзитних вантажів у країнах постачальниках та попиту на них у країнах споживачах; політику країн постачальників щодо вибору маршрутів для експорту своїх товарів і, відповідно, країн споживачів — щодо шляхів імпорту; рівень інтегрованості суміжних країн транзитників у

світовий та регіональний транспортний простір та практичні заходи, що вживаються з метою підвищення

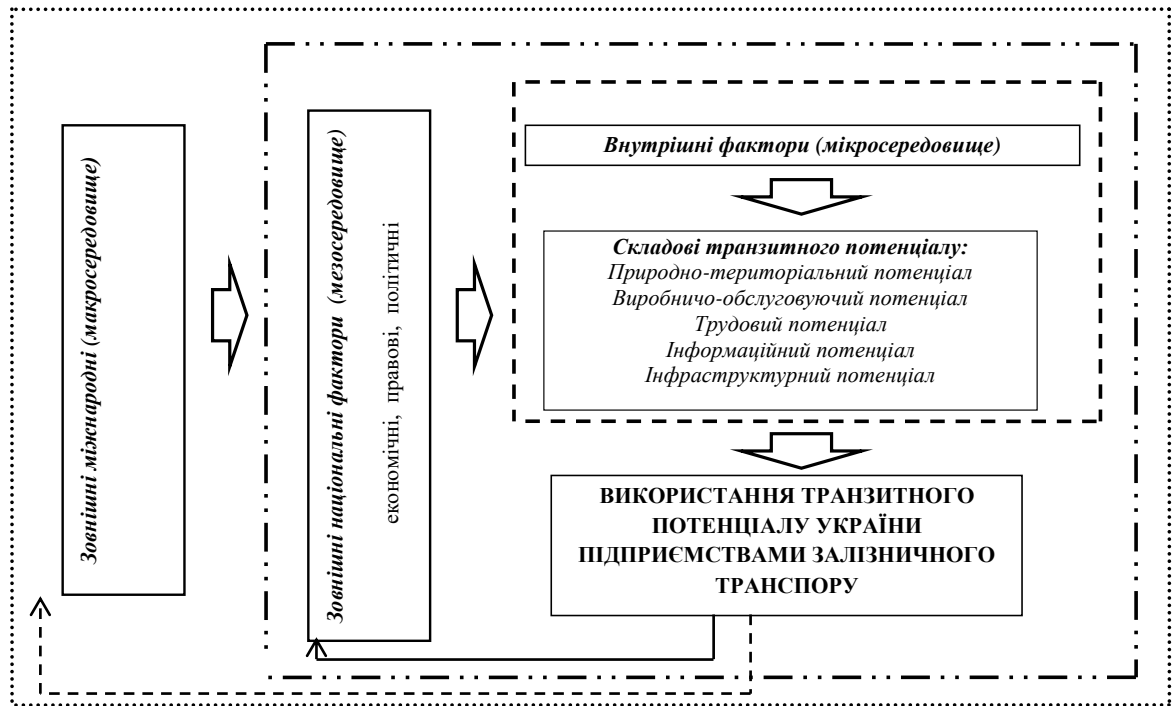


Рис. 1. Фактори впливу на використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту

*Джерело: розроблено автором*

конкурентоспроможності власних транзитних потенціалів та залучення на свої території додаткових транзитних товаропотоків [2].

Позитивний чи негативний вплив факторів залежить від певного рівня використання природно-територіальних, інфраструктурних, інформаційних, трудових та виробничо-обслуговуючих ресурсів та можливостей, який надасть змогу залучити максимально можливі обсяги транзитних вантажів та одержати відповідні доходи від цього.

Опираючись на виділені фактори внутрішнього середовища, проведемо аналіз функціонування залізничних підприємств на ринку транзитних вантажних перевезень, який покаже нам рівень використання наявних ресурсів та можливостей, які є невід'ємною частиною складових транзитного потенціалу.

В ході дослідження встановимо вплив зовнішніх національних та зовнішніх міжнародних факторів впливу на використання транзитного потенціалу України підприємствами залізничного транспорту на кожен з аналізованих показників.

Слід зауважити, що саме залізничними підприємствами перевозяться найбільші обсяги транзитних вантажів в порівнянні з іншими видами транспорту (не враховуючи трубопровідний, яким можна транспортувати лише газ та нафту).

Динаміка обсягів транзитних перевезень вантажів та їх частка в загальному обсязі перевезень залізничними підприємствами (табл. 1) свідчить про наявність проблем в роботі даних підприємств, що негативно впливають на вже отримані та стануть перепорою в максимальному рівні доходів в майбутньому.

Як видно з табл. 1 у загальному обсязі перевезених вантажів залізничними підприємствами питома вага транзитних вантажів в 2016 році склала 4,92 %, що є найменшим значенням за період 2005-2016 рр. Найбільша частка цього виду перевезень була в 2007 році й становила 19,48 %. Саме в цей рік транзитом залізничними підприємствами перевезено рекордних 99,88 млн тонн вантажів, тож результати роботи підприємств залізничного транспорту на ринку транзитних вантажних перевезень в 2007 році пропонуємо прийняти за максимально можливі (потенційні).

Таблиця 1

Динаміка обсягів транзитних перевезень вантажів та їх частка в загальному обсязі перевезень залізничними підприємствами

Рік	Загальний обсяг перевезених вантажів залізничними підприємствами, млн тонн	Темп приросту, ланцюговий, %	У т.ч. обсяг транзитних перевезень залізничними підприємствами, млн тонн	Темп приросту, ланцюговий, %	Частка транзиту в загальному обсязі, %
1	2	3	4	5	6
2005	448,7	-	73,22	-	16,31
2006	476,8	6,3	75,05	2,5	15,74
2007	512,5	7,5	99,88	33,1	19,48
2008	498,8	-2,7	93,347	-6,5	18,71
2009	391,2	-21,6	44,834	-52,0	11,46
2010	432,5	10,6	44,511	-0,7	10,29
2011	468,4	8,3	48,669	9,3	10,39
2012	457,5	-2,3	40,94	-15,9	8,94
2013	441,8	-3,4	32,983	-19,4	7,46
2014	387	-12,4	29,398	-10,9	7,59
2015	350	-9,6	24,17	-17,8	6,9
2016	344,1	-1,7	16,93	-30,0	4,92

*Джерело: складено та розраховано автором на підставі [3]*

Слід зазначити, що в 2016 році порівняно із 2015 роком обсяг вантажних перевезень залізничними підприємствами зменшився на 1,7 % і становив 344,1 млн тонн вантажів (або 67,14 % від рівня 2007 року) . При цьому за 2016 рік транзитні перевезення скоротилися на 30 %, порівняно з 2015 роком і становили 16,93 млн тонн (або 16,95 % від рівня 2007 року).

Тож, як ми бачимо у сегменті транзитних вантажних перевезень, починаючи з 2008 року спостерігається негативна тенденція, яка загострилась в поточному році. Так 2016 рік став критичним для підприємств залізничного транспорту, а показник обсягів транзитних перевезень – найнижчий за останні одинадцять років. В результаті цього транзитний потенціал використано не в повній мірі, відповідно 83,05 % потенційно можливих обсягів транзиту, який залізничні підприємства спроможні перевезти не залучено.

Серед зовнішніх національних факторів впливу на використання транзитного потенціалу України підприємствами залізничного транспорту, які негативно вплинули на зниження обсягів перевезених вантажів підприємствами залізничного транспорту, в тому числі на обсяг транзитних перевезень необхідно віднести стан економіки України та інфляційні процеси, які відбуваються в ній; політична ситуація, зокрема воєнні дії на сході України; низький рівень обслуговування транзитних перевезень, який не відповідає навіть тому мінімальному рівню встановлених тарифів в порівнянні з конкурентами (наприклад в порівнянні з білоруськими тарифами); високі збори та неофіційні побори контролюючих служб на кордоні країни; низький інвестиційний клімат, який є перепорою в залученні інвестицій для розвитку матеріально-технічної бази підприємств залізничного транспорту; неналежна державна політика в області транзиту вантажів та недосконала нормативно-правова та законодавча база, яка регулює транзитні перевезення. Такі зовнішні міжнародні фактори, як політика країн-постачальників щодо вибору маршруту слідування транзитних вантажів та політика конкурентів країн-транзитерів щодо залучення транзиту також справила негативний вплив на зміну обсягів перевезених вантажів, в тому числі транзитних, територією України.

Позитивний вплив на загальний обсяг перевезених вантажів підприємствами залізничного транспорту та незначну зміну даного показника в 2016 році (-1,7%) в групі зовнішніх національних факторів справила тарифна політика ПАТ «Укрзалізниця». Слід відмітити те, що темпи зростання тарифів значно відставали від темпів зростання цін на промислову продукцію, яку залізниця використовували для перевізного процесу, тож негативно вплинути на зменшення обсягів вантажних перевезень, зокрема транзитних, вони не могли. Позитивно вплинути на вищезгадані показники може розвиток нормативно-правової бази по підтримці інвестиційної діяльності та зовнішньоекономічні відносини з іншими державами, зокрема асоціація України з ЄС та створення умов для майбутнього вступу до Європейського Союзу.

Такі зовнішні міжнародні фактори, як наявність достатньої кількості транзитних вантажів у країнах постачальників, яка залежить від економічної ситуації в країнах-експортерів та попит на транзитні вантажі у країнах споживачах, яка залежить від економічної ситуації в країнах-імпортерів відповідно мають позитивний вплив на обсяги вантажних перевезень підприємствами залізничного транспорту України в тому числі транзитних.

Динаміка вантажообігу транзиту на залізничному транспорті подано в таблиці 2.

Таблиця 2

Динаміка вантажообігу транзиту на залізничному транспорті

Рік	Вантажообіг транзиту, млн т/км	Темп приросту вантажообігу транзиту, ланцюговий, %	Середня відстань перевезень транзиту, км	Абсолютний приріст середньої відстані, ланцюговий, км	Абсолютний приріст середньої відстані, базисний, км
1	2	3	4	5	6
2005	50406,56	-	688,4	-	-
2006	56761,86	12,6	756,3	67,9	67,9
2007	69181	21,9	692,6	-63,7	4,2
2008	79737	15,3	854,1	161,5	165,7
2009	53760	-32,6	1199,1	345	510,7

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6
2010	56395	5,0	1266,9	67,8	578,5
2011	61723	9,4	1268,2	1,3	579,8
2012	50334	-18,4	1229,5	-38,7	541,1
2013	40594	-19,3	1230,8	1,3	542,4
2014	34419	-15,2	1170,8	-60	482,4
2015	35255	2,4	1458,7	287,9	770,3
2016	25542	-27,6	1508,7	50	820,3

*Джерело: складено та розраховано автором на підставі [3]*

За період 2005-2016 рр. темпи приросту вантажообігу транзиту (табл. 2.1) України не були стабільними, змінювалися від позитивних до від'ємних значень, проте починаючи з 2012 року по 2014 рік та 2016 рік включно темпи приросту набувають виключно від'ємних значень. Лише в 2015 році транзитний вантажообіг зріс на 2,4 %, проте рівня попередніх років досягнуто не було. Основною причиною від'ємного приросту показника є стрімке зменшення фізичних обсягів перевезених транзитних вантажів. Варто зауважити, що вплив зовнішніх факторів як національних так і міжнародних на вантажообіг



підприємств залізничного транспорту територією України прямо пропорційний впливу даної групи факторів на обсяг перевезених транзитних вантажів .

Відмінність динаміки обсягів перевезень та вантажообігу свідчить, що середня дальність перевезень змінюється швидкими темпами. Підтвердженням цього є подана в табл. 1 динаміка середньої відстані перевезення транзитних вантажів залізничними підприємствами.

Показник абсолютного приросту середньої відстані перевезень транзитних вантажів за період 2006-2016 рр. показує, що за останні десять років дальність перевезень збільшилась вдвічі. Так, в 2005 році середня відстань перевезень транзитних вантажів становила 688,4 км, а в 2016 році 1508,7 км. Це свідчить про зміну маршруту слідування транзитних вантажів, у т.ч. й з причин військових дій на сході країни.

Проведемо дослідження впливу зазначених вище змін вантажопотоку та середньої відстані перевезень транзитних вантажів залізничними підприємствами на динаміку доходів та витрат від таких перевезень (табл. 3).

Таблиця 3

Динаміка доходів та витрат від транзитних вантажних перевезень залізничними підприємствами

Рік	Доходи від перевезення вантажу залізн. транспортом, млн. грн	У т.ч. доходи від транзитних перевезень, млн. грн	Частка доходів від транзиту в заг. обсязі, %	Витрати від перевезення вантажу залізн. транспортом, млн. грн	У т.ч. витрати від транзитних перевезень, млн. грн	Частка витрат від транзиту в заг. обсязі, %
	2	3	4	5	6	7
5	15922,509	2430,082	15,3	0846,064	2051,897	18,9
6	17854,076	2750,752	15,4	3308,712	2837,924	13,82
7	20778,291	4005,03	19,2	6299,986	2583,852	15,9
8	29657,253	5731,393	19,3	2555,712	3606,28	15,0
9	29403,082	7387,487	25,1	21040,426	2442,527	11,69
0	33053,377	8226,471	24,9	23646,949	2568,981	10,95
1	40161,55	9564,597	23,9	27583,593	2862,325	10,48
2	39330,558	7818,1	19,9	29207,575	2730,012	9,34
3	37547,857	6572,22	17,5	28434,388	2239,725	7,9
4	38498,262	6440,234	21,9	28065,792	2187,761	7,8
5	49373,085	1893,822	24,1	2873,182	2476,52	7,53
6	55424,486	9789,572	17,7	3748,928	2543,258	5,8

Джерело: складено та розраховано автором на підставі [3]

Як видно з табл. 3, незважаючи на поступове зменшення обсягів транзитних перевезень залізничними підприємствами за період 2005-2016 рр. спостерігається позитивна динаміка до збільшення доходів від транзитних перевезень. Частка

доходів від транзиту в загальній сумі від залізничних вантажних перевезень за останні десять років залишається майже незмінною. Так в 2005 році питома вага доходів від транзиту становила 15,3 %, а в 2016 році 17,7 %. Найбільшого значення показник набув в 2009 році та становив 25,1 %.

Вплив зовнішніх національних та зовнішніх міжнародних факторів на рівень доходів від перевезених вантажів підприємствами залізничного транспорту, в тому числі на зниження доходів від транзитних перевезень прямо пропорційний впливу даної групи факторів на обсяги перевезеного транзиту. Зміна частки витрат від транзитних перевезень в загальній сумі витрат від ПАТ «Укрзалізниці» від вантажних перевезень за досліджуваний період є нестабільною. З 2006 по 2011 роки даний показник зостав, а з 2012 рік по 2016 рік частки витрат від транзитних перевезень поступово скорочувалась. Такий зовнішній національний фактор, як стан економіки України та інфляційні процеси в ній негативно впливає на зростання витрат від перевезень вантажів залізничним транспортом, зокрема й транзитних перевезень. Всі інші фактори жодного впливу на даний показник не мають. Частка витрат від перевезень транзитних вантажів в загальній сумі є незначною, що є позитивним для фінансового результату діяльності залізничних підприємств (табл. 4).

Таблиця 4

Динаміка фінансового результату від транзитних вантажних перевезень залізничними підприємствами

Рік	Фінансовий результат від перевезень вантажу залізничними підприємствами, млн грн	У т.ч. фінансовий результат від транзитних перевезень, млн грн	Частка фін. рез. від транзиту в заг. сумі, %
1	2	3	4
2005	5076,445	378,185	7,5
2006	4545,364	912,828	20,1
2007	4478,305	1421,178	31,8
2008	7101,541	2125,113	29,98
2009	8362,656	4944,96	59,2
2010	9406,428	5657,49	60,18
2011	12577,957	6702,272	53,3
2012	10122,983	5088,088	50,3
2013	9113,469	4332,495	47,5
2014	10432,47	6252,473	59,9
2015	16499,903	9417,302	57,1
2016	11675,558	7246,314	62,1

Джерело: складено та розраховано автором на підставі [3]

Як видно з таблиці 4 частка фінансового результату від транзитних вантажних перевезень є значною. В 2016 році підприємствами залізничного транспорту отримано 62,1% прибутку саме від перевезення транзиту. В порівнянні з 2005 роком значення цього показника становило 7,5 %. В 2007 році, який був рекордний по фізичним обсягам перевезених транзитних вантажів цей показник становив 31,8 %.

Позитивно вплинули та можуть й надалі так впливати на даний показник такі зовнішні національні фактори як сприятлива тарифна політика, розвиток нормативно-правової бази по підтримці інвестиційної діяльності та налагодження зовнішньоекономічних відносин з іншими державами. Серед зовнішніх міжнародних факторів позитивний вплив справляють наявність достатня кількість транзитних вантажів у країнах постачальниках та попит на транзитні вантажі у країнах споживачах. Всі інші, виокремлені нами зовнішні національні та міжнародні фактори мають негативний вплив на фінансовий результат від перевезень вантажу, в тому числі від транзитних перевезень залізничними підприємствами.

Тож, як ми бачимо зменшення обсягів перевезень не вплинули на фінансовий результат від таких перевезень. Причиною цього є збільшення середньої відстані перевезень, адже вибір необхідної базової ставки для розрахунку плати за перевезення вантажу залежить від багатьох чинників, від дальності перевезення в тому числі.

В табл. 5 подано динаміку собівартості, доходної ставки на 10 ткм та рентабельності транзитних вантажних перевезень залізничними підприємствами.

Проведені розрахунки рентабельності перевезень транзитних вантажів підтверджують економічну вигідність таких перевезень для залізничних підприємств.

Вплив зовнішніх національних та зовнішніх міжнародних факторів на рентабельність від транзитних вантажних перевезень підприємствами залізничного транспорту прямо пропорційний впливу даної групи факторів на фінансовий результат від таких перевезень.

Виявлені тенденції результатів роботи залізничних підприємств на ринку транзитних вантажних перевезень не відповідають наявним потенційним можливостям. Зважаючи на кризу вітчизняної економіки основними можливостями для подальшого розвитку підприємств залізничного транспорту повинні стати транзитні перевезення. Сприятли цьому можуть наявні ресурси .

Економіко-географічне розташування України (природно-територіальний потенціал) стало передумовою до функціонування на її території міжнародних транспортних коридорів.

Таблиця 5

Динаміка основних фінансово-економічних показників транзитних вантажних перевезень залізничними підприємствами

	Собівартість , ком/10 ткм	Дохідна ставка на 10 ткм тарифних, коп	Рентабельність перевезень транзитних вантажів, %
2005	40,71	48,21	18,4
2006	32,38	48,46	49,6
2007	37,35	57,82	54,8
2008	52,11	82,82	58,9
2009	54,42	164,59	202,4
2010	45,57	145,84	220,0
2011	47,63	154,96	225,3
2012	54,2	155,3	186,5
2013	55,2	161,9	193,3
2014	63,6	245,2	285,5
2015	71,3	337,4	373,2
2016	99,57	503,34	405,51
2017	106,7	508,25	376,3

*Джерело: складено та розраховано автором на підставі [3]*

Постановою Кабінету Міністрів України від 16.12.1996 № 1512 «Про першочергові заходи відносно створення національної мережі міжнародних транспортних коридорів» затверджений перелік міжнародних транспортних коридорів в Україні. По чотирьох з них відбувається перевезення транзитних вантажних перевезень, а саме по таким критським міжнародним транспортним коридорам як Пан-європейський № 3, Пан-європейський № 5, Пан-європейський Пан-європейський № 9 та по коридору Європа-Кавказ-Азія (TRASECA). Цей факт свідчить про те, що наша країна володіє найбільшим показником транзитності в Європі.

Динаміка обсягів транзитних перевезень вантажів за міжнародними транспортними коридорам (МТК) подана в табл. 6. Як видно з табл. 6 обсяги перевезень транзиту по міжнародним транспортним коридорам в 2016 році в порівнянні з 2015 роком скоротились. Лише по коридору TRASECA в 2016 році майже було досягнуто рівня показника минулого року. З цього можна зробити висновок, що даний коридор є найпривабливішим для перевезення транзитних вантажів. Коридор TRASECA залучений в поступово розвиваючі тенденції торгово-економічного розвитку. Основні вантажопотоки, які проходять через

коридор, формуються з одного боку, в Західній і Центральній Європі, а з іншого - в Середній і Південно-Східній Азії.

Таблиця 6

Динаміка обсягів транзитних перевезень вантажів за Міжнародними транспортними коридорами

Назва коридору	Одиниці вим.	2015 рік	2016 рік	Темп приросту 2016/2015 pp., %
№ 3	Тонн	347902	251956	72,4
№ 5		3920002	3235508	82,5
№ 9		2068884	726959	35,1
ТРАСЕКА		30946	30127	97,4
		6367734	4244550	66,7

*Джерело: складено та розраховано автором на підставі [3]*

Привабливість коридору ТРАСЕКА для країн підтверджується їх зацікавленістю в поглибленні регіонального співробітництва та розвитку перевезень. На сьогоднішній день Країни-учасниці ТРАСЕКА поетапно здійснюють реалізацію Стратегії МПК ТРАСЕКА з розвитку міжнародного транспортного коридору Європа-Кавказ-Азія на період до 2015 року, де основний акцент робиться на створення стійкої інфраструктурної ланцюга мультимодальних перевезень з поступовою інтеграцією коридору в Транс'європейські транспортні мережі (TENs) [4].

Вплив зовнішніх національних та зовнішніх міжнародних факторів на обсяги транзитних перевезень вантажів за Міжнародними транспортними коридорами підприємствами залізничного транспорту прямо пропорційний впливу даної групи факторів на загальні обсяги транзитних перевезень .

Загальна довжина мережі міжнародних залізничних коридорів, що проходять територією України, складає 3162 км, розгорнута – 6080 км.

До її складу входять, головним чином, двоколіїні (92,3%), електрифіковані (95,6%), обладнані автоблокуванням (90%) магістралі з високою пропускною та провізною спроможністю.

Технічні можливості залізниць України по основних показниках відповідають вимогам до МТК (кількість головних колій, електротяга) або перевищують їх (навантаження на вісь, довжина приймально-відправних колій, кількість вагонів в поїзді).

Значним недоліком українських залізниць є нижчий, ніж встановлено у Європі, рівень швидкості руху поїздів. Для часткового вирішення проблеми підвищення швидкостей руху поїздів впроваджується технологія розмежування маршрутів пасажирського швидкісного та вантажного руху.

Щодо подальшої інтеграції української транспортної інфраструктури в європейську транспортну систему слід зауважити, що у 2013 році прийнято Регламент (ЄС) 1315/2013 Європейського Парламенту і Ради від 11 грудня 2013 року про Керівні принципи Союзу для розвитку Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T), яким передбачено, що «ключова» мережа розбудовуватиметься на основі визначених 10 мультимодальних коридорів – залізничних вантажних коридорів ЄС (RFC). Кожен коридор має управляючі органи, які основною метою вбачають залучення вантажопотоків [8].

На кордонах з країнами ЄС ПАТ Укрзалізниця має 13 передавальних станцій та 10 – з країнами Митного Союзу, зокрема, передавальні станції Укрзалізниці з Росією: Хутір-Михайлівський, Харків-Сортувальна, Куп'янськ-Сортувальна, Іловайськ, Красна Могила; з Білоруссю: Коростень, Овруч, Чернігів, Щорс, Сарни; з Молдовою: Кучурган, Слобідка, Сокіряни, Могилів-Подільський, Рені, Мостиська-1; з Польщею – Мостиська-2, Мамалига, Ізов, Ягодин, Ковель; Угорщина – Батьово; зі Словаччиною: Чоп, Ужгород-2, Ужгород; з Румунією: Чернівці, Дяково, Вадул-Сірет, Іллічівськ-Паром.

Транзитний потенціал та рівень його використання залежить від рівня розвитку транспортної інфраструктури (інфраструктурний потенціалу), яка є економічно збалансованою сукупністю шляхів сполучення, рухомого складу, засобів управління та зв'язку, системи технічного обслуговування (табл. 7-8).

Аналіз даних табл. 7 свідчить про стабільно незмінну ситуацію у розвитку інфраструктурних ресурсів залізничних підприємств. Все це свідчить про певний технічний застій у розвитку підприємств залізничного транспорту.

Позитивно вплинути на розвиток інфраструктурних ресурсів українських залізничних підприємств може такий зовнішній національний фактор як зовнішньоекономічні відносини з іншими державами, зокрема асоціація України з Європейським Союзом та створення умов для майбутнього вступу до нього. Всі інші зовнішні національні та міжнародні фактори не мають жодного впливу на інфраструктурний розвиток підприємств залізничного транспорту України.

Протягом останніх років відповідно до програми плану впровадження нової техніки та прогресивних технологій на залізницях України було впроваджено Прикордонну систему оперативного таксування документів на перевезення транзитних вантажів за даними, що обробляються станційними автоматизованими робочими місцями, які встановлені на всіх прикордонних переходах залізниць України [6, С.44]. До основних ризиків, можуть гальмувати нарощування обсягів транзитних перевезень залізничними підприємствами відноситься дефіцит рухомого складу та тягового рухомого складу (табл. 8).

## Динаміка розвитку інфраструктурних ресурсів залізничних підприємств

	2006	2010	2013	2014	2015	2016	Темп приросту 2016/2006, %
Експлуатаційна довжина колії, тис. км	21,9	21,7	21,6	20,9	20,9	20,9	95,8
Експлуатаційна довжина електрофікованих дільниць, тис. км	9,6	9,9	10,3	9,9	9,9	9,5	103,9
Експлуатаційна довжина лінії, обладнаних автоблокуванням та диспетчерською централізацією, тис. км	13,3	13,4	13,4	12,8	12,8	12,8	95,7
Розгорнута довжина головних колій, км	29,7	29,7	29,7	28,9	28,9	28,9	97,6
Протяжність колії на залізобетоні, тис. км	22,1	24,7	25,7	25,1	25,2	25,2	113,0

*Джерело: складено та розраховано автором на підставі [4]*

Лише у грудні 2016 року (за даними залізниць) нестача вантажних вагонів під навантаження становила більше 55 тис. одиниць. Найбільше невистачало напіввагонів (25,7 тис.од) та зерновозів (23,1 тис. од).

Таблиця 8

## Динаміка забезпеченості рухомим складом залізничних підприємств

	2005	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2005,%
<i>Тяговий рухомий склад:</i>	<i>4369</i>	<i>4248</i>	<i>4085</i>	<i>3872</i>	<i>3871</i>	<i>3871</i>	<i>88,60</i>
- Тепловози, од	2572	2424	2320	2152	2151	2151	83,63
- Електровози, од	1797	1824	1765	1720	1720	1720	95,71
<i>Вантажні вагони, тис.:</i>	<i>150,3</i>	<i>125,2</i>	<i>116,1</i>	<i>111,5</i>	<i>107,9</i>	<i>104,2</i>	<i>69,32</i>
- криті	18,3	10,0	8,0	7,5	7,1	6,3	34,42
- платформи	12,5	6,9	6,2	5,8	5,5	5,3	42,4
- напіввагони	64,4	58,3	52,9	50,6	48,5	46,8	72,67
- цистерни	14,3	10,5	10,2	9,9	9,5	9,1	63,63
- рефрижератори	1,1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	45,45

*Джерело: складено та розраховано автором на підставі [4]*

Тому ПАТ «Укрзалізниця» прийнято ряд заходів для підтримки і збільшення парку вантажних вагонів. Здійснено перехід на їх оцінку не за віком, а за технічним станом, що дозволило не вилучати з обігу 26 тис. вагонів. Крім того, удвічі збільшено плани ремонту, на що додатково направлено 862 млн. гривень. Загалом у 2016 році відремонтовано понад 30 тис. вантажних вагонів.

Серед зовнішніх національних факторів впливу на використання транзитного потенціалу підприємствами залізничного транспорту позитивно можуть вплинути

на вирішення проблеми застарілості рухомого складу сприятлива для всіх учасників перевізного процесу тарифна політика та розширення зовнішньоекономічних відносин з іншими країнами.

Такі зовнішні міжнародні фактори як попит на транзитні вантажі у країнах споживачах та наявність достатньої кількості транзитних вантажів у країнах постачальниках теж можуть мати позитивний вплив.

На ряду з проблемою дефіциту рухомого складу стоїть проблема його застарілості (таблиця 9).

Економічна ситуація в Україні, зокрема інфляційні процеси та низький інвестиційний клімат, як зовнішні національні фактори впливу на використання підприємствами залізничного транспорту транзитного потенціалу України негативно впливають на рівень зношеності та застарілості рухомого складу.

Таблиця 9

Розподіл рухомого складу залізничних підприємств за роками випуску на кінець 2016 року<sup>1</sup>

	Усього, %	У тому числі за роками випуску				
		до 8 років, %	9-15 років, %	16-25 років, %	26-40 років, %	більше 40 років, %
Тепловози	100,0	0,2	0,3	6,5	77,5	15,5
Електровази	100,0	4,0	3,7	2,1	37,1	53,1
Паровози	100,0	–	–	–	–	100,0
Вантажні вагони:	100,0	4,9	3,3	19,4	70,1	2,3
- криті	100,0	0,3	0,0	3,3	96,3	0,1
- платформи	100,0	–	–	49,3	50,1	0,6
- напіввагони	100,0	10,3	6,3	19,9	63,4	0,1
- цистерни	100,0	–	1,2	24,9	59,2	14,7
- рефрижератори	100,0	–	–	31,4	67,5	1,1

*Джерело: складено та розраховано автором на підставі [4]*

Динаміка обігу вантажного вагону та середньодобового пробігу локомотива (табл. 10) ілюструє негативну тенденцію в зміні показників. За період 2006-2016 рр. обіг вантажного вагону збільшився майже вдвічі та становив в 2016 році 9,56 діб. Причиною цього став дефіцит локомотивів.

На обіг вантажного вагону негативно впливають зовнішні національні фактори впливу на використання підприємствами залізничного транспорту транзитного потенціалу України як економічна ситуація в Україні, зокрема інфляційні процеси та низький інвестиційний клімат. Що стосується показника середньодобового пробігу локомотива, то він за десять років залається майже незмінним.



## Динаміка обігу вантажного вагону та середньодобового пробігу локомотива

	2006	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Обіг вантажного вагону, діб	6,32	6,27	5,85	6,15	7,55	8,66	9,60	9,56
Темп приросту обігу ват. вагону ланцюговий, %	-	-10,94	-6,70	5,13	22,76	14,70	10,85	-0,42
Середньодобовий пробіг локомотива, км	483	464,1	466	479,5	496,8	500,8	481,1	477
Темп приросту сер. пробігу локомотива ланцюговий, %		-1,0671	0,4094	2,8973	3,6079	0,8052	-3,934	-0,852

*Джерело: складено та розраховано автором на підставі [4]*

Зважаючи на вищезгадані проблеми ПАТ «Укрзалізниця» розроблено стратегію оновлення тягового рухомого складу до 2025 року. Протягом 2016 року підписано ряд меморандумів: з канадською компанією Bombardier Transportation GmbH, американською компанією General Electric, NEWAG group, китайською компанією CRRC International Corp про співпрацю з виробництва і модернізації тягового рухомого складу ПАТ «Укрзалізниця» готує в запуск проект модернізації старих тепловозів з німецьким фінансуванням банку KfW. Польська Newag має намір модернізувати тепловози М62 для роботи на неелектрифікованих ділянках Донецької та Придніпровської залізниць [3].

За підсумками 2016 року українські виробники виконали замовлення ПАТ «Укрзалізниця» на побудову 1020 піввагонів. Так, ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» виготовив 350 піввагонів, ПАТ «Дніпровагонмаш» – 250 та ТДВ «Попаснянський вагоноремонтний завод» – 50 піввагонів, філія ПАТ «Укрзалізниця» Стрийський вагоноремонтний завод 70 піввагонів, Панютинський вагоноремонтний завод 200 одиниць, Дарницький вагоноремонтний завод – 100 одиниць [3].

Важливу роль при ефективному використанні транзитного потенціалу України залізничними підприємствами відіграють трудові ресурси, які є основою трудового потенціалу. При цьому трудовими ресурсами є група працівників, які виконують певні завдання та мають певні обов'язки задля реалізації поставлених цілей та завдань. Відповідно до Державного класифікатора професій ДК 003-95 всі професії поділяються на дев'ять груп, п'ять з яких представлені на підприємствах залізничного транспорту: керівники (менеджери чи управителі); професіонали; фахівці; технічні службовці; кваліфіковані робітники з інструментом; робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування [3].

Динаміка середньооблікової кількості працівників основної діяльності залізничних підприємств та їх середньомісячної заробітної плати подано в табл. 11.

Таблиця 11

Динаміка середньооблікової кількості працівників основної діяльності залізничних підприємств та їх середньомісячної заробітної плати

	Середньооблікова кількість працівників основної діяльності, тис. осіб	Темп приросту ланцюговий, %	Середньомісячна заробітна плата робітників основної діяльності, грн	Темп приросту ланцюговий, %	Середня заробітна плата за видами економічної діяльності за місяць по Україні, грн	Темп приросту ланцюговий, %
1	2	3	4	5	6	7
2006	368,2		1470,8		928,81	
2007	361,2	-1,9	1845,4	25,5	1352,75	45,6
2008	364,3	0,9	2441,6	32,3	1808,917	33,7
2009	351,3	-3,6	2487	1,9	1909,25	5,5
2010	343,2	-2,3	2847	14,5	2246,75	17,6
2011	339,4	-1,1	3285,9	15,4	2639,167	17,4
2012	331,8	-2,2	3759,2	14,4	3031,917	14,8
2013	316	-4,8	3971,8	5,7	3273,833	7,9
2014	293,7	-7,1	4172,7	5,1	3474,75	6,1
2015	277,2	-5,6	4622,2	10,8	4207,333	21,1
2016	249,1	-10,1	5837,2	26,3	5187,333	23,3

*Джерело: складено та розраховано автором на підставі [4]*

Дані табл. 11 свідчать про те, що темпи приросту середньооблікової кількості працівників основної діяльності залізничних підприємств набули виключно від'ємних значень. Основною причиною цього є зменшення обсягів перевезених вантажів за аналогічний період 2006-2016 рр.

Зміна середньомісячної заробітної плати робітників основної діяльності залізничних підприємств має позитивний характер, адже за останні десять років спостерігається поступове щорічне збільшення показника. Слід зауважити, що середньомісячна заробітна плата працівників залізничного транспорту різниться від рівня даного показника по Україні у вищу сторону, що є позитивним.

Серед зовнішніх національних факторів впливу на використання підприємствами залізничного транспорту транзитного потенціалу України, які негативно можуть вплинути на середньооблікову кількість працівників та середньомісячну заробітну плату слід виділити економічну ситуацію в Україні, зокрема інфляційні процеси в ній. Всі інші фактори з даної групи жодного впливу на даний показник не мають.

Позитивний вплив може мати такі зовнішні міжнародні фактори як попит на транзитні вантажі у країнах споживача та наявність достатньої кількості транзитних вантажів у країнах постачальників. Всі інші фактори з даної групи мають негативний вплив.

На сьогодні транспортна галузь України функціонує в умовах жорсткої конкуренції з боку сусідніх країн, а саме: портів Російської Федерації, країн Балтії, Румунії та Молдови, а також Білоруської залізниці.

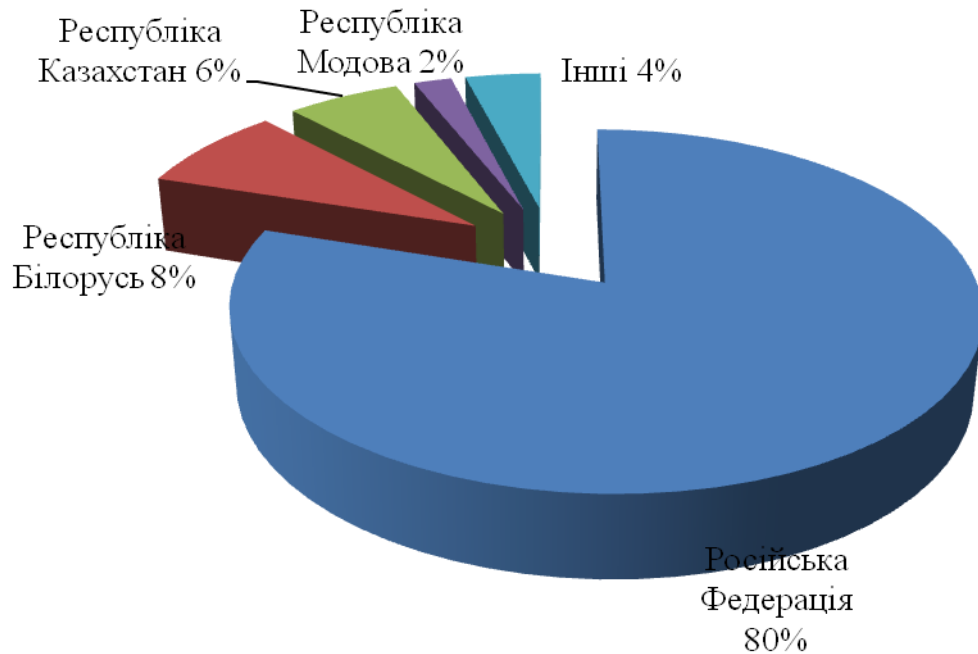


Рис. 2 Структура транзитних перевезень вантажів за країнами відправлення в 2016 році

*Джерело: побудовано автором на підставі [4]*

Основна транзитуюча країна для України – РФ (формується 80% транзиту). Транзит з неї у порівнянні з 2015 роком скоротився на 4,6 млн. тонн або на 25,3%. Вантажообіг портового комплексу РФ за результатами роботи 2016 року склав 721,9 млн. тонн +6,7% до 2015 року. Доля експортних вантажів складає 78,6% - 567,3 млн. тонн. Зростання перевалки в експорті становить 5,3%. Збільшення передусім пов'язано з політикою максимальної переорієнтації російського експорту на російські порти, яка передбачає як введення нових портових потужностей, так і скорочення частки портів України та країн Балтії в загальному обсязі перевалки російських вантажів. Тому перевезення з РФ через українські порти скоротилися до абсолютного мінімуму і склали 3,9 млн. тонн. У порівнянні з аналогічним періодом минулого року скорочення склало 53%, або 4,4 млн. тонн [8].

Друге місце у формуванні транзиту продовжує займати Республіка Білорусь з показником 8%, що відповідає 1,3 млн. тонн. Зниження на 1,5 млн. тонн

відбулось, переважно, через переорієнтацію нафтопродуктів на порти країн Балтії. Взагалі, у сегменті сухопутних перевезень головним конкурентом ПАТ «Укрзалізниця» є Білоруська залізниця, що пов'язано з переорієнтацією значних обсягів транзитних перевезень російських вантажів, зокрема, вугілля до Польщі, Німеччини чорних металів в ЄС, а також з перевагами, які мають країни Митного союзу. Як наслідок, транзит Білоруською залізницею значно перевищує український і за 2016 рік складає 32,2 млн. тонн. Зокрема, обсяг транзитних перевезень вугілля транзитом територією Білорусі становить 17,1 млн. тонн (53% всього транзиту територією Білорусі), у той час як територією України – 3,7 млн. тонн, обсяг транзиту чорних металів – 2,1 млн. тонн, а територією України – 0,7 млн. тонн. Проте, необхідно зазначити, що обсяги транзитних перевезень територією Білорусі у 2016 році також скоротилися на 16,1% по відношенню до 2015 року переважно за рахунок відтоку російських транзитних вантажів.

На третьому місці у формуванні транзиту з долею 6,8% Республіка Казахстан – 0,86 млн. тонн (-0,4 млн. тонн) [8].

На структуру транзитних перевезень за країнами відправлення та за родами вантажів позитивно можуть вплинути попит на транзитні вантажі у країнах споживачах та наявність достатньої кількості транзитних вантажів у країнах постачальників. А такі міжнародні зовнішні фактори впливу на використання транзитного потенціалу України підприємствами залізничного транспорту, як політика країн-постачальників щодо вибору маршруту та політика інших країн-транзитерів щодо залучення транзиту справляють негативний вплив на вищезгадані показники.

*Висновки:* Аналіз функціонування залізничних підприємств на ринку транзитних вантажних перевезень свідчить про загострення проблем, які накопичувались у ній впродовж останніх 20 років і не дозволяють швидко та з мінімальними втратами вийти з кризового стану. Сьогодні ринок транспортних послуг задовольняє лише базові потреби економіки України у перевезеннях. Головною причиною такого стану транспортно-дорожнього комплексу України стало порушення положень економічних законів, які регулюють процеси простого та розширеного відтворення основних виробничих засобів. Як наслідок, створений ще за радянських часів запас технічних ресурсів галузі (інфраструктури, рухомого складу) практично вичерпано й виникла реальна загроза втрати її стійкості.

*Список використаних джерел:*

1 Лучникова Т. П. Дослідження сутності, специфіки та складових транзитного потенціалу України. Збірник наукових праць Державного економіко-

технологічного університету транспорту: Серія «Економіка і управління». – Вип. 32. – К.: ДЕДУТ, 2015. – С. 20-30.

2 Лучникова Т.П. Систематизация факторов влияния на использование предприятиями железнодорожного транспорта транзитного потенциала Украины. Научно - практический журнал // Вестник Белорусского государственного университета транспорта/ Наука и транспорт. – 2016 - №. 1. - С. 277-281. (РІНЦ).

3 Офіційний сайт Державного комітету статистики України. [Електронне джерело]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

4 Довідник основних показників роботи залізниць України (2006-2016 роки) / за ред. Н. В. Котіль. – ТОВ. «Інпрес». – Київ, 2015. – 47 с.

5 Класифікатор професій із змінами, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 10 серпня 2016 року N 1328. [Електронне джерело]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/klasf/nac\\_kls/op\\_dk003\\_2016.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/klasf/nac_kls/op_dk003_2016.htm)

6 Левченко О. В. Управління логістичним потенціалом підприємств залізничного транспорту : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Левченко Ольга Вікторівна – Київ, 2015. – 228 с.

7 Офіційний веб-сайт Укрзалізниці. [Електронне джерело]. – Режим доступу: <https://www.uz.gov.ua/>

8 Официальный сайт секретариата Межправительственной Комиссии ТРАСЕКА [Електронне джерело]. – Режим доступу: <http://www.traceca-org.org/ru/traseka/>

***Сімкова Т.О.***

*кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри економіки повітряного транспорту;*

***Кравчук Н.М.***

*кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри економіки повітряного транспорту  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ**

Дослідження функціонування та впровадження управління якістю авіатранспортних підприємств, виявлені проблеми та відсутність єдиних підходів до управління якістю вимагають розробки комплексної системи забезпечення управління якістю їх послуг. Така система дозволить ефективно управляти якістю

авіапідприємств на етапі її впровадження, функціонування та забезпечення ефективного надання послуг(рис. 1).

Рис. 1. Система забезпечення управління якістю авіапідприємства



*\* розроблено авторами*

Система забезпечення управління якістю являє собою організаційну структуру, відповідальність керівництва, процедури, процеси та ресурси необхідні для управління якістю. Система якості авіапідприємства повинна функціонувати таким чином, щоб забезпечувати вдовolenість послуг запитам та очікуванням споживачів; враховуються потреби суспільства і вимоги охорони навколишнього середовища; основну увагу приділяється запобіганню проблем, а не їх виявлення після виникнення.

Важливе значення має проведення розрахунків та оцінювання витрат, пов'язаних з впровадженням всіх елементів якості та досягненням поставлених цілей, які передбачають мінімізацію втрат внаслідок низької якості. Відповідні ланки керівництва повинні документувати конкретні цілі у сфері якості у відповідності з політикою в сфері якості, а також інші цілі авіапідприємства.

Планування процесів управління якістю послуг підприємств повітряного транспорту забезпечує їх протікання в керованих умовах відповідними методами контролю надання послуг, документовані процедури або програми якості, програмне забезпечення, основоположні стандарти. Виконання процесів має бути визначено в письмових інструкціях. Контроль і керування процесами мають бути безпосередньо пов'язані з технічними вимогами, до готової продукції або внутрішніми вимогами в залежності від конкретної необхідності.

Взаємозв'язок між операційним контролем, вимогами до такого контролю і готової продукції повинна бути доведена до відома персоналу та документована. Процеси повинні перевірятися на здатність виробляти послуги відповідно до нормативних вимог. Перевірка процесів повинна включати перевірку обладнання авіапідприємства, процедур і обслуговуючого персоналу.

Найбільш важливий ресурс у підприємства повітряного транспорту - його кадри. Це особливо важливо, оскільки поведінка і робота кожного співробітника роблять безпосередній вплив на якість послуги. З метою стимулювання персоналу, його зростання, встановлення необхідних взаємовідносин та виконання роботи керівництво повинне: підбирати співробітників на основі їх здатності задовольняти кваліфікаційним вимогам, встановленим для даного виду роботи; забезпечувати умови праці, які сприяють найкращому виконанню співробітниками своїх обов'язків і спокійним діловим взаєминам; реалізовувати можливості кожного співробітника організації використовуючи послідовні, творчі методи роботи і можливості більшого залучення до роботи із забезпечення якості; забезпечити розуміння співробітниками виконуваних завдань і цілей, включаючи їх вплив на якість; звертати увагу на те, щоб весь персонал відчував свою причетність і вплив на якість послуги, що надається замовникам; заохочувати зусилля персоналу, спрямовані на підвищення якості, визнаючи заслуги і нагороджуючи за конкретні досягнення; періодично проводити оцінку факторів, що стимулюють співробітників на забезпечення якості послуги

До важливих елементів професійного зростання персоналу є: підготовка виконавців у сфері загального керівництва якістю, включаючи фахівців з витрат, пов'язаних з якістю, і оцінки ефективності системи якості; підготовка персоналу не повинна обмежуватися тільки тими, хто безпосередньо відповідає за якість; навчання персоналу з питань політики підприємства в області якості, цілей і концепцій задоволеності замовника; інструктаж і навчальні курси для нових співробітників, а також програми періодичної перепідготовки для кадрових співробітників; оцінка діяльності персоналу для визначення його потенційних можливостей і необхідності професійного зростання.

За системним підходом управління якістю підприємств повітряного транспорту являється сукупністю взаємопов'язаних принципів, методів, суб'єктивних та об'єктивних чинників і функцій управління, орієнтованих на розроблення та задоволення вимог до якості та зниження витрат на якість. В такий спосіб управління якістю послуг авіапідприємства означає забезпечення оптимального співвідношення його складових. При цьому зусилля спрямовуються на досягнення таких пріоритетних цілей, як підвищення рівня якості, зниження операційних витрат, забезпечення оперативності.

Організаційно-економічне забезпечення управління якістю авіатранспортних підприємств реалізується через сукупність організаційних та економічних факторів. Організаційна складова забезпечення управління якістю послуг підприємств повітряного транспорту полягає у визначенні функцій авіапідприємств в сфері управління якістю, що включає визначення потреб споживачів та надання послуг, що можуть задовольнити ці потреби, розробка стандартів для управління якістю послугами, організація робіт з підвищення якості послуг, управління технологічними процесами, фінансовою діяльністю та кадрове забезпечення.

До організаційних факторів належить фактор лідерства, який визначається кадровими змінами вищого керівництва, чії здібності як лідерів характеризуються високою активністю, цілеспрямованістю, творчими рисами, здатністю сприймати нові ідеї та створити команду однодумців. Фактор цільових програмних дій характеризується чітким формулюванням керівництвом авіапідприємства свого бачення сутності проблеми якості, розробкою конкретних заходів для її вирішення, активній участі у цих програмах, здійснюючи ретельне планування, організацію і контроль за реалізацією цих програм, здійснення організаційні зміни інноваційного змісту. Фактор організації виробничих процесів забезпечується поєднанням засобів праці та праці персоналу підприємства, що функціонують для задоволення вимог процесу надання послуг споживачам. Фактор мотивації реалізується через заходи із пошуку ефективного і оригінального для підприємства мотиваційного механізму, проведення систематизованих соціологічних досліджень серед персоналу з метою визначення рівня його задоволеності, інформованості про стратегію, плани підприємства тощо.

Удосконалення стилю керівництва – організаційний фактор, який визначає, що при збереженні в цілому жорсткого стилю керівництва загальними є тенденції децентралізації управління і розвиток горизонтальних зв'язків, ширше залучення персоналу до процесів вдосконалення і управління, введення нових форм діалогу



з персоналом та побудови комунікацій. Орієнтація на ринок повітряних послуг визначається посиленою увагою до систематичного вивчення ринку авіапідприємств і встановлення довгострокових партнерських відносин із споживачами послуг (пасажирами), пошук нових форм співпраці, проведення опитувань споживачів послуг з метою визначення їх відношення до авіапідприємства. Фактор технічного обслуговування визначає комплекс організаційних та технічних заходів, пов'язаних із забезпеченням працездатного стану обладнання авіапідприємства. Фактор модернізації обумовлює посилену увагу до аналізу і використання передового вітчизняного і зарубіжного досвіду управління якістю послуг, постійне вдосконалення своєї діяльності в сфері якості, модернізації і оновлення процесу надання авіатранспортних послуг. Експлуатація та споживання характеризуються використанням обладнання підвищеної якості для процесу надання авіатранспортних послуг з метою задоволення вимог споживачів.

Процес управління якістю являється доволі структурованим та спирається на явну організаційну структуру управління, закріплені функції та їх наповнення. Якість виконання тієї чи іншої функції залежить як від кваліфікації фахівця так і від вартості окремих складових і їх здатності реалізовувати ті бізнес-процеси, якими наповнена послуга підприємств повітряного транспорту.

У діяльності авіапідприємств реалізуються спеціальні функції по забезпеченню якості (табл. 1). При цьому можуть бути виділені функції, обумовлені системою якості.

Функція системи якості дозволяє встановити профіль діяльності загального управління якістю послуг авіапідприємств, сформулювати вимоги до знань, умінь і особових характеристик керівників і фахівців. Для того, щоб забезпечити цільовий вплив на якість, необхідно діяльність в рамках кожної функції зв'язати з вирішуваними задачами по забезпеченню якості, характерними для конкретного авіапідприємства.

Економічні фактори управління якістю визначаються через витрати на забезпечення якості послуг авіапідприємств, до складу яких можна віднести наступні витрати з якості (табл. 2). Облік і управління витратами, пов'язаними з якістю, має на меті зниження цих витрат або ж цільове управління ними без погіршення необхідної якості авіатранспортних послуг. Одним з першочергових завдань в аналізі, обліку і управлінні витратами є ідентифікація витрат авіапідприємства. Вибір напряму аналізу витрат на якість в організації буде безпосередньо залежати від цілей, досягнення яких переслідує аналіз, що проводиться.

## Перелік функцій по забезпеченню якості в діяльності авіапідприємств\*

Функціональна підсистема	Функції з забезпечення якості в діяльності авіапідприємств
Перспективне і поточне техніко-економічне і соціальне планування	Розробка коротко- та довгострокових прогнозів та планів на основі результатів маркетингу і вимог до якості організації авіатранспортної діяльності
Організація робіт зі стандартизації	Збір та аналіз діючих нормативних документів, міжнародних, державних і галузевих стандартів, що стосуються якості за видами діяльності авіапідприємств
Управління технічною підготовкою виробництва	Розробка ефективної системи взаємодії всіх функціональних підрозділів, що базується на зміні ситуації і вимог на ринку авіатранспортних послуг (документація, технічні засоби і т. ін.)
Організація виробництва	Розробка систем якості виробництва авіатранспортних послуг у відповідності з цільовими функціями організації авіатранспортної діяльності
Управління технологічними процесами	Розробка і організація системи внутрішнього контролю якості з метою збору, аналізу і використання оперативної інформації про стан технологічних процесів
Оперативне управління виробництвом	Розробка та коректування планів по забезпеченню, попередженню, підвищенню якості діяльності авіатранспортних послуг, соціального розвитку колективу і інших заходів з урахуванням специфіки діяльності підприємств повітряного транспорту
Управління метрологічним забезпеченням	Вдосконалення метрологічного забезпечення на основі аналізу інформації про стан технічного оснащення авіапідприємств і технологічних процесів
Управління кадрами	Навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів в області якості в залежності від видів і специфіки діяльності авіатранспортних послуг
Управління матеріально-технічним оснащенням	Визначення постачальників авіаційного пального, запчастин та іншого обладнання з урахуванням аналізу їх діяльності і якості ресурсів і матеріалів, що постачаються, а також своєчасності виконання договорів на їх поставку.
Управління організацією перевезень супутніми послугами	Організація реклами, додаткових послуг, продажу повітряних перевезень і послуг в кредит, введення пільг та інші заходи, направлені на підвищення культури обслуговування

Управління усуненням скарг	Розробка пропозицій щодо вдосконалення попиту споживачів на авіап перевезення з урахуванням збору, аналізу і використання інформації (скарг) споживачів про якість авіатранспортних послуг
Управління фінансовою діяльністю	Обґрунтування необхідних вкладень фінансових коштів в розвиток виробництва авіатранспортних послуг з урахуванням Політики в області якості
Управління капітальним будівництвом	Обґрунтування необхідності щодо розширення (скорочення) виробничих потужностей з урахуванням прогнозів попиту на авіаційні послуги
Облік і звітність	Оперативний збір відомостей про діяльність всіх підрозділів авіапідприємств (за критеріями безпеки їх якості)
Економічний аналіз	Аналіз стану авіапідприємств на ринку авіаційних послуг, змінних умов в інфраструктурі, формуванні цін, обсягу авіатранспортних послуг

*\*сформовано автором на основі джерел [1,2]*

Необхідно чітко уявляти, яка інформація має бути отримана внаслідок аналізу, і оцінити можливість її отримання при застосуванні вибраного підходу. Основні види аналізу і оцінювання витрат на якість можна сформулювати таким чином: виявлення і оцінка розмірів необхідних інвестицій в забезпечення (гарантію) і поліпшення якості; забезпечення необхідної якості послуг, що пропонуються, при мінімізації загальних витрат на її виробництво і експлуатацію; виявлення взаємозв'язків витрат на якість і результатів господарської діяльності авіапідприємства.

З метою управління витратами, пов'язаними з забезпеченням якості послуг авіапідприємства, необхідно розрізняти базові, що утворюються в процесі розробки, освоєння і надання нових послуг і надалі до моменту закінчення їх надання, і додаткові, пов'язані з їх удосконаленням і поновленням втраченого (недоотриманого у порівнянні із запланованим) рівня якості. Основна частина базових витрат відображає вартісну величину факторів надання послуг, такі як загальногосподарські витрати авіапідприємств, що відносяться до надання послуг перевезення споживачів через кошторис витрат. Додаткові витрати містять у собі витрати на оцінку і витрати на запобігання втрат якісних характеристик послуг авіапідприємства. До першого відносяться витрати, що несе підприємство для того, щоб визначити, чи відповідають послуги запланованим умовам. Іншу частину складають витрати на інформацію в сфері реалізації послуг, на вивчення думки споживача про їхню якість, а саме: розробку, організацію і проведення спеціальних вибіркового обстежень, включаючи інструментарій і витрати на

оплату персоналу. До другого відносяться витрати на удосконалення послуг, що не відповідає стандартам, кращим світовим зразкам, вимогам споживача, на перевірку, ремонт, удосконалення парку літаків, терміналів тощо. До цієї групи також включаються витрати на впровадження системи управління якістю, у тому числі її технічне забезпечення, розробку стандартів, витрати на документацію, на персонал (його підбір, підготовку, оплату праці тощо).

Таблиця 2

Характеристика витрат на забезпечення якості послуг авіапідприємств\*

Класифікаційна ознака	Характеристика витрат
Витрати на управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління процесами обслуговування клієнтів;</li> <li>- управління технічними та технологічними процесами;</li> <li>- управління персоналом</li> </ul>
Витрати на забезпечення якості у процесі надання послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технологічна підготовка;</li> <li>- управління процесами;</li> <li>- запобігання неякісному обслуговуванню</li> </ul>
Витрати на контроль якості:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- на функціонування служб контролю;</li> <li>- на контроль за процесом обслуговування клієнтів,</li> <li>- на контроль за якістю матеріально-технічного постачання;</li> <li>- на оплату послуг з оцінки якості стороннім організаціям</li> </ul>
Витрати на інформаційне забезпечення:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розроблення методів обліку та форм реєстрації даних про якість;</li> <li>- вибір системи інформаційного забезпечення;</li> <li>- збір інформації про якість;</li> <li>- обробка, зберігання, аналіз інформації</li> </ul>
Витрати на облік, аналіз, оцінку витрат на якість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збір даних про витрати на якість;</li> <li>- розробка документації з їх обліку;</li> <li>- аналіз витрат, оформлення робочих звітів;</li> <li>- планування витрат на якість</li> </ul>
Витрати на якість матеріально-технічних ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вибір та оцінка постачальників;</li> <li>- вибір та затвердження методів перевірки якості придбаного обладнання;</li> <li>- вхідний контроль</li> </ul>
Витрати на навчання і підготовку кадрів:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка методики визначення потреби в кадрах;</li> <li>- підготовка кадрів;</li> <li>- контроль за підготовкою кадрів;</li> <li>- атестація працівників</li> </ul>
Витрати на технологічну організацію процесу обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування, організація, управління процесом технологічної організації діяльності авіапідприємства;</li> <li>- вибір технологій, їх встановлення;</li> <li>- розробка та оформлення технологічної документації тощо</li> </ul>

Витрати на правове забезпечення в сфері якості	- придбання законодавчих документів; - юридична експертиза; - сертифікація, патентування; - юридичні консультації
Витрати на стандартизацію, сертифікацію, метрологію	- на проведення державної атестації авіапідприємства; - на одержання сертифікатів відповідності на послуги; - на метрологічне забезпечення діяльності
Витрати на попередження неякісного обслуговування:	- аналіз випадків та причин неякісного обслуговування; - розроблення документації системи якості; - функціонування системи якості; - консультації сторонніх організацій в сфері якості

*\*узагальнено автором на основі джерел [3,4]*

Існує ще одна група витрат, які при їхньому виникненні варто відносити або до базових, або до додаткових залежно від новизни послуг. Їхня величина може істотно коливатися і складатися як з витрат на надання послуг, що надалі виявляться неякісними, так і на оплату морального або фізичного збитку, що нанесені цими послугами.

Під витратами на забезпечення якості треба розуміти всі витрати, здійснені для задоволення встановлених споживачем вимог до якості послуг авіапідприємства. До витрат на управління якістю послуг авіапідприємств належать витрати на розробку і реалізацію коригуючих і запобіжних засобів, необхідних для усунення виявлених або запобігання потенційним невідповідностям послуг підприємств або вимогам, що висуваються або передбачаються до них. Скорочує витрати часу на обробку даних розробка і використання таких видів носіїв, що роблять можливими попередні висновки відразу після збору даних. Для цього необхідно зафіксувати джерело інформації (дату, коли вона збиралася, персонал, задіяний у наданні послуг, устаткування тощо) у таблицях, які полегшують і прискорюють обробку статистичних даних, що використовуються при прийнятті оперативних управлінських рішень і для подальшого більш глибокого аналізу математичної статистики взаємозв'язків і тенденцій.

Більш складним, трудомістким і дорогим є отримання зовнішньої інформації. Частина її міститься в рекламних професійних виданнях, прайс-листах, матеріалах періодичної преси і спеціальній літературі. Ці дані більш надійні в порівнянні з

тими, що отримуються шляхом проведення спеціальних вибірових досліджень з вивчення думки споживачів про ціну і якість послуг. Однак інформацію, одержувану шляхом вибірового моніторингу, важко чим-небудь замінити, якщо авіапідприємство хоче врахувати бажання споживача з метою збільшення обсягу продажів шляхом поліпшення властивостей послуг. З цією метою можна використовувати опитування персоналу, що безпосередньо спілкується з гостями, посередників у ланцюжку реалізації авіатранспортних послуг і споживачів, або проводити анкетування клієнтів, які в процесі обробки даних необхідно розбити на групи (класи). Це дозволить визначити думку різних соціальних, вікових тощо груп клієнтів про якість послуг. При збиранні таких даних за обмеженою кількістю споживачів, особливо за малої вибірки, зручна побудова діаграм розсіювання, що дозволяють дослідити залежність між ціною і якістю пропонованих послуг. Цими змінними можуть бути: характеристика якості або факторів, що впливають на неї; різні характеристики якості; альтернативні фактори, що впливають на одну характеристику якості. Доцільно хоча б однією із змінних брати показник, що виражає витрати на якість, створення або підтримку якої-небудь властивості послуги, тобто її вартісну величину. Зі зміною досягнутого рівня якості змінюються і величини складених витрат, і, відповідно, їхня сума - загальні витрати на якість. Зменшення складової (витрати на усунення недостачі) значно знижує рівень загальних витрат на надання послуг. Таким чином, оцінка витрат на якість послуг авіапідприємств дає можливість оцінити доцільність підвищення якості послуг шляхом вирішення наступних задач:

- створення методичної та організаційної основи для розробки та прийняття науково обґрунтованих управляючих рішень;
- встановлення об'єму та ефективних напрямків вкладення ресурсів для реалізації відповідних процесів;
- планування економічної ефективності підвищення якості авіатранспортних послуг;
- створення системи матеріального стимулювання за надання якісних послуг;
- визначення напрямків підвищення якості послуг авіапідприємств.

Висновки: Проведені дослідження та відсутність єдиних поглядів дослідників з проблем управління якістю послуг на підприємствах повітряного транспорту зумовили необхідність розробки системи забезпечення управління якістю авіатранспортних послуг, які основані на процесному підході визначення організаційної складової через виокремлення функцій роботи авіапідприємств. Організаційно-економічне забезпечення управління якістю авіатранспортних

підприємств реалізується через сукупність організаційних та економічних факторів, які забезпечують належну якість авіатранспортних послуг у складі: організаційних факторів, які визначають - лідерство, цільові програмні дії, організація виробничих процесів, мотивація персоналу, удосконалення стилю керівництва, орієнтація на ринок, модернізація, експлуатація і споживання та економічні фактори у складі витрат з – управління, забезпечення процесів надання послуг, контролю, інформаційного забезпечення, обліку, аналізу й оцінки якості послуг; важливе значення мають матеріально-технічні ресурси, навчання і підготовка кадрів, технологічна організація процесу обслуговування, правове забезпечення, стандартизація, сертифікація, метрологія та попередження неякісного обслуговування.

*Список використаних джерел:*

1. Ткачук Л. М. Сучасні тенденції управління якістю на підприємствах України // Вісник Київського національного університету ім.Т.Г.Шевченка. Серія “Економіка”. Випуск 65. – 2003. – С. 101-102.
2. Сімкова Т. О. Моделювання організаційно-економічних факторів управління якістю послуг аеропортів // Матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції для студентів та молодих вчених [«Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами»] (Київ, 17-18 березня 2011 р.). – К.: НАУ, 2011. – С. 110.
3. Шаповал М.І. Менеджмент якості : підручник / М.І. Шаповал. – К. : КОО Т-ва «Знання», 2007 – 457 с.
4. Сімкова Т. О. Облік витрат на оцінку і контроль якості продукції авіаційних підприємств // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [«Сучасні проблеми економічної безпеки в ринкових умовах»] (Київ, 15-16 жовтня 2009 р.). – К.: НАУ, 2009. – С. 82-83.

## **ПІСЛЯМОВА**

Наукові досягнення, представлені авторами в монографії, розкривають потенціал інтелектуального та інноваційного зростання як національної економічної системи так окремих підприємств в умовах глобалізації та розширення інформаційного, цифрового простору. Розвиток міжнародних економічних взаємозв'язків та нарощування професійних компетенцій господарюючих суб'єктів, наявні конкурентні умови та пошук нових інструментів забезпечення ефективності розвитку спонукають до наукового пошуку нових методів (інструментів) управління економічними процесами і системами, обґрунтування стійкості й ефективності використання ресурсів. Отримані наукові досягнення формують наукове підґрунтя ефективності управління такими аспектами забезпечення стійкості розвитку підприємств як конкурентоспроможність, безпека, інноваційність, фінансова діяльність, якість та гнучкість виробництва продукції. Описані в наукових дослідженнях результати розкривають альтернативність напрямів діяльності підприємств в глобальному просторі та обґрунтовують вибір стратегічних пріоритетів розвитку економічного потенціалу, що в сукупності формує теоретико-методологічну основу для забезпечення ефективності стійкого розвитку підприємств у міжнародному економічному просторі.

***Бажаємо нових професійних досягнень та творчих відкриттів авторам наукового видання!!!***

***З повагою, редакція видання***



## ЗМІСТ

	Стор.	Автор. аркуші
<i>Передмова</i> .....	3	
<b><i>Розділ 1. Організаційно-економічне забезпечення ефективності стійкого розвитку підприємств у міжнародному економічному просторі</i></b> .....	7	
<i>Ареф'єва О.В.</i> Компетентнісно-функціональний підхід в інноваційному управлінні конкурентоспроможністю авіапідприємств в умовах економіки знань.....	7	0,547
<i>Деригін О.Д.</i> Трансформаційні процеси в людському капіталі України.....	17	0,693
<i>Ороховська Л.А.</i> Етапи інтеграційних процесів в економіці світового суспільства.....	29	0,787
<i>Полоус О.В.</i> Методичні підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності ІТ-сектору України в контексті розвитку його людського капіталу".....	41	0,409
<i>Сидоренко К.В.</i> Управління міжнародною конкурентоспроможністю виробничої інфраструктури аеропортів в досягненні цілей стійкого розвитку: теоретико-методичний підхід.....	50	0,713
<b><i>Розділ 2. Теоретико-методичні засади стратегічного управління стійким розвитком підприємств</i></b> .....	65	
<i>Гричкоєдова М.В.</i> Формування конкурентної стратегії через механізми досягнення економічного росту авіакомпанії.....	65	0,502
<i>Куча Д.О.</i> Механізм управління сталим розвитком підприємства.....	74	0,530
<i>Петровська С.В.</i> Маркетингові підходи до формування стратегій розвитку в умовах глобалізації.....	86	0,481
<i>Чобіток В. І., Данильєва О.В.</i> Формування контролінгових механізмів в системі стратегічного управлінні промисловими підприємствами.....	95	0,434
<b><i>Розділ 3. Стратегічні напрями розвитку потенціалу підприємств</i></b> .....	105	
<i>Ареф'єв С.О., Мягких І.М.</i> Функціонально-структурний підхід до розвитку підприємництва.....	105	0,480
<i>Вовк О.М., Борисюк І.О.</i> Інвестиційне забезпечення стратегічного розвитку потенціалу авіатранспортних підприємств.....	114	0,668
<i>Коритько Т.Ю.</i> Оцінка факторів, що впливають на рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємств.....	126	0,519
<i>Сафонік Н.П.</i> Використання трудового потенціалу осіб з інвалідністю в контексті забезпечення корпоративної соціальної відповідальності.....	136	0,571
<b><i>Розділ 4. Інноваційне забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах економіки знань</i></b> .....	146	
<i>Гасєвський А.М.</i> Стратегічні напрямки розвитку вищої освіти в Україні.....	146	0,472
<i>Єльнікова Г.В.</i> Концепція спрямованої самоорганізації в управлінні освітою.....	158	0,861

	Стор.	Автор. аркуші
<i>Коваленко О.В., Коваленко Н.В.</i> Визначення ефективності товарної політики в позиціонуванні маркетингової стратегії комплексних інновацій авіаційної галузі України. ....	174	0,706
<i>Пушкар О.І., Татаринцева Ю.Л.</i> Креативний маркетинг в економіці вражень. ....	186	0,587
 <b>Розділ 5. Фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємств у міжнародному економічному просторі.</b> ....		
<i>Prokhorova V., Us Y., Protsenko V.</i> The programme-target method as an instrument of local budgets charges interdependence providing and strategic planning development of Ukraine. ....	198	0,322
<i>Кравченко О.О., Кравченко Н.В.</i> Аналіз фінансово-економічної інфраструктури інноваційного бізнесу в Україні. ....	205	0,643
<i>Мазур А.М.</i> Напрями використання державних запозичень в умовах стійкого розвитку економіки. ....	218	0,470
<i>Пілецька С.Т.</i> Валютна політика України в умовах євроінтеграції. ....	228	0,560
 <b>Розділ 6. Безпекові аспекти стійкого розвитку підприємств у економічному просторі.</b> ....		
<i>Беляєва Г.Є.</i> Розкриття підприємницького потенціалу як основа стійкого розвитку підприємств морської галузі. ....	238	0,816
<i>Копча Ю.Ю.</i> Чинники впливу безпечного функціонування підприємств. ....	253	0,571
<i>Штангрет А. М., Ратушняк Ю. В., Мельников О. В., Сухомлин Л. Є.</i> Забезпечення економічної безпеки як основа стійкого розвитку промислових підприємств. ....	263	0,478
<i>Яремко А. Д.</i> Формування антикризового потенціалу підприємства. ....	276	0,648
 <b>Розділ 7. Актуальні проблеми забезпечення стійкого розвитку транспортних підприємств.</b> ....		
<i>Андрієнко М.М.</i> Стратегічні напрями розвитку транспортних підприємств. ....	290	0,438
<i>Ареф'єва О.В., Мізюк С.Г., Гесць І.О.</i> Мікро та макроекономічний аналіз авіа бізнесу соконкурентних груп ....	300	0,622
<i>Войченко Т.О.</i> Стратегічний управлінський облік як інструмент управління в сучасних судноплавних компаніях. ....	312	0,613
<i>Кириченко А.І.</i> Стратегічне управління інноваційним розвитком авіабудівних підприємств. ....	321	0,468
<i>Лучнікова Т.П.</i> Особливості функціонування залізничних підприємств на ринку транзитних вантажних перевезень. ....	331	0,918
<i>Сімкова Т.О., Кравчук Н.М.</i> Організаційно-економічне та фінансове забезпечення системи управління якістю підприємств повітряного транспорту. ....	348	0,564
<i>Післямова.</i> ....	359	

**НАУКОВЕ ВИДАННЯ**  
**СТІЙКИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ**  
**У МІЖНАРОДНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРИ**

**Монографія**

Редактор *Ареф'єва Олена Володимирівна*  
Технічний редактор *Вовк Ольга Миколаївна*

*Андрієнко Марія Михайлівна*  
*Ареф'єв Сергій Олегович*  
*Ареф'єва Олена Володимирівна*  
*Беляєва Ганна Євгенівна*  
*Борисюк Ірина Олександрівна*  
*Вовк Ольга Миколаївна*  
*Войченко Тетяна Олексіївна*  
*Гаєвський Андрій Миколайович*  
*Геєць Ірина Олегівна*  
*Гричкоєдова Марина Володимирівна*  
*Данильєва Олена Валеріївна*  
*Деригін Олег Дмитрович*  
*Єльнікова Галина Василівна*  
*Кириченко Анжела Іванівна*  
*Коваленко Наталія Василівна*  
*Коваленко Ольга Василівна*  
*Копча Юрій Юрійович*  
*Коритько Тетяна Юріївна*  
*Кравченко Наталія Василівна*  
*Кравченко Олена Олегівна*  
*Кравчук Наталія Миколаївна*  
*Куча Дар'я Олександрівна*  
*Лучнікова Тетяна Петрівна*  
*Мазур Альона Миколаївна*  
*Мельников Олександр Валерійович*  
*Мізюк Світлана Георгіївна*  
*Мягих Ірина Миколаївна*  
*Ороховська Людмила Анатоліївна*  
*Петровська Світлана Володимирівна*  
*Пілецька Саміра Тимофіївна*  
*Полоус Ольга Вікторівна*  
*Прохорова Вікторія Вікторівна*  
*Проценко Валентина Миколаївна*  
*Пушкар Олександр Іванович*  
*Ратушняк Юрій Володимирович*  
*Сафонік Наталія Петрівна*  
*Сидоренко Катерина Вікторівна*  
*Сімкова Тетяна Олексіївна*  
*Сухомлин Лідія Євтихівна*  
*Татаринцева Юлія Леонідівна*  
*Ус Юлія Володимирівна*  
*Чобіток Вікторія Іванівна*  
*Штангрет Андрій Михайлович*  
*Яремко Антон Дмитрович*

**Рекомендовано до друку Вченою радою Національного авіаційного  
університету, протокол № 5 від 26 червня 2018 року**

Наукове видання

**СТІЙКИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ  
У МІЖНАРОДНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРИ**

Монографія

Редактор *Ареф'єва Олена Володимирівна*  
Технічний редактор *Вовк Ольга Миколаївна*

Підписано до друку 26.06.2018 р.

Формат 60x84/16. Папір офсетний.

Ум. друк. арк. -21,1

Наклад 300 прим.

ФО-П Маслаков Руслан Олексійович  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК №4726 від 29.05.2014 р.  
Тел. (095) 699-25-20, (098) 366-48-27.  
E-mail: osvita2005@gmail.com, www.rambook.com.ua

ВД «Освіта України»®

Видавничий дім «Освіта України» запрошує авторів до співпраці  
з випуску видань, що стосуються питань управління,  
модернізації, інноваційних процесів, технологій, методичних  
і методологічних аспектів освіти та навчального процесу  
у вищих навчальних закладах.

Надаємо всі види видавничих та поліграфічних послуг.