

LE MANS UNIVERSITY  
FACULTY OF LAW, ECONOMICS AND MANAGEMENT

II INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE

**ANTI-CRISIS MANAGEMENT:  
STATE, REGION, ENTERPRISE**

November 23<sup>th</sup>, 2018

**Proceedings of the Conference**

**Part I**

**Le Mans, France  
2018**

## Organising Committee

<b>Xavier Fairise</b>	Dr. of Economy, Professor, Vice Dean for Economics and Management, Le Mans University, France;
<b>Ahmed Tritah</b>	Dr. of Management and Administration, Associate Professor of Management, Le Mans University, France;
<b>Andrzej Pawlik</b>	Dr. Hab., Profesor, Head of the Institute for Entrepreneurship and Innovation, University named after Jan Kochanowski in Kielce, Poland;
<b>Bogoyavlenska Yuliya</b>	Ph.D, Assistant Professor in Economy, Department of Personnel Management and Labour Economics Zhytomyr State Technological University, Ukraine;
<b>Galina Ulian</b>	Professor, Dr. of Economics, Dean of Faculty of Economic Sciences, State University of Moldova;
<b>Natia Gogolauri</b>	Professor, Dr. of Economics, Head of Faculty of Business Sulkhan-Saba Orbeliani Teaching University, Georgia;
<b>Martina Diesener</b>	Professor, Dr. of Economics, Head of Faculty of Economics and Management Science, Universitat Leipzig, Germany;
<b>Olga Chwiej</b>	Associate Professor, Dr. of Economics, freelancer scientist, Poland;
<b>Shaposhnykov Kostyantyn</b>	Professor, Dr. of Economics, Head of Black Sea Research Institute of Economy and Innovation, Ukraine;
<b>Yuliana Dragalin</b>	Ph.D, Dr. of Economics, As. Professor, Dean of Faculty of Economic Sciences, Free International University, Moldova.

II International Scientific Conference Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise: Conference Proceedings, Part I, November 23<sup>th</sup>, 2018. Le Mans, France: Baltija Publishing. 144 pages.

## Table of Contents

### MODERN ECONOMIC THEORIES. THE THEORY OF CRISIS MANAGEMENT

**Gasanov S. S.**

FISCAL RULES CONCEPT AND DIRECTIONS OF ITS IMPLEMENTATION  
INTO THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT..... 1

**Kuskova S., Zaika S., Gridin O.**

PRINCIPLES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT ..... 4

**П'ясецька-Устич С. В.**

КОРУПЦІЯ ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ПАСТКА УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ ..... 6

**Шедяков В. Е.**

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОДВИЖКИ КАК ОТРАЖЕНИЕ  
ГЛОБАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ ..... 9

**Шмагун А. В.**

НЕЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ЩОДО РОЗВИТКУ  
ПРИРОСТУ ЗНАНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ..... 11

### GLOBAL ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

**Аубакірова А. Р.**

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ ..... 14

**Баллак Е.**

«АЗІАТСЬКИЙ» ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ВЕКТОР ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ  
КРАЇН ПЕРСЬКОЇ ЗАТОКИ ..... 16

**Bulkot O. V.**

KEY TRENDS IN GLOBAL INVESTMENT POLICIES DEVELOPMENT..... 19

**Залознова Ю. С., Квилинский А. С., Трушкина Н. В.**

АКТИВИЗАЦИЯ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ  
В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ..... 21

**Okhrimenko O., Bihun U.**

THE PLACE OF THE CIRCULAR ECONOMY IN NATIONAL ENERGY STRATEGIES ..... 24

**Petrenko K., Mykytiuk O.**

THE IMBALANCE IN THE GLOBAL ECONOMY'S COMPETITIVENESS  
ON THE EXAMPLE OF UKRAINE ..... 27

**Tkachuk L.**

THE CURRENT TRENDS OF AVIATION AND TOURISM COOPERATION  
MANAGEMENT IN CONDITION OF GEOPOLITICAL UNCERTAINTY..... 30

**Cisko L.**

INTERVENTION OF THE STATE INTO ECONOMIC RELATIONS –  
MODUS TO PREVENT NEGATIVE CONSEQUENCES IN THE ECONOMY? ..... 32

### ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY, THE CRISIS OF NATIONAL MODELS OF ECONOMIC SYSTEMS

**Батченко Л. В., Гончар Л. О., Беляк А. О.**

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СФЕРИ ПОСЛУГ  
В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ..... 35

**Борблік К. Е.**

ПРОБЛЕМАТИКА ДОСЛІДЖЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РИНКУ  
ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ ..... 38

<b>Загорянська О. Л., Черниш Р. О., Рижак А. І.</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ .....	41
<b>Залунина О. М.</b> ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ В СТРОИТЕЛЬНОМ СЕКТОРЕ .....	44
<b>Mishchenko V. A., Domnina I. I.</b> AMELIORATION DES MECANISMES DE GESTION ANTI-CRISE DANS LES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION DE MACHINES .....	46
<b>Nepochatenko O. A.</b> ECONOMIC ACTIVITY OF CITIZENS IN THE VILLAGES OF UKRAINE .....	48
<b>Oleiniuc M.</b> ÉVALUATION DE L'ACCÈS DE LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE AU NIVEAU RÉGIONAL DE LA RÉPUBLIQUE DE MOLDOVA .....	51
<b>Патика Н. І.</b> ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	53
<b>Пилипак О. В.</b> РОЗРАХУНКОВІ СХЕМИ ОЦІНКИ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ .....	56
<b>Pishenina K. K.</b> PRACTICAL ASPECTS OF THE MODERNIZATION POTENTIAL OF THE EDUCATIONAL CLUSTER OF UKRAINE .....	58
<b>Старух А. І.</b> ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЗОЛОВОАЛЮТНИХ РЕЗЕРВІВ В УКРАЇНІ .....	59
<b>Фатюха Н. Г., Рябченко І. А.</b> РОЛЬ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ .....	62
<b>Чудаєва І. Б.</b> АКТИВІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ – ОДИН З НАРЯМІВ ЗАПОБІГАННЯ КРИЗИ НА РІВНІ ДЕРЖАВИ .....	64
 <b>ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND BUSINESS CULTURE: AN ANTI-CRISIS ASPECT</b>	
<b>Бугайов О. О., Коноваленко О. Д.</b> СТВОРЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ .....	67
<b>Solomianiuk N. M.</b> PRIVATE LABEL MARKET ANALYSIS FOR RETAIL NETWORKS IN UKRAINE.....	69
<b>Verkhogliadova N. I., Sudakova O. I., Borysovykh O. M.</b> SYSTÈME LOGISTIQUE DE L'ENTREPRISE COMME BASE ORGANISATIONNELLE POUR L'AMÉLIORATION DE LA SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE .....	72
<b>Швець Ю. О.</b> ДОТРИМАННЯ ПРИНЦИПІВ В ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....	75
 <b>ENTERPRISE ECONOMICS AND CORPORATE GOVERNANCE: PROBLEMS OF MANAGEMENT AND PRODUCTION MODERNIZATION</b>	
<b>Базалійська Н. П.</b> ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	78

<b>Dyuzhev V. G., Boichenko O. I.</b> IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES INCREASE THE INNOVATIVE RESPONSIBILITY OF THE PERSONNEL .....	81
<b>Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Конопко А. Ю.</b> МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОФІЛЬ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ ПРАЦІВНИКА .....	83
<b>Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В.</b> ВИЯВЛЕННЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	86
<b>Галасюк С. С., Демянчук К. Ф.</b> СВІТОВИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ ЧОТИРИЗІРКОВИХ ГОТЕЛІВ .....	89
<b>Gevko V. L.</b> FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISES: THREATS AND PROSPECTS.....	92
<b>Деренська Я. М.</b> ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНО-ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	94
<b>Єгорова О. М.</b> РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	96
<b>Кривонос Н. Ю., Загорянська О. Л.</b> ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ТУРИЗМУ .....	99
<b>Загурський О. М., Погоріла А. А.</b> ОЦІНКА ВАРТОСТІ КОМПАНІЙ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ КОНЦЕПЦІЇ “RAVE” .....	101
<b>Ніколайчук А. В., Заїка Ю. А.</b> РОЗВИТОК РЕКРУТИНГУ В УКРАЇНІ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ МАСШТАБНОГО БЕЗРОБІТТЯ.....	104
<b>Zaluchyonova O. M.</b> MODEL OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE EDUCATIONAL SECTOR .....	106
<b>Капацина І. В., Філіпішина К. І.</b> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ І ЗАКОНОМІРНОСТІ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ’ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	109
<b>Кічук О. С.</b> ТЕНДЕНЦІЇ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	112
<b>Лисюк Т. В., Терещук О. С., Прийма В. В.</b> ІНОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ МУЗЕЙНИХ УСТАНОВ .....	113
<b>Піскун Д. Н.</b> ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА МАРКЕТИНГ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ЗА УМОВ ПОСИЛЕНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ .....	116
<b>Польовик І. О.</b> ПЕРСПЕКТИВИ ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....	117
<b>Скриньковський Р. М., Горбонос Ф. В., Павленчик А. О.</b> ЗАДАЧА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	119
<b>Філіпішина Л. М., Посторонко Є. В.</b> ЗВ’ЯЗОК ІННОВАЦІЙНОГО, НАУКОВОГО ТА НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛІВ .....	120

## **FORMATION OF HUMAN CAPITAL: ANTI-CRISIS APPROACH**

**Мончук В. О., Волобуєв М. І.**

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ  
КАДРОВОГО СКЛАДУ ПІДПРИЄМСТВА .....124

**Мірко Н. В.**

РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ  
СИСТЕМИ ОСВІТИ .....126

## **PROBLEMS OF MANAGEMENT AND MARKETING IN THE NEW CONDITIONS OF MANAGEMENT**

**Bogomolova K. S., Podolska O. V., Kralia V. G.**

PROPERTIES OF INFLUENCE OF CHANGES ON THE COST OF THE ENTERPRISE .....130

**Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г.**

УПРАВЛІННЯ БАЗОВИМИ БІОЕКОНОМІЧНИМИ ПРИНЦИПАМИ  
В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНО ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ  
ГОСПОДАРЮЮЧИХ ПІДПРИЄМСТВ .....132

**Zamoula O. O., Drougova E. S., Mbama Ngouala Nice Rochella**

ASPECTS THÉORIQUES DE LA GESTION STRATÉGIQUE  
DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE ÉTRANGÈRE DE L'ENTREPRISE .....134

# **MODERN ECONOMIC THEORIES.**

## **THE THEORY OF CRISIS MANAGEMENT**

**Gasanov S. S., Ph. D. (Economics), Professor,**  
*SESE “Academy of Financial Management”*  
*Kyiv, Ukraine*

### **FISCAL RULES CONCEPT AND DIRECTIONS OF ITS IMPLEMENTATION INTO THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT**

The practice fiscal rules application has a long and rich history in many countries. Suffice it to say that in Japan fiscal rules had been implemented since 1947, and in Germany since 1969. Currently, the IMF database covers information on national and supranational fiscal rules in 96 countries for the period 1985-2015.

Despite on existing experience and extensive publications that investigate relevant practice, the development of a holistic and relatively consistent fiscal rules concept could not be considered as complete. The main reason is the diversity and specificity of the economic and institutional conditions in which these rules are being implemented. Thus, in this case the particular prevails over the general. It is difficult to elaborate unified recipe even for relatively homogeneous groups of countries. Governments that pretend to incorporate fiscal rules into a national public financial management system can take into consideration the experience of others, but unconditional adherence to any one scheme chosen for one or another reason among others does not guarantee success. Moreover, bad copying could discredit the idea of fiscal rules. The answer to the question of which fiscal rules should be applied depends on the fiscal policy objectives that are pursued by government.

In fact, there are two types of anti-crisis fiscal management. The first is aimed at preventing or pre-empting crisis phenomena and processes. The second one is *a posteriori* reaction of fiscal policy related to crisis phenomena and processes that already had taken its place. In accordance with this typology, we able to consider fiscal rules *before and after* the global financial crisis of 2008–2009. In some studies of the IMF, fiscal rules have been classified into the so-called rules of the first and second generations [1; 2]. One of the original definitions (1998) of fiscal rule is: “fiscal policy rule is defined, in a macroeconomic context, as a permanent constraint on fiscal policy, typically defined in terms of an indicator of overall fiscal performance. The rules under consideration cover summary fiscal indicators, such as the government budget deficit, borrowing, debt, or major components thereof – often expressed as a numerical ceiling or target, in proportion to gross domestic product (GDP)” [3, p. 3]. Subsequently, fiscal rules were interpreted primarily as “quantitative rules”. At the same time, the problem of their differentiation depending on the specifics of fiscal management in the long, medium and short term was considered as solved: “A fiscal rule is a long-lasting constraint on fiscal policy through numerical limits on budgetary aggregates. This implies that boundaries are set for fiscal policy which cannot be frequently changed. That said the demarcation lines of what constitutes a fiscal rule are not always clear” [4, p. 5]. In the latest work published by the IMF (2018), an attempt was made to move away from an overly narrow quantitative definition of fiscal rules: “Fiscal rules thus define a perimeter within which fiscal aggregates can freely evolve and policy discretion can be

exerted. Fiscal rules impose constraints on fiscal variables, but these constraints are not targets, and, therefore, are not expected to be binding in every year” [2, p. 7].

Thus, the lack of a holistic concept of fiscal rules is confirmed. Initially, practice was ahead of theory. Nowadays the period of theoretical understanding and rethinking of practice is coming. Mentioned could be executed within the framework of the broad and narrow concepts of fiscal rules. We believe that the first concept takes precedence. In the theoretical aspect, the justification of the broad fiscal rules concept is a new direction in the fiscal policy and anti-crisis regulation general theory development. The institutional implementation of the fiscal rules will increase the level of substantiation and predictability of fiscal policy in the medium-term, reduce the negative impact of political cycles and economic fluctuations on the public finance. Scientifically grounded and legislatively-regulated fiscal rules are an important factor of ensuring the priorities of national-state economic interests, a safeguard concerning multidirectional influences of individual centers of political and economic power on the fiscal policy and budget decisions path. Therefore, a comparative analysis of the conceptual foundations for the formation and implementation of fiscal rules in accordance with the established guidelines of the OECD, IMF, EU, the rationale for the national fiscal rules and the implementation of their impact forecast assessment on fiscal sustainability in the medium-term are relevant.

The evolution of theoretical and applied research of fiscal rules embraces three main directions: the methodological connection between the problems of fiscal rules with the “functional” and “sound” finances concepts; the relationship between fiscal rules and types of fiscal policy (discretionary policy, fiscal stimulus policy, restrictive policy, stabilization policy, pro-cyclical policy, anti-cyclical policy, fiscal consolidation policy, austerity policy, expansionist fiscal policy) and its respective instruments; analysis of fiscal rules and fiscal responsibility in the public finances management system.

The main stages of the fiscal rules concept formation in Ukraine should be: analysis, generalization and development of theoretical approaches concerning reasoning, implementation and application of fiscal rules; identification the main trends in the formation, implementation and results of the fiscal rules introduction in the OECD member countries; taking into consideration the recommendations of the IMF and the European Commission on the application of fiscal rules; determination of the fiscal rules list and their quantitative indicators for implementation in the Ukraine; substantiation of fiscal rules implementation mechanisms into the system of public finance management in Ukraine; elaboration of methodological approaches concerning assessment of the fiscal adjustments impact on public finance indicators in the context of fiscal rules introduction in the medium term. We should emphasize that the operability of fiscal rules depends, as international experience shows, on institutional mechanisms that ensure compliance and, at the same time, from solving structural problems of their implementation, taking into consideration the real state of the national economy and public finance, and a clear definition of medium-term budgetary objectives. The implementation of fiscal rules, as the European Commission notices, envisages that EU countries would achieve medium-term budgetary targets or approach them by adjusting their structural budgetary positions at 0.5% of GDP per year (benchmark level). Countries with excessive and potentially risky debt loads are expected to show a higher fiscal adjustment trend. In the medium term, when economic conditions are favorable, it is important to create fiscal space that is sufficient for more flexible fiscal policy in terms of a recession or unexpected shocks, that is, to take into consideration the possibility of carrying out the necessary anti-cyclical measures. When economic conditions are unfavorable, the rate of fiscal adjustment is reduced. In other words, targets for budget deficit or surplus are largely dependent on the structural factors. In general, medium-term



budgetary targets should be updated every three years or more frequently in those countries that are actively implementing structural reforms that affect the public finances.

The ceiling amount of state (local) debt and state guaranteed debt, the ceiling amount of state (local) guarantees are determined for each budget period by the law on the State Budget of Ukraine (by decision on the local budget). Article 18 of the Budget Code of Ukraine contains a “debt rule”, according to which the total amount of public debt and state guaranteed debt at the end of the budget period can not exceed 60 percent of the annual nominal volume of gross domestic product. In case of expected exceedance of this ceiling, the Cabinet of Ministers of Ukraine should immediately address to the Verkhovna Rada of Ukraine with the permission to temporarily exceed this limit and submits for approval the plan of measures for bringing the total amount of public debt and state guaranteed debt to the established requirements. The total amount of local debt and guaranteed by the Autonomous Republic of Crimea or the territorial cities communities debt (excluding guarantees arising from international financial organizations loans) at the end of the budget period could not exceed 200 percent (for Kyiv – 400 percent) of the average annual indicative forecast revenues amount of development budget (excluding local borrowing and capital transferts (subventions) from other budgets), as determined by the corresponding forecast of the local budget for the next two planned budget periods.

Whilst the main problem is that “debt rule” is not being respected through many years. Real transition in Ukraine towards medium-term budget planning with the use of the fiscal rules concept is impossible without normative implementation of the procedures for analyzing, forecasting and defining the goals of adjusting structural budget deficits. Taking into consideration the significant debt burden on public finances, the coordination of fiscal adjustment goals with the objectives of promoting economic growth becomes an issue of priority importance.

### **References:**

1. Fiscal Rules in Response to the Crisis – Toward the “Next Generation” Rules. A New Dataset / A. Schaechter, T. Kinda, N. Budina, A. Weber // International Monetary Fund. Working Paper. – July 2012. – 48 p.
2. Second-Generation Fiscal Rules: Balancing Simplicity, Flexibility, and Enforceability / L. Eyraud, X. Debrun, A. Hodge, V. Lledo, C. Pattillo // International Monetary Fund. Staff Discussion Notes. – April 2018. – 39 p.
3. Kopits G. Fiscal policy rules / G. Kopits, S. Symansky // International Monetary Fund. Occasional Paper. – 1998. – No. 162. – 45 p.
4. Fiscal Rules at a Glance: Country Details from a New Dataset / N. Budina, T. Kinda, A. Schaechter, A. Weber // International Monetary Fund. Working Paper. – November 2012. – 61 p.

**Kuskova S., Ph. D., Associate Professor,**  
**Zaika S., Ph. D., Associate Professor,**  
**Gridin O., Senior Lecturer,**  
*Kharkov Petro Vasilenko State Technical University of Agriculture*  
*Kharkov, Ukraine*

## **PRINCIPLES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT**

There is a need for managers of enterprises to formulate a mechanism for crisis management in the conditions of the systemic crisis of the national economy.

Anti-crisis management is a complex management system aimed at preventing and eliminating the financial crisis of the company, as well as eliminating its negative consequences.

For corporate executives, it is important to understand why there are crises, when a crisis situation occurs, how it will happen, what can be done to cope with it, and to what extent it can be prevented or minimized. To better understand crises, business executives need to be focused on strategic crisis management. In addition, they must be constantly ready to change their managerial concepts, decisions and actions, preparing for social responsibility in crisis management [2].

The main objective of the crisis management is to ensure a stable position in the market of economic, political and social metamorphosis on the basis of preventive strategic measures.

Known mass of crises, both international and sectoral, affecting part of the enterprise. A number of principles have now been developed to effectively deal with crisis phenomena both at the level of the economy of an individual enterprise and at the state level.

Anti-crisis management is characterized by specific principles. Under the principles of management understand the rules of managerial behavior that provide diagnosis, prevention, neutralization and elimination of the crisis. The main principles can be counted:

- the principle of prevention in solving problems, which involves taking into account mechanisms for preventing the emergence and neutralization of crisis phenomena;
- the principle of maximizing opportunities, which involves finding ways out of the crisis on the basis of certain conditions, according to this concentration of resources to identify such conditions;
- the principle of concentration, which is aimed at attracting all available resources to a small number of competitive products in order to ensure a significant economic effect;
- the principle of time constraints, that is, the time specified by the law, which has an anti-crisis leader before the beginning of liquidation procedures;
- the principle of the main part, which involves the search for the main problem (catalyst for crises), determines the root causes of the emergence of crisis phenomena and accordingly determines the concentration of efforts in solving this problem (legal, financial, personnel);
- the principle of objectivity and realism in assessing the situation and the possibility of overcoming the crisis, based on objective reality;
- the principle of optimal correlation of centralism and decentralism in the adoption of management decisions, which provides for the maximum involvement of staff in the development and centralized adoption and implementation of anti-crisis measures;

- the principle of multivariateness and riskiness, the observance of which requires the nomination and evaluation of not one solution, but rather a large number of alternatives to take into account the risks of ineffectiveness of individual measures;

- the principle of personnel policy, it is about preserving and creating unique personnel potential by selecting, training and retraining qualified specialists who are capable of taking non-standard, risky anti-crisis measures and being stress-resistant in the conditions of the crisis;

- the principle of motivation, which consists in the use of means of motivation, which are aimed at the crisis of consciousness of staff;

- the principle of early detection of crisis phenomena. They never happen suddenly, they have their beginnings, growth and maximum manifestation;

- principle of immediate reaction. The sooner to start working with crisis phenomena, the wider the set of opportunities for their neutralization;

- the principle of adequate response. The response must be sufficient to overcome the problem, and should not be excessive, so as not to waste excess resources, it will weaken the business;

- the principle of mobilizing the internal capacity of the enterprise. Even in the face of bankruptcy it is necessary to rely on internal reserves, otherwise the risk of losing business is very large [1; 5].

The principles of crisis management are defined, complementing and specifying each other; they can and should act only in the system.

An enterprise crisis management is a process that should be launched continuously, and not only at a time when the crisis has started and is rapidly developing.

To warn him is much easier and easier than painfully coming out of it, while solving a lot of problems that have accumulated [2; 4].

The primary task in crisis management is continuous monitoring of those enterprise parameters that form the so-called “crisis field”. Deviation of these parameters from the set values can indicate the crisis development of the enterprise. They can be divided into external and internal. External ones include those that the company can not influence:

- inflation, lower incomes and purchasing power, rising unemployment;
- increased competition or strengthening of the monopolist, reduced market capacity;
- increase in raw material prices, change in the preferences of buyers;
- state regulation and unpredictability – through tax and control authorities; natural disasters and so on.

Internal factors include those that an enterprise can influence:

- weak management at all levels, poor market understanding, high investment risks;
- high production costs, inflexible process management;
- demolition of production, low productivity, inadequate social obligations;
- Low competitiveness, small number of consumers.

Observe all parameters. Changing external parameters suggests that the company should also change in order to continue development. Changing internal parameters shows that the situation inside the production must be corrected [2].

The main methods for assessing the situation are:

- monitoring of external events important for the enterprise;
- collection of economic data on the state of affairs in the country's economy, in the industry;

- analysis of competitors' information;

- analysis of internal credit policy and audit of the financial condition of the enterprise;

- company risk control;

- assessment of the current state of the company and the forecast for the future [3].

For these purposes, statistical data, market research, expert market conclusions, simulation of situation development and other ways of obtaining information are used.

The above factors are the basis of crisis management, the main purpose of which is the development and implementation of measures aimed at getting out of the crisis.

In order not to fall into crisis situations in the future, it is necessary to continuously detail and clearly think about all actions of the enterprise.

### **References:**

1. Воронін О.Є. Сутність та основні принципи антикризового управління / О.Є. Воронін, І.О. Товма // *Культура народів Причорномор'я*. – 2011. – № 216. – С. 30-33.
2. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.
3. Скибицький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
4. Хлевицька Т.Б. Механізми антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства / Т.Б. Хлевицька // *Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць*. – Донецьк: ДонНУЕТ. – 2008. – Вип. 26, Т.1. – С. 313-318.
5. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А.Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2006. – 256 с.

**П'ясецька-Устич С. В., к.е.н., доцент,**

**доцент кафедри економічної теорії,**

*ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

*м. Ужгород, Україна*

## **КОРУПЦІЯ ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ПАСТКА УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ**

Керівництво України неодноразово заявляло з високих трибун про гостру необхідність безкомпромісної боротьби з бюрократією та корупцією, які загрожують розвитку суспільства та економіки. Однак, на практиці чітко простежується не тільки розростання апарату держчиновництва, але і постійна «модернізація» корупційних схем. В чому ж причина високої життєздатності інститутів бюрократії та корупції?

Корупція – складний, комплексний феномен, коріння якого пронизують як бюрократичні, так і політичні інститути. Вплив корупції на економічний розвиток неоднозначний, тому не може здійснюватися лише поверхневий аналіз. Корупція змушує уряд країн регулювати питання поза їх компетенцією, отже, тим самим, призводить до зростання бюрократичного апарату, який сам по собі є сприятливим ґрунтом для різного роду зловживань та хабарництва.

Корупція є даністю фактично в усіх країнах, вона відома давно, сприймається як негативне суспільне явище, яке породжує макроекономічні диспропорції та стагнуючі тенденції. Однак при всьому різноманітті існуючих наукових підходів у дослідженні феномену корупції проблема формування і відтворення інституційних пасток корупційних взаємовідносин в Україні, яка в значній мірі ускладнює боротьбу з корупцією на всіх рівнях, до цього часу не розглядалася як окремий об'єкт наукового аналізу.

Термін «корупція» походить від латинського “corruptio”. В словнику іноземних слів наводяться терміни «корумпувати» «коруптувати» (лат. corrumpere) – здійснювати підкуп будь-кого грошима або іншими матеріальними благами.

Наслідком корупції є формування непродуктивних моделей поведінки як державного сектора, так і бізнес-структур, оскільки корупційні дії спричиняють обмеження конкуренції, зниження темпів і якості економічного зростання.

Одночасно спостерігається збільшення попиту на корупційні послуги, що свідчить про те, що такі моделі поведінки стають все більш розповсюдженими серед економічних агентів, особливо в країнах з несформованим ринком. Основна причина полягає в тому, що корупція дозволяє отримувати більш високі доходи порівняно з легальними формами ведення бізнесу. Все це ослаблює стимули інвестувати в реальний сектор економіки. Це надзвичайно актуально і для української економіки в умовах нестабільного макроекономічного прогнозу, коли неухильно зростає кількість бюджетних проблем.

Явище корупції в Україні відображає внутрішні суперечності соціально-економічного устрою країни. Більше того, необхідно зазначити, що корупція в Україні виникає і відтворюється в специфічних умовах. При цьому достатньо очевидно є наявність тісного зв'язку між корупцією і тіньовою економікою: без нелегальних трансакцій і втечі від податків значна частина бізнесу (особливо малого) не змогла б платити хабарі та «винагороди».

Корупція, як і будь-яке суспільне явище, знаходиться в тісній залежності від рівня розвитку соціуму, від характерних для нього економічних відносин і відповідних їм економічних інтересів та форм їх реалізації.

В економічній теорії, в межах неоінституціональної школи, сформувався власний підхід в дослідженні феномену корупції. Згідно цієї позиції, корупція вивчається, виходячи із посилення, що вона є раціональним різновидом поведінки, спрямованої на знаходження оптимального способу реалізації інтересів в умовах обмеженості ресурсів. Тобто, рішення дати (взяти) хабар опирається на ту ж калькуляцію витрат і зиску, як і будь-яке інше економічне рішення. Наприклад С. Роуз-Аккерман визначає корупцію як «різновид економічної поведінки в умовах ризику, обумовленого скоєнням злочину і можливим покаранням за нього» [2, с. 27].

Одним із перших, хто в наукову економічну літературу ввів це поняття, «корупційна пастка», застосовувавши її до інституціонального середовища, був В.М. Полтерович. У своїй праці «Институциональные ловушки и экономические реформы», він докладно описує даний механізм, який сформувався на початку економічних реформ внаслідок шокової лібералізації та перерозподілу перехідної ренти. В цей період різко зросла диференціація доходів, індекс Джині за три роки з 1991 до 1994 р. збільшився більш ніж у півтора рази – з 0,26 до 0,41. Відносна зарплата управлінського персоналу знизилася: у 1990 р. вона складала 120 % середньої по економіці, а у 1992 р. – всього 94%. І теорія і емпіричні дані свідчать про те, що подібні зміни приводять до зростання корупції [1, с. 11].

Додатковими факторами стали ослаблення державного контролю, невизначеність норм «ринкової поведінки» та прогалини у законодавстві. Чим більше розповсюджена корупція, тим менша ймовірність покарання для кожного окремого корупціонера (тобто менші трансакційні витрати, асоційовані з неефективною нормою), тим більш поширена корупція. Це – так званий ефект координації, характерний для багатьох інституційних пасток. Подальше закріплення неефективної норми поведінки відбувається під дією трьох механізмів:

По-перше, корупційна діяльність вдосконалюється, виникають корупційні ієрархії, розвивається технологія дачі хабара (ефект навчання, або вдосконалення).

По-друге, неефективна норма вбудовується в систему інших норм, поєднується з ними. Так, корупція пов'язана із втечею від податків та лобіюванням законів. Це ще більше ускладнює боротьбу з нею (ефект поєднання).

По-третє, корупція стає такою звичайною і очікуваною, що відмова від неї сприймається як порушення загальноприйнятого порядку речей: включається і спрацьовує механізм культурної інерції. Культурна інерція розглядається як небажання економічних агентів змінювати стереотипи поведінки, які у минулому довели свою дієвість. В результаті збільшуються трансформаційні витрати переходу до альтернативної норми. Корупція «влаштовує кожного» тому, що до неї причетні «всі інші». Загальноприйнята норма виявляється настільки звичною і очікуваною, що відхід від неї сприймається порушенням загальноприйнятого порядку. Система опиняється в рівновазі – в «корупційній пастці». Після того, як пастка сформувалася, повернення до початкових (дореформних) умов не приведе до її руйнування: має місце так званий ефект гістерезису. Тому ряд країн, які здійснюють програми боротьби з корупцією, застосовують радикальні заходи. Сінгапур став однією з найменш корумпованих країн, різко підвищив зарплату чиновників і посиливши їх відповідальність. Китай ввів смертну кару за корупцію і рівень корупції знизився. У 1996 р. Китай займав 50 позицію серед 54 країн, у 2017 році – 77 із 180 країн, отримавши 41 бал із 100 можливих [3].

Отже, лібералізація нерівноважної економіки неминуче викликає зростання корупції, якщо тільки державою не прийняті спеціальні заходи для вилучення перехідної ренти. Аналіз формування інших інституційних пасток (бартеру, неплатежів, уникання сплати податків) підтверджує, що створення «ринкового правового поля» не гарантує виникнення ефективних ринкових інститутів. Крім того, він показує, що в період широкомасштабних реформ макроекономічна політика може суттєво впливати на інституціональний розвиток. Тому ціль макроекономічної стабілізації, необхідної для успіху реформ, може вступити в конфлікт з інституційними цілями, перетворюючи завдання реформування на неможливе.

Особливість формування бізнес-структур в економіці України полягає в тому, що з самого початку цього процесу воно відбувалося на основі тісної взаємодії нової влади і наближених до неї груп бізнесменів, які перетворилися у своєрідний український олігархат, владу корумпованої бюрократії та нуворішів.

Внаслідок взаємопроникнення влади і бізнесу владні структури і власність стали ще більш взаємопов'язаними і взаємозалежними, що сприяло розвитку лобістських відносин, зростанню масштабів корупції, девальвації демократичних принципів, фальсифікації виборів, корозії парламентаризму і партійної системи в Україні.

Реформи перехідної економіки в Україні створили сприятливе середовище для процвітання корупції: використовувані форми і методи проведення приватизації сприяли розповсюдженню в країні корупційних відносин.

Під інституційними пастками прийнято розуміти формування неефективних, але стабільних норм або інститутів. За формування інституційних пасток відповідальні ефекти координації, ефекти навчання, ефекти поєднання та культурної інерції. Найбільш розповсюдженими інституційними пастками в перехідних умовах до ринку вважалися зростання бартеру, неплатежі, тіньова економіка, корупція. Останнє не втрачає своєї актуальності і сьогодні. Отже, таким чином, сама корупція є величезною інституційною пасткою, яка проектується і на організаційний механізм її протидії. Це слід враховувати під час розробки системи заходів антикорупційної політики.

В Україні сформувалася неефективна сукупність політичних та економічних інститутів, які ніхто з головних гравців не зацікавлений змінювати. Іншими словами ми потрапили в «інституційну пастку». Корупція є характерною ознакою потрапляння соціально-економічної системи в «інституційну пастку». Корупція є «машинним мастилом», що «змащує» всі частини недосконалого механізму. Інституційна пастка в економіці чи політиці виникає тоді, коли неформальні інститути руйнують формальні, в умовах інституційного вакууму, що виникає внаслідок радикальних суспільних змін.

### **Література:**

1. Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы / В.М. Полтерович. – М.: ЦЭМИ РАН и РЭШ, 1999. – 37 с.
2. Роуз-Аккерман С. Коррупция и государство: Причины, следствия, реформы / Роуз-Аккерман С.М.: Логос, 2003 – 356 с.
3. CPI 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.transparency.org](http://www.transparency.org).

**Шедяков В. Е., д.с.н., к.э.н.,**  
*независимый исследователь, г. Киев, Украина*

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОДВИЖКИ КАК ОТРАЖЕНИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ**

Эффективность организационно-управленческих форм, механизмов и отношений испытывается на прочность проходящими кардинальными трансформациями глобального масштаба. Причём группы, комфортно чувствующие себя в прежнем мироустройстве и, соответственно, желающие его сохранить и в стремительно меняющихся условиях, расплачиваются за свои попытки нарастанием губительных рисков и угроз для всей ойкумены.

Вместе с тем, назревшие радикальные изменения общественной среды являются всеобъемлющими; они касаются существа политико-экономических и социокультурных отношений, образа жизни, геостратегического позиционирования и т.д. Для организационно-управленческих трансформаций также крайне ощутимы перемены в динамике структуры экономики и роли разных уровней принятия и осуществления решений.

Особенно усложняются организационно-управленческие формы, механизмы и отношения характером «стабильной нестабильности» и утратой формами чистоты, привычной для культур Традиции и Модерна. Причём текущая природа регулируемых процессов одновременно инициируется как особенностями новорожденной общественной среды, так и свойствами форсированного переходного периода. Ойкумена ныне – в процессе реализации нового открывшегося «коридора свободы». Если ранее человек, как правило, реализовывался в строгих рамках предопределённой рождением жизненной дороги, то сегодня в социальном масштабе свобода выбора в продуцировании смыслов сменила прежнюю свободу от выбора с низведением к животновещной репродукции [1-3].

Между тем, постмодерная децентрация и новый регионализм отнюдь не уничтожают организационно-управленческие задачи и отношения как таковые, однако, значительно трансформируют и усложняют их. При этом, с одной стороны, пока ещё сохраняют свою мощь многоуровневые наднациональные структуры

контроля и связка элит наднационального типа с компрадорскими национальными группами. С другой, – для сохранения идентичности и исторической субъектности нарастает необходимость самозащиты культурно-цивилизационных миров.

В реализации этих противоречий усиление конкурентных позиций приоритетно связано с созданием (в частности, за счёт стимулирования и регулирования) условий наиболее полного просоциального раскрытия, развития и реализации дарований каждого. В этой ситуации прогресс – восхождение от «человека экономического» к «человеку творческому». Регресс – в деградации до биологических инстинктов и состояния «экономического животного», «человека умелого», с индивидуальной редукцией до звериных инстинктов и общественной атомизации – стимулируется средой «сумеречного сознания», ориентирующей на потребительство и накопительство, отвергающей сущностные силы человека в пользу фетишизации вещей и капитала. Вместе с тем, и прогресс может нести в себе некоторые черты регресса – и наоборот [4; 5].

Определяющая направленность общественных трансформаций проявляется, например, в предрасположенности общества к определённым дарованиям, в предпочтении конкретных умений. Организационно-управленческая культура предрасполагает к определённому качеству осуществления выбора. Переходный к реализации кардинально новых моделей жизнедеятельности и развития период требует поддержания гармонии не только между экономическим ростом и социальными стандартами жизнедеятельности, но и задачами как укрепления фундамента (в частности, ценностно-смыслового) для будущего, так и сохранения настоящего, что, в частности, выражается в балансе стратегии и тактики, Сверхпроекта и многочисленных малых проектов. Ядром (пере) формирования социокультурного пространства становятся ценностно-смысловые комплексы – духовно-нравственные и мировоззренческие структуры, включающие в себя социальные элементы как кросскультурные, так и специфические для каждого конкретного культурно-цивилизационного мира; содержание которых тесно связано с особенностями ценностных иерархий при реализации ценностей в системах оценки.

Соответственно, проведение регуляторного курса, обеспечивающего смещение инвестиций в направлении передовых технико-технологических укладов, предполагает системную трансформацию организационно-управленческих отношений, означающую отнюдь не модификацию приёмов и методик, а целостное изменение качества и образа жизни, комплексную трансформацию общественных отношений. При этом, в частности, демократизация и гуманизация экономики и общества на системном уровне в первую очередь касается соответствующих преобразований системообразующих отношений труда, собственности и управления, их коренной демократизации и гуманизации. Наконец, эффективное накопление в технико-технологической, социально-экономической и духовно-нравственной плоскостях критической массы предпосылок кардинального расширения круга занятых свободным самостоятельным творчеством (прежде всего, научно-интеллектуальным) требует адекватных перемен в нормативно-правовом регулировании и хозяйственном механизме, обеспечении увеличивающейся корзины прав и свобод личности.

### **Литература:**

1. Сагатовский В.Н. Есть ли выход у человечества? (Критика образа жизни). СПб.: Петрополис, 2000. 148 с.
2. Букреев В.И. Расчеловечивание человека в мировой истории: истоки и глобальные последствия: психоантропология. М.: Флинта: Наука, 2011. 405 с.



3. Шедяков В.Е. Возможности и риски эпохи: научно-исследовательская рефлексия – рефлексивное управление – рефлексивная модернизация. *Management of modern socio-economic systems: collective monograph* / ed. by J. Žukovskis, K. Shaposhnykov; Aleksandras Stulginskis University, Business and Rural Development Management Institute. Kaunas: Baltija Publishing, 2017. Vol. 1. P. 201-218.

4. Шедяков В.Е. Сочетание распространения предприятий передовых технико-технологических укладов с осуществлением развития массовых производств – основа экономической самостоятельности. *Modern Economic Research: Theory, Methodology, Strategy: Proceedings of the International Scientific Conference*. State University of Jan Kochanowski, Department for Entrepreneurship and Innovation. Kielce, September 28, 2018. Part I. P. 77-79.

5. Шедяков В.Е. Политико-экономическая стратегия форсированных трансформаций. *Strategies for Economic Development: The experience of Poland and the prospects of Ukraine: collective monograph* / ed. by A. Pawlik, K. Shaposhnykov. Kielce: Baltija Publishing, 2018. Vol. 1. P. 287-303.

**Шмагун А. В., к.держ.упр., доцент,**  
*Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського*  
*м. Київ, Україна*

## **НЕЭФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ЩОДО РОЗВИТКУ ПРИРОСТУ ЗНАНЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Неефективність контролю приросту знань пов'язана з особливостями та проблемами контролю в органах державної влади. Безумовно ведеться певний контроль за виконанням стратегій, концепцій, державних цільових програм та програм розвитку, національних проектів, бюджетів всіх рівні. Але судячи з того, що частина таких документів (наприклад, стратегії розвитку) після їх прийняття фактично не піддається ретельному контролю з позиції приросту знань, можна говорити що зазначена проблема все ж таки має місце у недостатньому фінансовому забезпеченні.

Фінанси є важливим й необхідним ресурсом для любого виду розвитку. Не винятком є й розвиток знаннєвого спілкування. Якщо не буде достатнього фінансування, то зменшиться кількість та якість стратегій, концепцій, державних цільових програм та програм розвитку, національних проектів, бюджетів всіх рівні.

На сьогодні розбудова дієвої та ефективної системи фінансового контролю в державному секторі, яка базувалася б на основоположних принципах та кращих практиках ЄС, є вкрай важливим кроком у процесі впровадження реформи управління державними фінансами. Тому доцільно зосередити увагу на вирішенні ряду проблемних питань, які стримують або мають негативний вплив на розвиток системи фінансового контролю в країні. Зокрема, першочергово необхідно провести моніторинг реальної можливості забезпечення здійснення ефективного контролю за управлінням та використанням державних (місцевих) ресурсів на центральному, регіональному і місцевому рівні відповідними державними органами, що здійснюють такий контроль (далі – органи контролю), та ідентифікувати проблеми законодавчого і організаційно-управлінського характеру у зазначеній сфері.

У загальному вигляді ключовими компонентами фінансового контролю за управлінням державними (місцевими) ресурсами та їх використанням є державний фінансовий контроль, який здійснюють органи Держаудитслужби, уповноважені Кабінетом Міністрів України (урядовий контроль), державний зовнішній фінансовий

контроль (аудит), який здійснює Рахункова палата від імені Верховної Ради України (парламентський контроль), та державний внутрішній фінансовий контроль, зокрема внутрішній контроль та внутрішній аудит, який забезпечується відповідно розпорядниками бюджетних коштів та підрозділом внутрішнього аудиту в бюджетній установі.

Така побудова та класифікація вітчизняної системи фінансового контролю забезпечить створення надійної платформи для її ефективного розвитку, зокрема розвитку правового поля, унормування понятійного апарату, уніфікацію чітких і прозорих правил діяльності органів контролю, удосконалення механізму співпраці та обміну інформацією між ними, ідентифікацію статусу і місії кожного з них, а також сприятиме максимальному наближенню до міжнародних стандартів та кращої практики ЄС. Адже основною метою їх діяльності є забезпечення здійснення ефективного контролю за управлінням та використанням державних (місцевих) ресурсів [1].

Важливими аспектами подальшого розвитку та реформування системи державного фінансового контролю є розв'язання таких основних проблем:

- недосконалість нормативно-правового, фінансового, інформаційного та методологічного забезпечення системи державного фінансового контролю;

- брак законодавчої бази та методології для проведення органами Держаудитслужби різних видів і форм державного фінансового аудиту: аудиту фінансової звітності, IT-аудиту, аудиту коштів (фондів і грантів) ЄС, аудиту інвестиційних проектів, аудиту державних (регіональних) цільових програм тощо через обмеженість запроваджених видів і форм аудиту в практику органів Держаудитслужби; недосконалість методології запроваджених видів аудиту (виконання бюджетних програм, місцевих бюджетів, діяльності суб'єктів господарювання), її невідповідність сучасним міжнародним стандартам у зазначеній сфері, низька спроможність залучення міжнародної технічної допомоги;

- недостатній рівень переорієнтування інспектування на значні фінансові порушення та проведення ревізій винятково на основі ризиків через розпорошеність зусиль на проведення більшою мірою дріб'язкових заходів за зверненням правоохоронних органів;

- відсутність співпраці з європейськими органами протидії фінансово-економічним правопорушенням (зокрема, Комісією ЄС з питань боротьби з шахрайством (OLAF));

- недостатній рівень розуміння органами державної влади, органами місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання сутності аудиту, який проводиться органами Держаудитслужби, що не сприяє якісній взаємодії між ними та формуванню партнерських відносин;

- обмеженість заходів впливу органів Держаудитслужби на несумлінних керівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання та порушників фінансової дисципліни, бюджетного законодавства, невиконання ними законних вимог органів Держаудитслужби;

- низька спроможність розпорядників бюджетних коштів до впровадження та розвитку внутрішнього контролю через недостатній рівень усвідомлення сутності державного внутрішнього фінансового контролю та відповідальності за результати їх діяльності, зокрема перед суспільством;

- обмеженість доступу до інформаційних ресурсів (бази даних, реєстри, автоматизовані системи), зокрема через відсутність в окремих випадках або недосконалість механізму обміну інформацією між відповідними державними органами, брак ефективної взаємодії органів контролю між собою;

- низький рівень охоплення контролем місцевих бюджетів органами Держаудитслужби через недостатність відповідного кадрового та фінансового ресурсу;

необхідність докорінної зміни системи навчання та підвищення кваліфікації державних аудиторів, упровадження у вітчизняну практику міжнародних підходів постійного професійного розвитку, збільшення ресурсів на зазначені цілі, активне залучення міжнародних донорських організацій;

потреба у підвищенні рівня інформованості суспільства про напрями та результати діяльності органів Держаудитслужби, зокрема фокусування на висвітленні інформації про конкретну користь для людей – платників податків.

Комплексне розв'язання окреслених проблем можливе за умови вжиття на державному рівні заходів, спрямованих на реформування та підвищення ефективності державного фінансового контролю.

Необхідність реформування системи державного фінансового контролю узгоджується з такими стратегічними документами, як: Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 8 лютого 2017 р. № 142 [2]; Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5 [3].

### **Література:**

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування системи державного фінансового контролю до 2020 року» від 10.05.2018 р. № 310-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/310-2018-%D1%80>

2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки» від 8.02.2017 р. № 142-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80#n9>

3. Указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» від 12.01.2015 р. № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10>

# GLOBAL ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

**Аубакірова А. Р., студентка**  
*Харківський національний аграрний університет  
імені В. В. Докучаєва  
м. Харків, Україна*

## МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

До міжнародних економічних відносин включають: правові аспекти (міжнародні договори, угоди, кодекси, хартії тощо), а також інструменти їх реалізації, утворення і забезпечення діяльності відповідних міжнародних економічних організацій, спрямованої на досягнення мети світового розвитку. Саме ці обставини обґрунтовують актуальність розгляду міжнародних економічних відносин, з'ясування ролі міжнародних відносин у світовому господарстві.

Міжнародна спеціалізація формує певну систему суспільних відносин, характерною рисою яких є виробнича взаємодія економік окремих країн, формування спільних виробничих комплексів. Зокрема спеціалізація по виробництву окремих вузлів, деталей передбачає відповідний рівень кооперування, яке отримало досить значний розвиток в електронній промисловості, автомобілебудуванні тощо.

Однією з різновидностей спеціалізації по виробництву готової продукції є виробництво комплектного устаткування і системи машин, які забезпечують повну механізацію або автоматизацію виробничого процесу, або його окремої ланки. При цьому об'єктом міжнародної спеціалізації стають комплекти устаткування для будівництва заводів або окремих технологічних ліній [1, с. 36-38].

Становлення і розвиток міжнародного поділу праці і спеціалізації виробництва пройшло декілька історичних етапів, протягом яких характер і форми еволюціонували і трансформувалися. На кінець 60-х років сформувалася структура світового господарства, в якій можна виділити три основних сегменти.

До першого відносяться промислово розвинені західні країни такі, як США, ФРН, Великобританія, Франція, Канада, Японія, які виробляють і поставляють високотехнологічну продукцію, країни, що володіють потужними мінеральними ресурсами, з якими вони виходять на зовнішній ринок.

Друга група – це перш за все нафто і газодобувні країни Близького Сходу, Південна Африка, Латинська Америка.

Третя група країн спеціалізується на поставці на зовнішній ринок продукції сільськогосподарства. У більшості своїй це слаборозвинені країни, які були свого часу в колоніальній залежності.

Слід відзначити, що запропонована сегментація країн-постачальників спеціалізованої продукції на світовий ринок значною мірою умовна. Річ в тому, що більшість промислово розвинених країн є постачальниками на світовий ринок не тільки високотехнологічної промислової але і сільськогосподарської продукції (США, Канада, Австралія, країни Західної Європи). А такі країни, як Австрія, Канада, Швеція і інші є крупними постачальниками на світовий ринок вугілля, золота, срібла, руд чорних і кольорових металів тощо.

Соціально-економічні і політичні трансформації, що відбулися в кінці 80-х – на початку 90-х років XX століття, увійшли в історію, крім всього іншого, як важливий етап в розвитку міжнародного поділу праці. Суть його полягає в тому, що перехід країн Центрально-Східної Європи на засади ринкової економіки усунув політичні бар'єри на шляху подальшого розвитку МЄВ і суттєво розширив можливості міжнародного поділу праці.

У світовому господарстві розвиваються усі найважливіші форми міжнародних економічних відносин:

- 1) міжнародна торгівля товарами та послугами;
- 2) міжнародна міграція капіталу;
- 3) міжнародна міграція робочої сили;
- 4) міжнародна передача технологій;
- 5) міжнародні валютно – фінансові та кредитні відносини;
- 6) міжнародна економічна інтеграція;
- 7) міжнародні зусилля у вирішенні глобальних економічних проблем.

Всі форми міжнародних економічних відносин взаємопов'язані й взаємозалежні. Для них на сучасному етапі характерне:

- 1) зростання масштабів і якісна зміна характеру традиційної міжнародної торгівлі готовою продукцією – із суто комерційної вона значною мірою перетворилась у засіб безпосереднього обслуговування національних виробничих процесів;
- 2) інтенсифікація міграції капіталу в різних формах;
- 3) зростання масштабів міграції робочої сили;
- 4) прискорення і розширення інтеграції економік країн регіонів;
- 5) швидкий обмін науково-технічними знаннями;
- 6) розвиток сфери послуг;
- 7) об'єднання зусиль у вирішенні глобальних економічних проблем.

Отже для розвитку країн з ринковою економікою обумовлює велику увагу до сфери їх економічної взаємодії. Сучасні процеси глобалізації є тією рушійною силою, яка обумовлює особливості національного і наднаціонального розвитку світу.

А розвиток світових економічних і політичних процесів все відчутніше підштовхує розмежування між заможними і бідними країнами. Це призводить до зменшення центрів економічної і політичної могутності в світі та їх певної стабілізації. Основні економічні й політичні процеси на планеті стають все більше пов'язаними один з одним. Глобалізація все рішучіше охоплює світ, роблячи його більш структурованим. Водночас глобалізаційні процеси відбуваються в умовах, коли вже друге десятиліття фактично зруйнованим є поділ світу на « капіталістичну» та «соціалістичну» системи. И сучасна глобалізація, маючи безперечні негативні наслідки для загального розвитку цивілізації, характеризує також процеси відповідності існуючого розвитку потребам конкретних індивідів.

Міжнародні економічні відносини характеризують спосіб також характер взаємодії всіх країн світу в сфері економічного співробітництва, розвитку і переплетення торгівельних, виробничо-технологічних, валютно-фінансових зв'язків.

Зростаюча глобалізація світової економіки, ускладнення і взаємопереплетення господарських процесів спонукають до пошуків нових шляхів і засобів щодо збереження національних інтересів на світовому ринку. Посилення міжфірмової та міждержавної конкурентної боротьби за ринки збуту і джерела сировини обумовлює необхідність кооперації як фінансових, так і виробничих зусиль територіально суміжних країн, що дає можливості заощаджувати на митних зборах, уникати додаткових витрат виробництва. Інтеграційні процеси, які спочатку розвивалися в

кількох регіонах світу, нині вже охопили практично всі континенти та призвели до утворення різноманітних регіональних і субрегіональних торгово-економічних блоків, більшість з яких проголошує своєю кінцевою метою вихід на інтеграційну стадію економічного співробітництва.

Саме тому в умовах ринкової трансформації економіки посилюється увага до сфери міжнародних економічних відносин як до системи господарських зв'язків між національними економіками окремих країн, відповідними суб'єктами господарювання, як до особливої форми діяльності, що базується на міжнародному поділі праці.

### **Література:**

1. Світова економіка: Підручник для вищих навчальних закладів/ Керівник авторів А.С. Філіпенко. – К.: Либідь, 2004. – 258 с.

**Баллак Е., аспірант,**  
*Інститут міжнародних відносин  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка  
м. Київ, Україна*

## **«АЗІАТСЬКИЙ» ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ВЕКТОР ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ КРАЇН ПЕРСЬКОЇ ЗАТОКИ**

Істотні зміни глобальної економічної ваги, що відбулися в останні десятиліття у різних країн і регіонах південно-східної Азії, пов'язані, перш за все, із прискоренням зростанням Китаю та Індії і серйозними зрушеннями у сфері пропозиції енергоносіїв на азіатському субконтиненті. Це мотивувало країни Ради співробітництва арабських держав Перської затоки (РСАДПЗ) в останні роки акцентувати увагу на економічній сфері співробітництва з азіатськими державами, не розглядаючи їх як винятково споживачів нафти і газу.

Період 2014-2018 рр. характеризувався додатковими імпульсами по прискореному створенню зони вільної торгівлі РСАДПЗ – КНР та формуванню Азіатського інфраструктурного банку – *Asia Infrastructure Investment Bank (AIIB)*, нового фінансового інституту, до якого Китай проявляє підвищений інтерес. Так, у 2014 р. була підписана угода про створення Стратегічного партнерства Китаю і Катару, згідно якої Катар увійшов до консорціуму учасників китайського проекту Морського Шовкового шляху та до складу держав-засновників АІБ. З 2015 р. розпочалася реалізація резолюції Міжурядової комісії Індія-Кувейт щодо створення спільних підприємств у таких сферах, як видобуток нафти, нафтохімія, транспортна і енергетична інфраструктура та договору між Індією та Бахрейном про взаємне інвестиційне співробітництво у галузях обробної промисловості, сфері інформаційно-комунікаційних технологій та банківській справі. З 2013 р. діє угода про вільну торгівлю між РСАДПЗ і Сінгапуром, яка звільняє від стягнення мит 99 % загального обсягу товарів, імпортованих із Сінгапуру у країни РСАДПЗ, передбачає преференційні відносини у торгівлі послугами, правила визначення країни походження товару і митні процедури (включаючи аналогічність у визнанні сінгапурських стандартів якості та внутрішніх стандартів країн-членів РСАДПЗ).

Одним із вагомих чиників активізації країн-членів РСАДПЗ є потенційна загроза, особливо у середньостроковій перспективі, виходу на азіатські ринки нафти і газу нових конкурентів – США і Росії. США можуть з'явитися на вказаних ринках після того, як, завдяки технологічним інноваціям, вийдуть на повне самозабезпечення своїх потреб у енергії до 2020 р. і почнуть експортувати вуглеводневу сировину у країни цього регіону; Росія готує базові умови масштабному виходу на ринки газу і нафти Китаю.

Азія сьогодні є найбільш важливим торговельним партнером РСАДПЗ – це стосується як експорту нафти і газу, так і імпорту промислових товарів та продовольства (питома вага Азії, окрім Японії, у загальному обсязі торгівлі країн РСАДПЗ становить 40 % і має тенденцію до зростання), залишивши позаду США і країни ЄС. Проте, саме зростаючий попит на енергоносії азіатських держав допоможе РСАДПЗ підтримати економічне зростання, зберегти важливі ринки збуту енергоносіїв, інтенсифікувати двосторонні відносини у сфері інвестицій, надати широкий доступ до таких багатообіцяючих секторів, як телекомунікаційні технології і фінансові послуги.

Сьогодні монархії Перської затоки входять до найбільш відкритих світових економік, у яких експорт і імпорт товарів та послуг становить 110% ВВП. Однак зміни у структурі торгівлі країн РСАДПЗ за останні роки свідчать про зростання ролі Китаю та Індії як країн із економікою, що швидко розвивається, і які поступово перетворюються у найбільших торговельних партнерів РСАДПЗ (Індія сьогодні імпортує 2/3 нафти із країн Затоки, Китай – 1/3). Так, хоча Японія залишається важливим споживачем енергоносіїв для країн РСАДПЗ (70 % своїх загальних потреб у нафті задовольняється за рахунок імпорту з монархій Перської затоки), однак її загальна частка у експорті зменшилася із 23 % у 2000 р. до 15 % у 2016 р., у той час як Індія піднялася із десятого на друге місце і тепер на її частку припадає понад 10 % експорту РСАДПЗ. Наразі імпорт із країн Азії у країни-члени РСАДПЗ складається переважно із продукції машинобудування – 28,8 %, інших промислових товарів – 32,6, промислової сировини – 7,5 % [1].

Розширення торговельних зв'язків країн РСАДПЗ з країнами Азії супроводжується зростанням потоків взаємних інвестицій. І хоча багаті на вуглеводні монархії Перської затоки не відчувають дефіциту у прямих іноземних і портфельних інвестиціях для підтримки власного економічного розвитку, їх зацікавленість у залученні прямих іноземних інвестицій (ПІІ) пов'язана із зусиллями країн цього регіону по диверсифікації своїх економік з метою оволодіння технологіями, діловими навичками і компетенціями, ноу-хау виробництва, які мають іноземні, перш за все, азіатські інвестори. Так, сьогодні Китай посідає 6-е місце у групі провідних іноземних інвесторів у країнах РСАДПЗ, випередивши ФРН і Великобританію, причому понад 50 % усіх китайських інвестицій було спрямовано у енергетику країн регіону, а майже 30 % у інфраструктурні об'єкти – телекомунікаційну і торговельно-розважальну сфери (на Саудівську Аравію припадає 50 % китайських інвестицій у монархії Перської затоки, на ОАЕ – приблизно 30 %). Індія з 2016 р. посідає 7-е місце за розмірами прямих іноземних інвестицій у ОАЕ, 4-е – у Омані, причому якщо кошти основних інвесторів – Великобританії і США – спрямовуються переважно у нафтову і газову геологорозвідку, то індійські інвестиції концентруються у сфері промислового виробництва – майже 50 % і фінансових послугах – 21 % [2].

Щодо прямих інвестицій держав-членів РСАДПЗ у країни Азії, то вони не лише зростають за обсягом, але й диверсифікуються у галузевому розрізі, виходячи за межі традиційних сфер – енергетики і транспортної інфраструктури. Катар спільно із

китайською інвестиційною корпорацією *Citic Group*, у межах диверсифікації активів, активно інвестує у країни Азії у сфері охорони здоров'я, будівництва інфраструктурних об'єктів і нерухомість, а ОАЕ, використовуючи подібну стратегію, наразі посідає 10-е місце за розміром ПП в Індії.

Робочі мігранти з Азії, особливо з індійського субконтиненту, зараз становлять 56 % загальної чисельності робочої сили країн РСАДПЗ, вносячи значний внесок у економічний розвиток держав Перської затоки (у Катарі і ОАЕ – понад 80 %, у Бахреїні і Омані – близько 50 %). Вони задовольняють попит цих країн, перш за все, на некваліфіковану робочу силу. Грошові перекази мігрантів з Азії, що живуть і працюють у країнах РСАДПЗ і надсилають їх на батьківщину, оцінюються у 70-80 млрд. дол. на рік, при цьому індійці становлять найбільше мігрантське співтовариство – понад 6 млн. чол. (30 % усіх мігрантів), далі за чисельністю – мігранти з Пакистану, Філіппін, Бангладеш та Індонезії. Тобто, не дивно, що 2/3 цих переказів спрямовуються у країни Азії, де вони є важливим джерелом надходження іноземної валюти (іноді перевищуючи за обсягом ПП в країні) і вносять вагомий вклад у розвиток національних економік країн Азії [3].

Безсумнівно, середньостроковий прогноз розвитку економічних відносин країн РСАДПЗ буде тісно пов'язаний із перспективами співробітництва з країнами Азії, оскільки азійські економіки залишаться локомотивами глобальної економіки у найближче десятиліття, а їх попит на вуглеводневі енергоносії продовжить зростати швидше у порівнянні з іншими регіонами світу. Згідно доповіді Міжнародного енергетичного агентства, частка країн Азії у глобальній структурі попиту на енергію збільшиться з 33 % у 2011 р. до 41% у 2035 р., причому суттєвий відсоток цього зростаючого на нафту попиту буде задоволена за рахунок її імпорту із країн Близького Сходу: зокрема, імпорт нафти із країн РСАДПЗ у Китай та Індію до 2035 р. приблизно подвоїться [4]. У той же час зусилля країн-членів РСАДПЗ сьогодні спрямовуються на перетворення регіону як у міжнародний центр торгівлі й туризму, так і у центр досліджень і розробок у секторі високих технологій, де не останнє місце належить імпорту із азійських країн технологій, особливо із таких сфер як альтернативна і атомна енергетика.

### **Література:**

1. Economic Diversification in the GCC: The Past, the Present, and the Future / IMF, Institute for Capacity Development and Middle East and Central Asia Department, 2014. [Electronic resource] – Mode of access: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2014/sdn1412.pdf>
2. Русакович В. И. Не нефтью единой. Диверсификация национальных экономик в странах ССАГПЗ // В. И. Русакович / Азия и Африка сегодня. 2017. № 2. С. 33–40.
3. Зими́рева Д.С. Эволюция экономической интеграции в странах арабского мира. 2017. [Electronic resource] – Mode of access: <http://gumakcentrkgu.ru/wp-content/uploads/Zimireva.pdf>
4. United Nations Commodity Trade Statistics Database, 2017. [Electronic resource] – Mode of access: <http://comtrade.un.org/db/dqQuickQuery.aspx>



## **KEY TRENDS IN GLOBAL INVESTMENT POLICIES DEVELOPMENT**

Investment policymaking is getting more complex, more divergent and more uncertain. Sustainable development considerations make investment policies more challenging and multifaceted. Policymaking is also becoming more divergent, reflecting the variety of ways in which societies and governments respond to the effects of globalization. This fact, together with more government interventions, has also reduced predictability of investment policies for investors [1].

In international investment policies, investment treaties – including procedures for investment dispute settlement – are going through a reform phase, resulting in the modernization of treaties, with a stronger emphasis on sustainable development considerations, but also in the withdrawal from the regime by some countries. Megaregional agreements are becoming difficult to negotiate and implement.

These developments may represent temporary turbulence in a rapidly changing world as governments adjust their overall approaches to foreign investment. The impact of these developments may be limited, as numerous countries have recently explicitly confirmed their support for a multilateral, rules-based trading system and announced that they are negotiating new investment treaties [1].

Growing unease with the current functioning of the global international investment agreement (IIA) regime, together with today's sustainable development imperative, the greater role of governments in the economy and the evolution of the investment landscape, have triggered a move towards reforming international investment rule making to make it better suited for today's policy challenges. As a result, the IIA regime is going through a period of reflection, review and revision [2].

Most countries continued to actively attract FDI in 2017, and the share of investment liberalization or promotion measures increased comparing to 2016. However, the overall share of restrictive or regulatory investment policy measures has significantly increased. In 2017 65 economies adopted 126 policy measures related to foreign investment [3]. This shows the strong upward trend for the last 10 years as number of regulatory changes almost doubled from 79 in 2007 to the highest ratio during last decade of 126 in 2017. Of a total of 126 investment policy measures in 2017, 93 liberalized, promoted or facilitated investment, while 18 introduced restrictions or regulations. The remaining 15 were of a neutral or indeterminate nature.

Investment liberalization was among the prominent features of policy measures for the last several years. About 1/3 of policy measures were related to partial or full investment liberalization in industries such as transport, energy and manufacturing [3].

Another important investment policy feature – is privatization. Several countries undertook full or partial privatizations, benefiting both domestic and foreign investors. The most significant undertakings were made by such states as Brazil, Cote d'Ivoire, Greece, Montenegro, Portugal, Uzbekistan, Viet Nam [3].

Talking about trends in regional distribution of national policies measures, the main numbers of measures belong to Developing Asia (49), Africa (31) and 15 in transition economies, and only 12 were in Europe, 8 in Latin America and Caribbean, 6 in North America and 5 in other developed countries [3].

Investment facilitation and promotion continued to be a major element of new investment policy measures. Numerous countries such as Argentina, Australia, Azerbaijan, Benin, Colombia, Dominican Republic, Egypt, India, Indonesia, Jordan, Mauritius, Philippines, and South Africa simplified administrative procedures. Some countries (namely: Republic of Korea, Lao People's Democratic Republic, Morocco, Nigeria, Thailand, Tunisia, and United States) introduced fiscal and financial incentives to attract foreign investment. Several countries established special economic zones (SEZs) or revised policies related to existing SEZs (Bangladesh, Egypt, Mexico, Viet Nam, Zimbabwe, Thailand). Meanwhile, a couple of countries reformed their domestic systems of investment dispute resolution (Fiji, Qatar, and Saudi Arabia) [3].

Concerning new investment restrictions or regulations so they mainly reflect concerns about national security and foreign ownership of land and natural resources. Thus, the main restrictive policies are connected with foreign investment in strategic industries (China, Germany, Italy, Japan, Lithuania, Russian Federation), restrictions for foreign investors on access to ownership of natural resources and land (Australia, Canada, New Zealand, South Africa) and that is interesting is imposing local content requirements for investors [3].

Trend in the conclusion and negotiation of IIAs demonstrates significant downsize since 1983, notably for the first time, the number of effective treaty terminations outpaced the number of new IIA conclusions. In 2016, countries concluded 37 new IIAs: 30 bilateral investment treaties (BITs) and 7 treaties with investment provisions (TIPs). In addition, 26 IIAs entered into force. This brought the size of the IIA universe to 3,324 agreements (2,957 BITs and 367 TIPs) by year-end [1]. In 2017, countries concluded 18 new IIAs: 9 bilateral investment treaties (BITs) and 9 treaties with investment provisions (TIPs). This brought the size of the IIA universe to 3,322 agreements (2,946 BITs and 376 TIPs), of which 2,638 were in force at year-end [3].

So the need to reform the IIA regime in line with today's sustainable development imperative takes stock of IIA reform efforts at the national, bilateral, regional and multilateral levels.

National-level reform options include national IIA reviews and action plans resulting, among others, in new model treaties. National-level IIA reform covering different areas has produced modernized content in recent model treaties. A review of recent models shows that most of them strive to safeguard the right to regulate while ensuring protection of investors, as well as to improve investment dispute settlement [4]. The most prominent bilateral reform action is the negotiation of new IIAs. Most of the recently concluded treaties include sustainable-development-friendly clauses. Newly concluded IIAs display important reform-oriented provisions and represent the most prominent reform action at the bilateral level. The review is undertaken bilaterally and can result in joint interpretations by the contracting parties of a treaty, as well as renegotiations, amendments and the conclusion of new IIAs [4]. Regional-level IIA reform actions include collective treaty reviews and IIA action plans, which can result in common IIA models, joint interpretations, renegotiations, and/or the consolidation of treaties. A regional IIA model can significantly contribute to IIA reform by guiding a block of countries (instead of a single one) and regional organizations, and by influencing negotiations of megaregional agreements. Megaregional agreements could consolidate and streamline the IIA regime and help enhance the systemic consistency of the IIA regime, provided they replace prior bilateral IIAs between the parties [4]. Multilateral IIA reform is the most challenging reform dimension. The importance of multilateral consultations on IIAs in the pursuit of today's sustainable development agenda has been recognized in the Addis Ababa Action Agenda, the outcome document of the Third UN Conference on Financing for Development, held in July 2015 [4].

The main suggestions that sustainable development-oriented IIA reform previews are 3 phases to be implemented in international investment policymaking. During first phase of IIA reform, countries have built consensus on the need for reform, identified reform areas and approaches, reviewed their IIA networks, developed new model treaties and started to negotiate new, more modern IIAs. Phase two of IIA reform will require countries to intensify collaboration and coordination between treaty partners to address the systemic risks and incoherence of the large body of old treaties [3; 4].

#### **References:**

1. World Investment Report 2017: Investment and the digital economy. UNCTAD 2017. Retrieved from: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf)
2. World Investment Report 2015: Reforming International Investment Governance. UNCTAD 2015. Retrieved from: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf)
3. World Investment Report 2018: Investment and New Industrial Policy. UNCTAD 2018. Retrieved from: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf)
4. World Investment Report 2016: Investor Nationality: Policy Challenges. UNCTAD 2016. Retrieved from: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_en.pdf)

**Залознова Ю. С., д.э.н., проф., чл.-корр. НАН Украины,**  
*Институт экономики промышленности НАН Украины*  
*Киев, Украина*

**Квилинский А. С., к.э.н.,**  
*Лондонская академия науки и бизнеса*  
*Лондон, Англия*

**Трушкина Н. В., к.э.н.,**  
*Институт экономики промышленности НАН Украины*  
*Киев, Украина*

### **АКТИВИЗАЦИЯ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

В настоящее время в условиях глобальной цифровой трансформации стремительными темпами развивается информационная экономика. По мнению специалистов Бостонской консалтинговой группы, ключевым драйвером роста ВВП является цифровизация экономических процессов [1]. По экспертным оценкам, удельный вес глобальной информационной экономики составляет 22,5% объема мировой экономики [2]. Это подтверждают и результаты научных исследований, в ходе которых установлено, что одним из наиболее эффективных решений глобальных проблем в современном мире может стать увеличение удельного веса информационной экономики и ускорение роста ВВП за счет цифровых технологий [3-5].

При этом следует отметить, что сложившиеся тенденции развития цифровой экономики способствуют активизации электронной коммерции. Интернет-торговля в будущем станет действенным инструментом электронного бизнеса с использованием современных информационных сетей, цифровых и логистических технологий.

В глобальном измерении ежегодный рост объемов онлайн-продаж составляет 17-18%. Удельный вес рынка электронной коммерции в мире вырос в 2017 г. на 16%, достигнув объема 1,5 трлн долл. США. По прогнозам экспертов, общий объем продаж

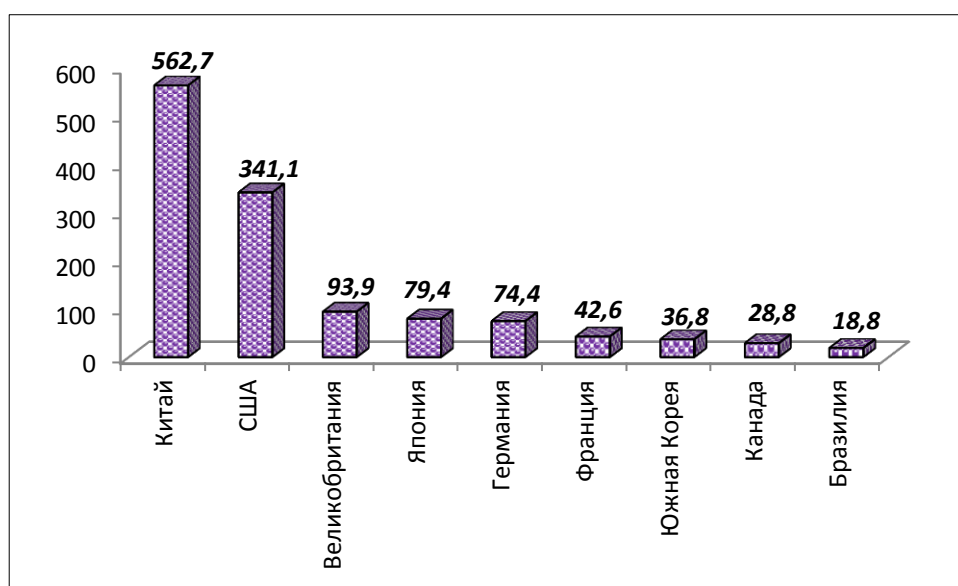
интернет-магазинов в мире достигнет в 2018 г. 2 трлн долл. США. К 2020 г. этот показатель может увеличиться в 2 раза.

По данным аналитического центра PayOnline, лидерами по объемам электронной коммерции являются Китай и США. На Китай приходится 47% общего объема интернет-торговли Азиатско-Тихоокеанского региона. При этом объемы электронной коммерции в Китае увеличились за 2015-2016 гг. на 32%, или с 426,3 до 562,7 млрд долл. США. За этот период в США также наблюдалась тенденция роста объемов электронной коммерции – на 11,6%, или с 305,7 до 341,1 млрд долл. США. Перспективным рынком электронной коммерции является Индия, в которой уровень проникновения Интернета составляет около 10%.

Удельный вес интернет-торговли в ВВП Европы составляет 2,6%. Объем электронной коммерции в Европе неуклонно увеличивается с ежегодным темпом 12-13%. В 2016 г. этот показатель составлял 510 млрд евро, в 2017 г. – 598 млрд евро. Прогнозируется, что объем онлайн-торговли в ЕС в 2018 г. может составить 660 млрд евро.

За данными Eurostat, в Европейском Союзе на сегмент интернет-торговли приходится 15% общего объема розничных продаж в сегменте B2C. Центром интернет-торговли в Европе является Великобритания. Объем онлайн-продаж в сфере B2C в этой стране в 3 раза выше по сравнению с Германией. К одной из ведущих онлайн-платформ относится Amazon, удельный вес которой составляет 54% всех онлайн-продаж.

81,5% всех онлайн-продаж в Европе приходится только на 3 страны – Великобританию, Германию и Францию (рис. 1).



**Рис. 1. Объемы интернет-торговли в разных странах мира в 2016 г., млрд долл. США**

*Источник: построено по данным [6, с. 14; 7, с. 10]*

Причем из года в год эти страны демонстрируют по этому показателю стабильный рост. В Новой Зеландии около 45% компаний осуществляют онлайн-продажи, в то время как значение этого показателя в Греции, Италии, Мексике и Турции составляет лишь 10% (а иногда и ниже). Наблюдается также значительный разрыв между крупными и малыми компаниями. Участие в электронной коммерции для предприятий с 250 и более сотрудниками составляет приблизительно 40%, для малых компаний этот показатель не превышает 20%.

К наиболее распространенным каналам продвижения продукции в сфере электронной коммерции относятся поисковый маркетинг (SEO), контекстная и медийная реклама, прайс-агрегаторы. По данным Twenga Solutions, 29% европейских ритейлеров используют 2 или 3 канала для продажи своих товаров, тогда как 50% продавцов привлекают клиентов с помощью 3 и более каналов. Многоканальность становится действенным инструментом для эффективного развития электронного бизнеса.

К ключевым тенденциям развития электронной коммерции в глобальном информационном пространстве можно отнести:

- глобализацию и размывание границ;

- Big data – по оценке компании IDC, рынок технологий «больших» данных будет расти в 6 раз быстрее, чем вся ИТ-отрасль. В 2017 г. объем данного рынка составил 35 млрд евро;

- персонализацию – адаптация интернет-магазина, товарных предложений, цен под конкретного пользователя, который в данный момент «зашел на сайт»;

- увеличение требований к технологической составляющей интернет-магазинов;

- необходимость мультиканального продвижения;

- омноканальность – обеспечение компанией единой цены, достоверной и актуальной информации о товарах во всех каналах сбыта, предоставление покупателям возможности выбрать наиболее удобный способ коммуникации;

- Интернет-маркетинг – эффективный инструмент увеличения объемов реализации интернет-магазина;

- переход ритейла в онлайн;

- применение инновационных методов оплаты;

- увеличение удельного веса мобильных транзакций;

- активизацию развития мобильных платежных систем и обеспечение уровня их безопасности;

- инвестирование логистической деятельности и сферы доставки услуг в сегменте обслуживания региональных покупателей (например, Интернет-холдинг Alibaba планирует вкладывать в этот сегмент сотни млн долл. США);

- формирование и развитие онлайн-платформ в качестве посредников в электронной коммерции в контексте цифровизации экономики – гармонизация работы платформ для недопущения нарушений условий конкуренции на едином информационном рынке и укрепления доверия к электронной торговле;

- развитие трансграничной онлайн-торговли.

Таким образом, в результате проведенного исследования доказано, что в современных условиях хозяйствования актуализируется развитие электронной коммерции как одной из составляющих цифровой экономики. При этом с целью повышения эффективности организации электронной коммерции целесообразным является: расширение способов онлайн-оплаты; внедрение инновационных финансовых инструментов интернет-торговли; выбор оптимальных каналов продвижения продукции; разработка и реализация организационно-экономического механизма управления логистической деятельностью с применением информационно-коммуникационных и цифровых технологий.

### **Литература:**

1. Alm E., Colliander N., Deforche F. et al. (2016). Digitizing Europe. Why northern european frontrunners must drive digitization of the EU economy. Stockholm: The Boston Consulting Group. 37 p.

2. Knickrehm M., Berthon B., Daugherty P. (2016). Digital disruption: The growth multiplier. Optimizing digital investments to realize higher productivity and growth. *Accenture*. 12 p. URL: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF4/Accenture-Strategy-Digital-Disruption-Growth-Multiplier.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF4/Accenture-Strategy-Digital-Disruption-Growth-Multiplier.pdf).

3. Ляшенко В.І., Вишневецький О.С. (2018). Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: Ін-т економіки пром-сті НАН України. 252 с.

4. Kwilinski A. (2017). Development of industrial enterprise in the conditions of formation of information economics. *Thai Science Review*. Autumn. P. 85-90.

5. Kwilinski A. (2018). Trends of development of the informational economy of Ukraine in the context of ensuring the communicative component of industrial enterprises. *Economics and Management*. Vol. 1. No 77. P. 64-70.

6. Полях В.М., Кривошеєва Н.М., Клочко В.М., Шарапова О.М., Чуйко Н.В. (2017). Електронна комерція: теоретико-правові засади та сучасний стан в Україні. *ScienceRise*. № 5 (34). С. 11-17. DOI: 10.15587/2313-8416.2017.101077.

7. Побоченко Л.М., Сабатін О.С. (2017). Розвиток інтернет-торгівлі в Україні під впливом світових тенденцій. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 6 (11). С. 9-14.

**Okhrimenko O., Doctor of Economics,  
Professor of International Economics Department**

**Bihun U., Postgraduate Student**  
*National Technical University of Ukraine*  
*"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*  
*Kyiv, Ukraine*

## **THE PLACE OF THE CIRCULAR ECONOMY IN NATIONAL ENERGY STRATEGIES**

Energy resources are facing important supply pressures due to limited stocks and an explosion in demand following increases in population. Thus, a secure energy supply is a high-value asset for our society and the economy.

In turn, the level of resource use determines the magnitude of final waste and emissions released to the environment, making resource management and efficiency key strategies for environmental protection. Therefore, moving towards a more circular economy in the energy industry is essential to deliver the resource efficiency agenda.

The circular economy provides a model that solves far more problems than just minimizing waste. Effective cycling of the many materials our society discards would enable us to rebuild our natural assets so crucial to continued prosperity.

Additionally, the activation of the circular economy levers stimulates the availability of energy for the most remote corners of the planet, increases national energy security, and minimizes the impact of climate change by reducing greenhouse gas emissions through decarbonisation of energy supplies.

According to Rizos et al [1] in recent years the circular economy has received increasing attention worldwide due to, inter alia, the recognition that security of supply of resources and resource efficiency is crucial for the prosperity of economies and businesses.

Lacy and Rutqvist [2] distinguish three fundamental drivers of the circular economy:

1. Resource constraints – because the current economy is wasteful and does not leave enough resources for all forever.

2. Technological development – because the introduction of new technologies, notably digital innovations, is making the circular economy increasingly attractive and viable for businesses.

3. Socio-economic opportunity – because decoupling constrained resources from growth not only enables inclusive growth but also empowers customers to squeeze the most value out of products and assets.

It should be noted that the transition to the circular economy encompasses all of the changes which allow different economic actors (including end-users) to continue creating value while preserving the natural capital and using increasingly fewer limited resources (whether non-renewable or renewing too slowly compared to consumption).

At the national level, a bundle of strategies and tools is available to public authorities to support the shift towards inclusive, resource-efficient and pollution-free economies. However, the overarching strategies manifest differently in terms of possible pathways depending on a country's level of natural resource endowment and its socio-economic context.

The Chinese government was one of the early adopters of the concept, making the transition towards the circular economy a national policy already in the 11th five-year plan. The plan intended to promote resource saving and to preserve the environment and achieve a harmonious balance of economic growth, resources as well as the population and the environment.

According to International Energy Agency (IEA) statistics, China is the world leader in coal production (44.6% of world production). This, accordingly, determines coal as the main source of energy in the process of generating electricity. At the same time, the government concentrates its efforts on the development of the circular economy at large and medium-sized enterprises in major energy-consuming industries, including electric power generation and coal mining. By introducing stricter environmental policies the Chinese central government intends to reduce the environmental impact and improve the sustainability of the country's economy [3, p. 4].

However, in practice, only a minority of national and industry standards are mandatory; the others are voluntary standards that industry is merely encouraged to adopt. Therefore, irrespective of the content of these standards, their effectiveness is too limited to serve as a strong control to the practices of coal-fired power plants. This is one of the main reasons why it is very difficult for China to make any major headway in preventing coal ash pollution.

China is actively implementing a resource strategy aimed at implementing geo-economic megaprojects that mobilizes the economic potential of Chinese partners in many regions of the world. Therefore, environmental problems often accompany these projects in different regions.

In turn, in the United States, there is at present no federal mechanism dealing with the circular economy as a whole. Focusing on the inexpedient development of thermal power generation, the US government ignores the consideration of other weighty solutions relating to the energy market, especially nuclear power regulation.

The USA is the world's largest producer of nuclear power, accounting for more than 30% of worldwide nuclear generation of electricity. For countries that use a large amount of nuclear energy, a spent fuel is a major problem because it has to be either recycled or disposed of. The USA has 99 nuclear power reactors in 30 states, but there are no nuclear fuel reprocessing plants are now operating, though three have been built – at West Valley (New York), Morris (Illinois), and Barnwell (South Carolina). However, plants were shut down due to changes in government policies which ruled out all US civilian reprocessing as one facet of US non-proliferation policy [4]. Therefore, in the United States, the possibility of reprocessing of used fuel is excluded.

The US administration has set its sights on the so-called energy dominance, based on the significant fossil resources. Receiving significant dividends at the expense of future generation's crosses out all previous developments in the field of renewable energy.

Despite US policy, some other states of the world, Japan, in particular, chose to reprocess and recycle these materials. It should be noted that in Japan, transition to the circular economy is considered as a way of compensating for the country's lack of natural resources and scarcity of space, because Japan has no indigenous uranium and buy it from Australia, Canada, Kazakhstan and elsewhere. It is based on the 3-Rs (reduce, reuse, recycle) and the desire to create a "Sound Material Cycle Society": that is a society in which the consumption of natural resources is preserved and the environmental impact reduced through the application of a 3R approach to wastes.

To implement circular innovations and business models, institutional support and transformation of the business mentality is necessary. In addition, the issue of project financing has a significant impact.

The examples discussed above feature the largest economies in the world. Unfortunately, the race for leadership and unhealthy competition pushes China and the United States to wasteful use of available fossil resources.

There are several reasons for financing circular business projects: moral, strategic, economic. Energy as a potential area for the implementation of circular business projects is facing an inevitable situation of extracting energy sources. Circular strategies should form the basis of national energy strategies.

By turning waste into a valuable source of energy, a circular economy will be able to provide society with a safe and environmentally friendly product. There are separate national energy strategies that apply the principles of circular economics to the recycling and recycling of used fuels, such as coal and nuclear waste. However, as the analysis shows, the main aspects of a circular economy vary depending on the level of a country's natural resources and its socio-economic and political context.

### **References:**

1. Rizos V., Tuokko K., Behrens A. The Circular Economy: A review of definitions, processes and impacts // CEPS Research Report. – 2017. – № 2017/09. – 44 pp.
2. Hahnel R. Green Economics: Confronting the Ecological Crisis // Routledge. – 2010. New York, NY: M. E. Sharpe. – 2010. – 288 pp.
3. Feng Z., Yan N. Putting a circular economy into practice in China // Sustain Sci. – 2007. – № 2. – P. 95-101.
4. World Nuclear Association [Official website]. Retrieved from <http://www.world-nuclear.org>



**Petrenko K., PhD in Economics, Associate Professor,**  
*National Technical University of Ukraine*  
*“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”*  
*Kyiv, Ukraine*

**Mykytiuk O., PhD in Economics, Associate Professor,**  
*Kyiv National Taras Shevchenko University*  
*Kyiv, Ukraine*

## **THE IMBALANCE IN THE GLOBAL ECONOMY'S COMPETITIVENESS ON THE EXAMPLE OF UKRAINE**

The world's globalization of the economies accompanied by controversial consequences for the countries, which manifests itself in the imbalances of their economies. On the one hand, the globalization process promotes the effective functioning of the world economy, provides an opportunity to reduce transaction costs, on the other hand, it leads to an intensification of the struggle between territories for energy resources, financial and investment resources, which in turn affects the aggravation of social and economic problems especially depressed territories. Therefore, any threats that are subject to the process of the economic globalization requires proper theoretical and practical understanding.

The study of the factors of economic development in the world's globalization and in the European integration model in particular is the goal of creating an effective economic policy and system for any country, including Ukraine, it's should be aimed at stimulating effective socio-economic development. In the modern world, global imbalances in the economies lead to the depression of national economies; therefore, it is important for Ukraine to find an effective model of the processes of globalization, it's will contribute to the growth of socio-economic development, and protection social production from manipulating large financial resources from donor countries. Thus, the globalization process becomes an important factor for influence of internal and international economic life. The implementation is accompanied by contradictory consequences for national economies. On the one hand, globalization provides an opportunity for individual countries, especially those with a strong financial potential, to use and optimize various resources, their deeper penetrating participation in the division of labor. On the other – globalization processes greatly intensify the competitive struggle, which poses an increasing threat to the countries with low and middle income, as well as for depressed territories in country, which affects the competitiveness of the country as a whole.

According to the global competitiveness report, it is possible to assess the microeconomic and macroeconomic foundations of national competitiveness. It is a set of many indicators and principles of activity in the country, namely: institutions, policies and factors that determine the level of productivity of the country.

According to the published report 2017-2018 The World Economic Forum ranked Switzerland as the world leader in the global competitiveness index. The United States, Singapore, the Netherlands, Germany, Hong Kong, Sweden, the United Kingdom, Japan and Finland [1] included the top ten most competitive countries, as these countries have a strong financial capital and can have a positive and negative impact on economies in low-income countries.

In recent years, Ukraine has experienced many shocks, which could not but affect its competitiveness rating. Analyze the dynamics of Ukraine's competitiveness rating by some indicators (Table 1).

Table 1

**Competitiveness and the state of some indicators  
that affect the global competitiveness of Ukraine**

	2008-2009 (Rank /134)	2009-2010 (Rank / 133)	2010-2011 (Rank / 139)	2011-2012 (Rank /142)	2012-2013 (Rank/144)	2013-2014 (Rank / 148)	2014-2015 (Rank /144)	2015-2016 (Rank /140)	2016-2017 (Rank / 138)	2017-2018 (Rank /137)	2018 (Rank / 140)
Index Competitiveness of Ukraine	72	82	89	82	73	84	76	79	85	81	83
Enabling environment component (macro environment, infrastructure, institutions)	86	94	102	98	79	91	87	101	102	96	91
Human capital	43	46	46	51	47	43	40	34	33	35	46
Market size	31	29	38	38	38	38	38	45	47	47	47
Innovative ecosystem components	66	80	88	93	79	95	92	72	73	77	73

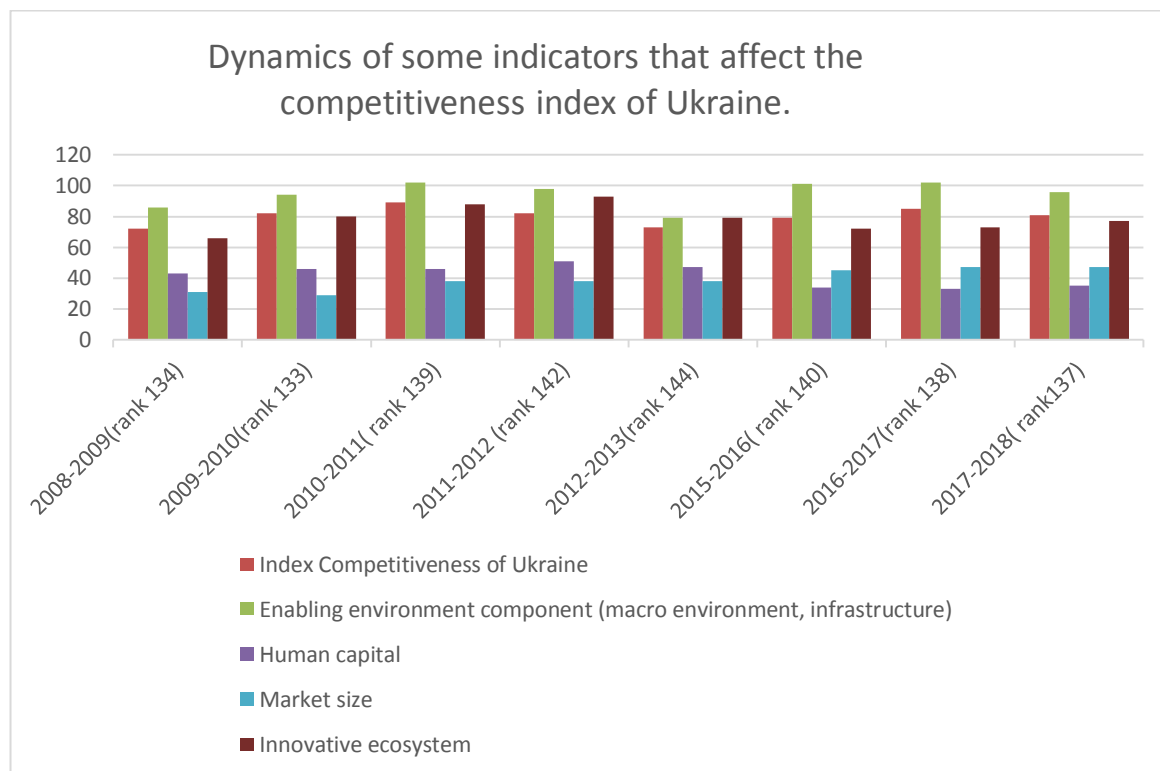
*Source: compiled according to the <https://www.weforum.org/reports> Global Competitiveness Index 2008-2018\_editions/*

According to the table, we can see that for the last 9 years, the competitiveness of Ukrainian rating ranged from 72th to 89th. It was the best for Ukraine in 2008 -2009. In subsequent years until 2011, there was a significant fall in the competitiveness rating by 15 positions, and then gradual growth. Thus, for 2017-2018 Ukraine occupied 81st place among 137 countries of the world, having improved its ranking on four positions in comparison with the previous year. There is a certain tendency towards the competitiveness index; she has a cyclical 2-3 years. Unfortunately, Ukraine was not able to improve its position in 2008. The most negative for Ukraine for this rating is influenced by indicators from the group of basic requirements for institutions and macro-environment (Fig. 1).

Dynamics of some indicators that affect the competitiveness index of Ukraine.

According to the rating of 2018, the level of state institutions of Ukraine is 110th, on the infrastructure – on 57th place, on the level of adaptation of technologies – 77th place. Macroeconomic stability of Ukraine on 131 place, level of public health – 94 place, level of education – 46th place, market of goods – 73th place. The Ukrainian labor market is ranked 66th, the financial system is 117th, the volume of the market is 47th, the dynamics of business is 86th, the innovation capacity is 58th [1]. Inflation, corruption, political instability, tax regulation, instability of the government and ineffective state bureaucracy remain and remain the most problematic factors for Ukraine's competitiveness.

It should be noted that in the ranking of global competitiveness in 2018, the leader of competitiveness has changed. The United States is an ideal state where the country will get an ideal score for each component of the index. She is followed by Singapore and Germany. Switzerland is ranked 4th, followed by Japan, the Netherlands, Hong Kong, South Africa, the United Kingdom, Sweden and Denmark [1].



**Fig. 1. Dynamics of some indicators that affect the competitiveness index of Ukraine**

Conclusions the globalization of the world economy is determined by the growing economic interdependence of countries and regions, so regional problems can generate global, and conversely, globalization can significantly affect the aggravation of problems in individual territories. For Ukraine, the tangible impact of globalization, on the one hand, makes it necessary to reform the economic system, on the other to overcome the consequences of the depression of the development of regions in the middle of the country.

The absence of positive dynamics in most areas is causing a deterioration in the competitiveness of Ukraine. As a result, there is a decline in economic indicators and the differentiation of socio-economic development of the regions. Corruption, the ineffectiveness of the bureaucracy, and the protection of property rights are key determinants that significantly affect the low rating. Ukraine should demonstrate determination in implementing economic reforms and overcoming negative factors, to be not only a consumer in the international economic space, but also a worthy competitive partner.

### References:

1. The Global Competitiveness Report 2018. <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>

## **THE CURRENT TRENDS OF AVIATION AND TOURISM COOPERATION MANAGEMENT IN CONDITION OF GEOPOLITICAL UNCERTAINTY**

Transport is one of the most important components of the national and global economies and the driving force of social development. The progress in the field of vehicles and infrastructure has allowed individuals to expand their horizons by traveling for more and more distances. Travels have become an integral part of people's lives, the method of restoring their physical and spiritual strength, and the most popular ways of free time spending (weekends, paid leave). Nowadays tourists require for their trips high speeds and comfort. Therefore, exactly development of air transport has been the decisive factor in the of the mass international tourism growth.

Currently, 52% of international arrivals provides by air [7]. Air travel has always been the dominant mode for long distance trip. Aviation allows quickly and comfortably overcome the spatial gap between tourist generating areas and destinations, and also is an important factor of the development tourist centers and zones. Aviation companies around the world stimulate demand for a consolidated service from the tourism business, through paying a commission fee to travel agencies for each booked seat (directly or through the booking and distribution system). On the other hand, the development of tourism may be restricted by the fact that transport systems in operating regions do not meet the world standards in terms of convenience, efficiency, safety.

Thus, developments in aviation are having very major implications for many leisure and business tourism markets. An estimated in 2016 air transport has supported over 36.3 million jobs (15.9 million – direct contribution) within the tourism sector, providing roughly \$892 billion to global GDP [3]. It is projected, that tourism contribution to global GDP facilitated by aviation will growth and reach 1.35 % by 2025. Air leisure and business travels play crucial role in social and economic advancement of developing countries in particular. In Africa in 2014 5.8 million people were employed in areas supported by the steady influx of overseas visitors, most of whom arrived in the region by air, and contributed \$48 billion to African economies GDP [3]. For small island states, the economic input provided by international tourists is invaluable. These countries, many of which are in remote parts of the world, enjoy tourism-induced economic boosts which would not be available without air links.

In their turn, tourism is an extremely important factor in the development of passenger air transportation. Over the past six decades, tourism has experienced continued expansion and diversification, becoming one of the largest and fastest-growing economic sectors in the world. Many new destinations have emerged, challenging the traditional ones of Europe and North America. The exponential growth of international tourism in the last decades (from 25 million tourists in 1950 to over 1.322 billion in 2017) very much promotes advances in air transport.

The low cost airline phenomena has been one of the most discussed aspects of commercial air services for the past 10 to 15 years. The expansion of low-cost carriers around world has made it cheaper and easier than ever to reach not only closer popular tourist centers but cities that were usually expensive. It led to visitors in record numbers overwhelming and even damaging historic cities and natural sites around the world. As tourists flood into destinations such as: Venice, Dubrovnik, Barcelona, residents are forced

out and frustrated to the point of protest. But the same time low cost operations have opened up regional markets for air travel. No longer do travelers have to assume they will first have to travel to their nearest major airport in order to get to their final destination. Instead they can use local airports to travel from and maybe even arrive at regional airport at their destination too, saving time and inconvenience. For example, the region of Murcia on the Mediterranean coast of Spain showed tourist numbers rise by 62% in the ten year period as low cost carriers added flights. Tourist flows to Asturias grew by 57% over the same 10 year period as low cost carriers opened an opportunity to provide easier access to this less developed, coastal region. Another, perhaps long overdue consequence of the success of low cost operators has been the stimulus given to independent travel [8].

Political stability and safety are prerequisites for tourism; even the threat of events such as civil unrest and terrorism can cause tourists to rethink their decision to visit a destination. Terrorism is identified as the most alarming for travelers type of geopolitical factors. Over 40% of all international travelers plan to change their travel behavior due to terror concerns. Destinations such as Turkey, Egypt and Tunisia which have all suffered terror attacks in recent years are still seen as particularly unsafe. And the USA and the UK are new on the list of 'potentially endangered' destinations in 2017. Nowadays global instability is considered as the geopolitical risks of international tourism because of unpredictable of it's effect for different tourist destinations. Geopolitical risk for tourism are defined as the risk associated with wars, terrorist acts, and tensions between states that affect the international tourism. Countries affected by political unrest inevitably experience a decline in the number of international tourists and tourism receipts however in different scales. On the other hand some destinations which are seen as particularly safe could thus benefit from the travelers who shift destinations due to terrorism threat.

The 2016 United Nations Security Council Resolution 2309 on Aviation Security reaffirmed the obligation of countries to ensure the security of their citizens and of other nationals against terrorist attacks on air services operating within their territories. It likewise reaffirmed the responsibility of nations to safeguard their citizens and other nationals against terrorist attacks on international civil aviation wherever these may occur [5].

July 2018 marked four years since the shooting down of MH17 over Ukraine. In the time since, militarized hostilities have continued and arguably increased in areas where civil aviation aircraft are known to operate. One issue that IATA is watching closely is the potential impact of terrorist activity, but the signs are that passengers are becoming more resilient to these events, despite short-term dips in demand as was in 2017 on Asia – Europe routes for example. The airlines together with IATAN (International Airlines Travel Agent Network) member tourist agencies are engaged in risk assessments during the design of routes and prior to the dispatch of aircraft based on IOSA (Operational Safety Audit) standards. But better intelligence and information-sharing by nations and industries are required. In May 2017, ICAO adopted a standard on information sharing for Annex 17 to the Convention on International Civil Aviation that deals with security [5]. In 2018 ICAO has been published a risk assessment manual for civil aircraft operations over or near conflict zones.

The exponential growth in international tourism wouldn't have been possible without the innovation and expansion in the air transport industry, which today accounts for more than half of cross-border tourist arrivals worldwide. Over the last few decades, innovations in aviation – wider, more efficient jets and the rise of low-cost airlines – significantly reduced the cost of flying, that in turn facilitate growth in air travel. But in order to effectively using of opportunities and disregard the restrictions associated with current trends in the aviation transport development, it is necessary the aviation and tourism communities to work closer

together for the benefit of the global travel and tourism industry as a whole. A successful collaboration between “the golden triangle” of airports, airlines and tourism authorities should be ground on the sharing of information and effective destination marketing, based on clear strategies for future sustainable development. Visa facilitation, taxation, the modernization of aviation regulations, reduction of environmental impacts resulting from international air travel and tourism are key areas for improved collaboration. Due consideration will be maintained on the importance of air transport to tourism development in long-haul destinations and landlocked or island states. There will be 7.8 billion people aviation passengers by 2036. The most actual areas outlined for future cooperation by ICAO and the UNWTO included air passenger flow management in condition of geopolitical instability and global terrorism threat. Clearly, the key constraints become infrastructure and security. It is necessary encourage governments to work with the both industries (tourism and aviation) to build more infrastructure to accommodate growth and to guarantee a travelers’ security.

### **References:**

1. Balabanov H.V., Tkachuk L.M. Analiz protsesiv vzaiemodii u systemi aviatsiia-turyzm // Naukovyi visnyk In-tu mizhnarodnykh vidnosyn NAU. Seriia: Ekonomika, pravo, politolohiia, turyzm. – K.: Vyd-vo “NAU-druk”, 2010. – Vyp. 1. – S. 171-179.
2. Aviation and tourism: implications for leisure travel / Edited by Anne Graham, Andreas Papatheodorou, Peter Forsyth. – Ashgate Publishing, LTD, 2008. – 337 p.
3. Aviation benefits beyond borders, 2016. Retrieved from: [https://aviationbenefits.org/media/149668/abbb2016\\_full\\_a4\\_web.pdf](https://aviationbenefits.org/media/149668/abbb2016_full_a4_web.pdf)
4. Forsyth Peter Tourism benefits and aviation policy / Journal of Air Transport Management, Volume 12, Issue 1, January 2006, Pages 3-13.
5. IATA Annual review 2018. Retrieved from: [www.iata.org/2018-review](http://www.iata.org/2018-review)
6. The World of Air Transport in 2017. Retrieved from: <https://www.icao.int/annual-report-2017/Pages/the-world-of-air-transport-in-2017.aspx>
7. UNWTO Tourism Highlights 2017 edition. Retrieved from: [http://people.unica.it/carlamassida/files/2017/06/UNWTO\\_Tourism-Highlights\\_2017.pdf](http://people.unica.it/carlamassida/files/2017/06/UNWTO_Tourism-Highlights_2017.pdf)
8. World Tourism Organization (2012), Global Report on Aviation: Responding to the needs of new tourism markets and destinations. – 76 p. Retrieved from: [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_globalreportonaviation\\_lw\\_eng\\_0.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_globalreportonaviation_lw_eng_0.pdf)

**Cisko L., JUDr., PhD., Assistant Professor**  
*Uzhhorod National University*  
*Uzhhorod, Ukraine*

### **INTERVENTION OF THE STATE INTO ECONOMIC RELATIONS – MODUS TO PREVENT NEGATIVE CONSEQUENCES IN THE ECONOMY?**

In this article we are thinking about (absolutely?) necessarily need for legal regulation of the financial sector on the relevant market. Special attention deserves the sphere of stock exchanges in context with the so-called investment banking. The ground for the state's intervention to (doing) business, and then the entry of the regulator into economic relations, is to prevent the negative consequences, which can occur in the economy. For example if in a certain segment of the economy is practically obvious the arbitrariness of managing and deciding the persons authorized (mandated) to carry out certain processes (transactions) on the (digital) market.

### **Need for the state's intervention into economic processes?**

This legitimate requirement we could most clearly search at the level of legal and economic factors within the framework of the realized (and future) stock exchanges at the level of national economy, but mainly on a global scale.

Warning and (quasi) guidance should be the (subside) financial and economic crisis from year 2008, which its consequences practically hit the entire (globalized economic) world. It meant (almost) an immediate fall in production, and thus competitiveness especially so-called strategic trading companies within the national economies of each country.

The crisis, having a global character, has also affected the European Union itself, particularly entrepreneurs trading in the scope of the European Economic Area (EEA). This phenomenon has begun to reflect (with the consequences to this day) in the framework of normative processes at the level of the European Union law and of all its Member States.

It was necessary to reform this area, therefore implemented utility measures of an institutional basis of supranational character. In order to determine (direct) national economic policies, was decisive to established the European System of Financial Supervision (ESFS) [1] in year 2010 by the European Union, which has introduced a specific supervisory architecture, consisting of 3 European supervisory authorities (ESAs), namely: the European Banking Authority (EBA), the European Securities and Markets Authority (ESMA), the European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) and a board to monitor systemic risks – the European Systemic Risk Board (ESRB).

With the evolution (uprise) of these new economic relationships had to (and practically always) must to deal (finding solves) the management of specific business companies. Therefore it is desirable, in the complicated period (season), to assume the role of performer of the necessary and mostly requisite restrictive measures so-called crisis management. In concern to increase production efficiency in modern conditions, therefore we need to taking into account an appropriate circumstances for introducing in particular the application of the latest (newest) results of scientific and technological progress, to improve the management of the enterprise and the development of organizational forms [2].

Economic growth and prosperity are perhaps the objectives of every state government (establishment) for the functioning of a stable economy. To achieve these goals, economic life must be regulated by law, respectively by specific legal norms. Concepts of so-called minimal state, that is minimal interference to economic processes, and leaving self-regulation of supply and demand on so-called the hidden hand of the market are substantiate. However, we need to point out, that the need to clearly define specific legislative barriers must be obvious, certain and (respectfully) justified.

Argumentation for the creation of generally binding legislation, thus the direct regulation of legal relationships, especially on the stock exchange for purpose to protect creditors' deposits and thus to ensure safer dispose of them, also supports a clear case from (a recent) past, when it happened to mergers between investment banks and insurance companies, and thus to the creation (establishment) of holding corpuses [3]. In the later period, this has significantly negative affected the stability of the (global) financial system.

Cyclically-repeated negative phenomenon, affecting the (global) economy, whether in a greater or in lesser extent, are causing distrust and deepening doubts in the financial sector as such. One of the possible solutions (methods) for eliminating such occurrences is the adequate adoption of (restrictive) legislation by so-called preventive legal norms. The revision (currently) valid acts about (reasonable?) market regulation, is in its essence always actual and desirable to secure relatively stable development of the particular national economy.

In the sphere of stock exchanges, it is therefore need to consider properly implementation legislation about regulation of liability for damage, caused by specific persons in the market (in particular stockbrokers) in the context of objective responsibility for business (commercial) obligations with possible liberation.

Some suggestions presented in this article are to be understood only in terms of academic opinions and de lege ferenda proposals.

### **References:**

1. More on web site of the European System of Financial Supervision: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/financial-supervision-and-risk-management/european-system-financial-supervision\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/financial-supervision-and-risk-management/european-system-financial-supervision_en)

2. Shaposhnykov, K. S.: Features of Food Industry Development in Ukraine. In: The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility. II. International Scientific Conference. Part I. 29. June 2018. Nova University. NOVA School of Business and Economics. Lisbon, Portugal, 140 s., Baltija Publishing, 2018, str. 83, ISBN 978-9934-571-45-9

3. See in particular: Gramm – Leach – Bliley Act (GLBA) from 2. November 1999. More on the web site of U. S. Government Publishing Office: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CRPT-106hrpt434/pdf/CRPT-106hrpt434.pdf>



# **ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY, THE CRISIS OF NATIONAL MODELS OF ECONOMIC SYSTEMS**

**Батченко Л. В., д.е.н., професор,**

**Гончар Л. О., викладач,**

**Беляк А. О., студент**

*Київський національний університет культури і мистецтв  
м. Київ, Україна*

## **АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СФЕРИ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Стратегічний аналіз розвитку сфери послуг в системі національної економіки в період трансформаційних змін визначається комплексним дослідженням ключових складових: економічного, соціального та екологічного розвитку економіки за досліджуваній період з метою знаходження і підбору стратегічних шляхів підвищення ефективності діяльності сфери послуг як ключової системи галузей національної економіки країни.

У науковій літературі теоретико-методологічні основи дослідження сфери послуг були закладені в працях таких відомих класиків економістів, як Ф. Бастіа, А. Сміт, Ж.-Б. Сей, К. Маркс, А. Маршалл та інших. Окремі питання становлення та розвитку сфери послуг розглянуто в працях зарубіжних та українських вчених, як В. Базилевич, В. Козак, В. Куценко, Б. Данилишин, А. Мельник, В. Проскураков, В. Рубе, В. Рутгайзер, В. Тихомирова, А. Челенков, В. Юхименко, В. Яковлева та ін. Аналіз опублікованих праць і матеріалів, присвячених дослідженню цієї проблеми, показав, що вона має ще багато недосліджених теоретичних питань та невирішених практичних проблем.

Стан національної економіки, та сфери послуг зокрема, аналізується за допомогою набору макроекономічних показників – макроекономічних індикаторів.

Основними індикаторами є, насамперед, динаміка ВВП, тобто зростання (скорочення) сфери матеріального виробництва (промисловості, сільського господарства, будівництва) та сфери послуг (особливо, торгівлі, транспорту та ІТ). Динаміка ВВП пов'язана з іншими макроекономічними індикатори, такими як зайнятість та безробіття населення, розміри прямих іноземних та капітальних інвестицій.

Група фінансових індикаторів свідчить про стан справ у фінансовому секторі, хоча воно визначає і стан справ в реальному секторі. Насамперед це такі показники, як рівень інфляції, розміри дефіциту бюджету, розміри і динаміка грошової маси, облікова ставка, а також індекс (індекси) фондового ринку.

Група зовнішньоекономічних індикаторів визначається в сальдо зовнішньої торгівлі (різницею між експортом та імпортом), сальдо платіжного балансу і стабільністю обмінного курсу національної валюти.

Таким чином, національну економіку можна поділити на 2 сектори: сферу матеріального виробництва та сферу послуг (рис 1). Вона характеризується розгалуженістю галузей та різноманіттям напрямків діяльності. Сфера матеріального виробництва складається з галузей, результатом діяльності яких є виробництво

матеріальних благ. Сфера послуг характеризується створенням і реалізацією послуг і духовних благ для населення.



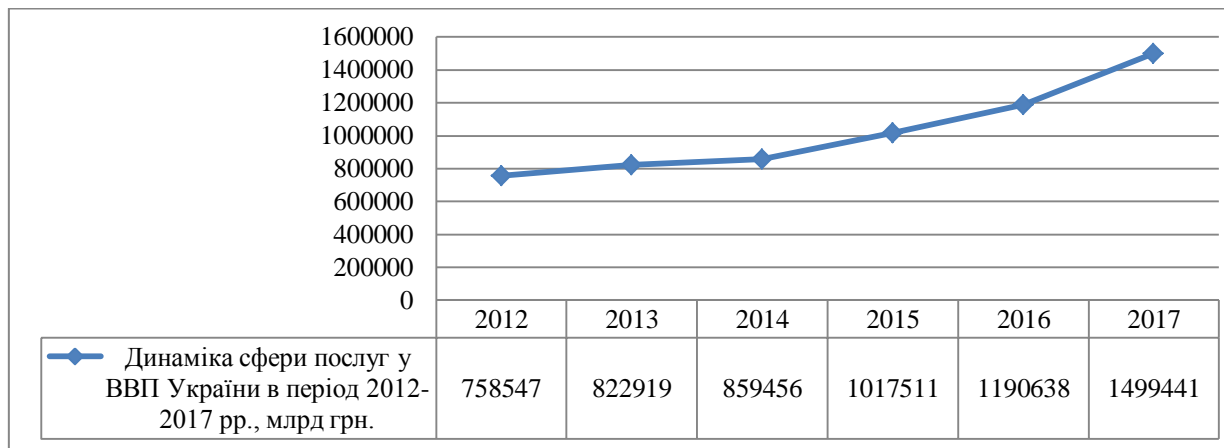
**Рис. 1. Структура національної економіки України**

*Джерело: складено авторами*

У розвинутих країнах світу сфера послуг є найбільшим сектором економіки. У ній працює в середньому 65-75% зайнятого населення, на неї припадає 50% обсягів капіталовкладень, 63-74% ВВП. Сфера послуг представляє собою сукупність галузей, підгалузей і видів діяльності, функціональне призначення яких у системі суспільного виробництва виражається у виробництві й реалізації послуг і духовних благ для населення. Останні десятиліття характеризуються збільшенням ролі сфери послуг у світовій економіці. Розширюється спектр пропонованих послуг, спостерігається зростання числа зайнятих у цій сфері. В Україні, відповідно до рис. 2 частка сфери послуг до загального ВВП в середньому складає 50%. Частка зайнятого населення, відповідно до рис. 3, складає понад 60% у загальному обсязі зайнятого населення за усіма галузями економіки України.

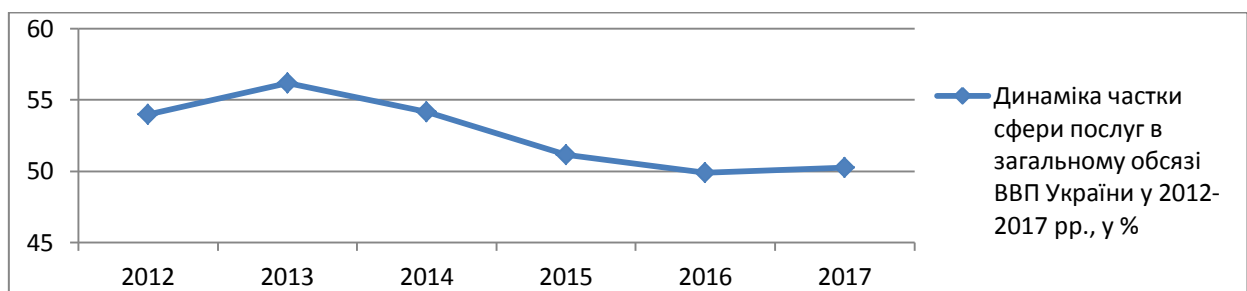
В Україні сфера послуг є однією з найперспективніших галузей економіки, що швидко розвивається та стає найважливішим джерелом росту ВВП країни (рис. 2) і найбільшою сферою працевлаштування населення (рис. 4).

На рис. 1 відображено динаміку сфери послуг у ВВП України у період 2012-2017 рр., яка має тенденцію до стрімкого зростання. Зокрема, у 2017 році в гривневому еквіваленті, обсяг сфери послуг у ВВП країни у зріс порівняно із 2012 р. майже у 2 рази), проте у відсотковому співвідношенні її обсяг динамічно зменшився (рис. 2).



**Рис. 2. Динаміка сфери послуг (в т.ч. ІТ) у ВВП України в період 2012-2017 рр., у млрд. грн.**

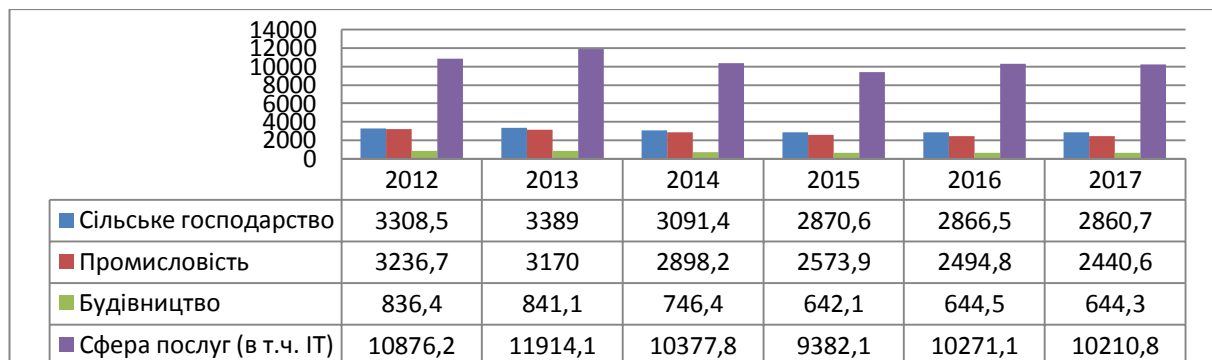
Джерело: сформовано авторами на основі [2]



**Рис. 3. Динаміка частки сфери послуг в загальному обсязі ВВП України у 2012-2017 рр., у %**

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

На рис. 2 відображено динаміку частки сфери послуг в загальному обсязі ВВП України у 2012-2017 рр. Відповідно до представленого графіка (рис. 3) частка сфери послуг в економіці України станом на 2017 рік становить близько 50%, що значно менше ніж у розвинутих країнах. Найвагоміша частка сфери послуг в загальному обсязі ВВП країни саме у відсотковому співвідношенні спостерігається протягом 2012-2013 років і сягає близько 56 %. Починаючи з 2014 р. до 2016 р. частка сфери послуг в загальному обсязі ВВП має тенденцію до зменшення і знизилась майже на 6 %. Мінімальна позитивна тенденція зростання проглядається лише протягом 2016-2017 рр., де цей відсоток зріс з 49,91 до 50,26 [1].



**Рис. 4. Динаміка зайнятого населення в основних видах економічної діяльності у 2012-2017 рр., у тис. осіб**

Джерело: складено автором на основі [2]

На рис. 4 відображено динаміку зайнятого населення за основними видами економічної діяльності у період 2012-2017 рр., з якої видно, що лідируючу позицію протягом досліджуваного періоду займає сфера послуг. На динаміку ВВП суттєво впливає показник зайнятості (безробіття) населення у кожному з видів економічної діяльності. Оскільки сфера послуг є найвагомішою складовою національної економіки у динаміці ВВП України, варто проаналізувати динаміку зайнятості населення у всіх сферах вітчизняної економіки.

Таким чином, для високорозвинених країн характерною особливістю в економіці є перехід до домінування сфери послуг. Нині прослідковуються закономірності поглиблення сфери послуг в Україні, проникнення в сферу матеріального виробництва, що створює потенційні передумови до економічного зростання національного господарства країни. В Україні ці процеси вимагають необхідності наукового обґрунтування, створення та запровадження ефективних механізмів державного регулювання трансформаційних процесів в економіці. Тому, розвиток сфери послуг в Україні є стратегічним пріоритетом та перспективним напрямом для подальших наукових досліджень, подальшої інтеграції сфери послуг зі сферою матеріального виробництва.

### **Література:**

1. Гончар Л.О. SWOT-аналіз ринку послуг України в умовах змін / Л.О. Гончар // Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки». – 2018. – № 7-8 (205-206). – С. 22-35.
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Янковська Л.А. Стратегічні пріоритети розвитку сфери послуг України на засадах постіндустріальної економіки [Електронний ресурс] / Л.А. Янковська // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

**Борблік К. Е., аспірант,**  
*Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
м. Кривий Ріг, Україна*

### **ПРОБЛЕМАТИКА ДОСЛІДЖЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ**

Останніми роками в Україні, яка володіє значним туристичним потенціалом, спостерігається підвищений інтерес вчених та спеціалістів до проблем розвитку туризму як високорентабельної галузі економіки та важливого засобу культурного розвитку громадян.

Туризм, як явище суспільного життя, є похідною суспільного розвитку. Своєю появою він завдячує індустріальній стадії розвитку людства, якій був притаманний прискорений розвиток продуктивних сил, поглиблення поділу праці, розвиток урбанізаційних процесів. Прискорені інноваційні зміни, пов'язані з науково-технічним прогресом, сприяли загальному соціально-економічному розвитку певних країн, підвищенню рівня життя їх населення, змінювали характер праці, спосіб та стиль життя, що особливо позначилось в ХХ ст. розвитком урбанізації та змінами в системі розселення, постіндустріальною фазою розвитку економіки,

поглибленням екологічних проблем та досягненням глобальних масштабів діяльності людства, гуманізацією всіх сфер суспільного життя [1, с. 318].

Саме за цих умов, що докорінно змінювали суспільні моделі життєдіяльності людства, туризм перетворився у форму проведення дозвілля, забезпечену діяльністю міжгалузевого комплексу по задоволенню потреб населення у відпочинку та оздоровленні, у потужну комунікативну складову глобалізаційного процесу [2, с. 528].

Туризм сьогодні став невід'ємною частиною життя мільйонів людей і вносить вагомий вклад у становлення економічної та культурної співпраці, досягнення взаєморозуміння між народами. Він розширює свої межі, охоплює не лише відпочинок людей, а й їх ділову, наукову, спортивну, розважальну та іншу діяльність. Сучасний туризм – одна із найпотужніших та динамічних галузей світового господарства, істотна компонента ринку послуг.

Актуальність всебічного дослідження туризму обумовлена його багатогранністю та суспільною значущістю. Основна увага в дослідженнях явищ та процесів, пов'язаних з туризмом, приділяється питанням економіки та організації, в останні роки стали більше уваги приділяти правовим та екологічним аспектам функціонування туризму. Питання геопросторової організації туризму розглядаються побіжно, розчиняючись в економічних дослідженнях, в той час як за умов глобалізації та інтенсифікації розвитку туризму значення територіального аспекту його функціонування зростає.

Вирішення означеної проблеми ґрунтується на теоретичних засадах суспільної географії – науки про територіальну організацію суспільства та його складових частин. Розглядаються теоретичні питання суспільно-географічного дослідження ринку туристичних послуг як об'єкту географії туризму, умови та чинники його розвитку та формування ринкових структур на основі комплексно-пропорційної організації індустрії туризму, що спрямовано на оптимізацію суспільної функції туризму шляхом проведення туристичної політики узгодження туристичного попиту, економічно ефективної діяльності суб'єктів ринку та державних інтересів в сфері туризму. [3, с. 151-160].

Туристична діяльність в Україні сприяє розвитку тих територій, де є рекреаційні ресурси і немає перспектив для промисловості. Завдяки розвитку туристичної галузі стало можливим підвищення життєвого рівня населення, розвиток інформаційних та інших технологій, транспорту, громадського харчування, сфери розваг, водночас забезпечується збереження та відновлення пам'яток історії, архітектури, культури.

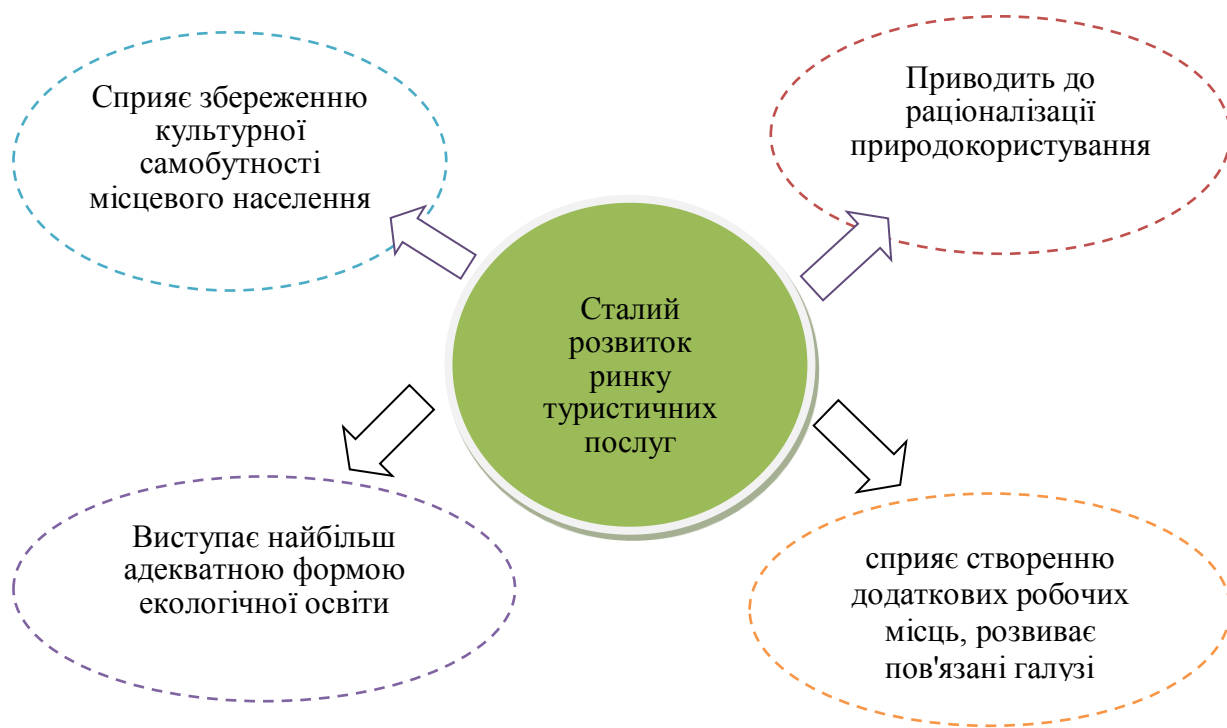
Розглядаючи ці питання, доречно приділити увагу концепції сталого розвитку ринку туристичних послуг України. Концепція сталого розвитку припускає біоцентричний варіант забезпечення життєво важливих потреб суспільства. Екологічна безпека планети має стати ключовою проблемою людства. У сучасних умовах дуже важливо забезпечити максимально можливе збереження екологічних ресурсів у збалансованому стані, не перевищуючи межі їх можливого відтворення, а також мінімально можливе використання, або і взагалі повне вилучення з господарського обігу [4, с. 52-58].

Сталий розвиток – це процес, який гармонізує розвиток продуктивних сил та забезпечує задоволення необхідних потреб усіх членів суспільства за умови збереження та поетапного відновлення цілісності навколишнього середовища. Сталий розвиток створює можливості для підтримки рівноваги між потенціалом суспільства та їх потребами.

Сталий розвиток ринку передбачає вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем. Розвиток ринку туристичних послуг буде сталим тільки тоді,

коли буде досягнута рівновага між різними факторами, що зумовлюють загальний рівень життя [5, с. 36-39].

Розглядаючи сучасні адаптивні механізми розвитку ринку туристичних послуг України, як елементи загального процесу довгострокового сталого розвитку туризму в цілому, необхідно вписувати туризм в загальну політику, плани і моделі розвитку відповідної країни і регіону. Створення такої інтеграції дозволить, наприклад, будь-які потенційні суперечності, пов'язані з використанням певних ресурсів або місць для різних напрямків розвитку. Воно також забезпечить багатоцільове використання інфраструктури туристичного регіону на благо потреб місцевого населення та туристів. Особливий наголос робиться на розробку і прийняття політики і планів розвитку ринку туристичних послуг, що дозволяє керувати прийняттям рішень щодо заходів по просуванню туристичного продукту. Механізми розвитку повинні бути гнучкими і адаптуватися до змін навколишнього середовища. При переказі механізмам гнучкості не слід забувати їх цілі та основні завдання, навіть якщо змінюються конкретні моделі розвитку, способи і методи реалізації поставлених завдань. Більш детально вплив сталого розвитку на розвиток ринку туристичних послуг можна роздивитися на рис. 1.



**Рис. 1. Схема впливу сталого розвитку на розвиток ринку туристичних послуг**

*Джерело: розроблено автором*

Одним з важливих механізмів дослідження сталого розвитку ринку туристичних послуг України є планування, яке поступово являє собою процес формування системи параметрів, що характеризують стан і розвиток економіки країни, відповідне державної соціально-економічної політики, і розробку заходів державного впливу на соціальні та економічні процеси з метою досягнення встановлених індикаторів.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розроблення та визначення конкретних шляхів реалізації концепції сталого розвитку туризму в регіонах України.

### **Література:**

1. Биржаков М.Б. Введение в туризм / М.Б. Биржаков; Нац. акад. туризма. – 3-е изд. – М.; СПб.: Невский Фонд, 2002. – 318 с.
2. Биржаков М.Б. Индустрия туризма: уч. пособ. для студ. вузов / М.Б. Биржаков, В.И. Никифоров. – СПб.: Герда, 2007. – 528 с.
3. Виклюк Я.І. Методи побудови густини потенціального поля рекреаційної привабливості території / Я.І. Виклюк, О.І. Артеменко // Штучний інтелект. – 2009. – № 2. – С. 151-160.
4. Добровольская О.П. Обоснование системы факторов регулирования устойчивого развития рекреационных территорий / О.П. Добровольская // Информационные технологии в управлении туристической и курортно-рекреационной экономикой : матер. докл. III науч.-практ. конф. – Бердянск : АУИТ «АРИУ», 2007. – С. 52-58.
5. Заячківська Г.А. Основні засади сталого розвитку туризму в Україні / Г.А. Заячківська // Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти : матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. – Тернопіль : Вид-во ТНЕУ, 2011. – С. 36-39.

**Загорянська О. Л., доцент,**

**Черниш Р. О., магістр,**

**Рижак А. І., магістр,**

*Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського  
м. Кременчук, Україна*

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

В сучасних умовах особливу практичну значимість набувають дослідження в області підвищення ефективності функціонування організацій туристичного бізнесу, але вплив транспортного обслуговування на організації туристичного бізнесу майже не розглядаються, тому дане дослідження визначає актуальність обраної теми і напрям даного дослідження.

Ефективне функціонування туристичного бізнесу і забезпечення транспортної системи в Полтавському регіоні є важливим фактором соціально-економічного розвитку країни. Автомобільні дороги Полтавської області є складовою частиною Єдиної транспортної системи України і призначені для задоволення суспільних потреб в пасажирських перевезеннях, що напряму впливає на туризм в регіоні.

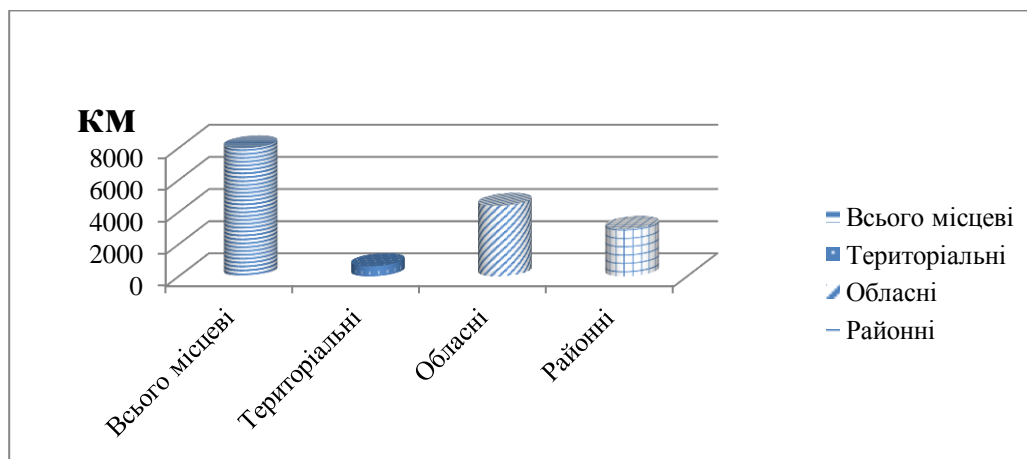
Перед індустрією туризму постає проблема пошуку таких форм і методів управління, які дозволили б зміцнити ринкові позиції кожної організації, що займається обслуговуванням туристів та налагодити транспортне забезпечення і стан автошляхів, тим самим сприяти подальшому розвитку всієї сфери туристичного бізнесу. Тільки чітко сформульована стратегія розвитку туристичної галузі та транспортного забезпечення може надати відповідний рівень якості туристичних послуг, що відповідає світовим стандартам і зробити український туризм конкурентоспроможним та досягти істотного зростання в Полтавському регіоні внутрішнього і в'їзного туризму.

Значним внеском у дослідження теоретичних і практичних проблем якості послуг у туристичній сфері стали праці вчених Ільєнкової С.Д., Карсекіна В.І., Качанова В.С., Квартальнова В.О., Кифяк В.Ф. та ін. Серед західних вчених подібна проблематика зустрічається в працях Дж. Кендемаллі, Б. А. Спаркс, Б. Предау, Дж. Москадо та

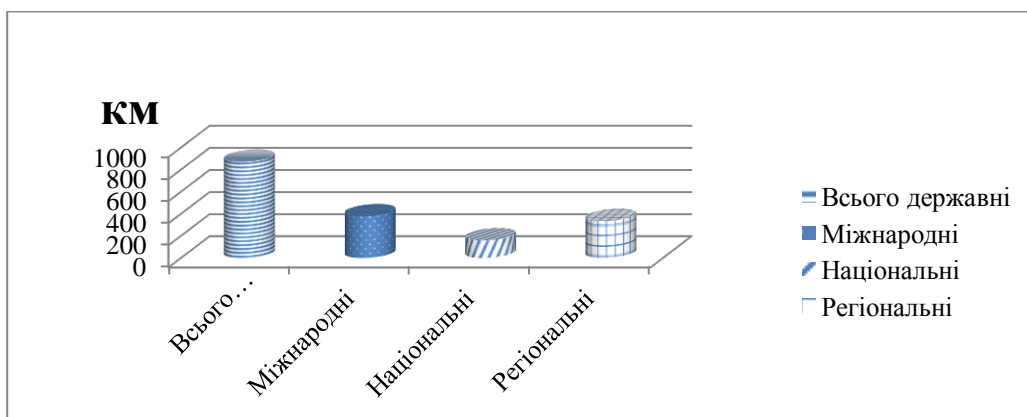
інших. Дискусійними є висновки Шеремета М. Я., Івахіна Ю. І., Трояновського В. В., Новикова А.М., Головка Т.В., щодо потужностей автошляхів Полтавського регіону, які, на думку авторів, повною мірою задовольняють потреби господарського комплексу [1].

Транспортна система відіграє важливу роль у туристичному бізнесі, адже вона впливає на кількість туристичних потоків в регіоні. Аналізуючи особливості проходження транспортних коридорів через територію України є регіональна нерівномірність, Полтавська область залишається майже поза увагою даних проектів [2].

Полтавська область розташована на перехресті різноспрямованих міжнародних транспортних магістралей, що певним чином визначає спеціалізацію регіону та пріоритети його розвитку. Протяжність існуючої мережі автомобільних доріг області становить понад 20 тис. км, з яких, дороги загального користування, що знаходяться у загальнодержавній власності та рахуються на балансі Служби автомобільних доріг у Полтавській області, мають протяжність 8852,1 км (5,2% від загальної протяжності в Україні), з них 871,1 км (4,0%) належать до доріг державного значення та 7981 км (5,4%) – до доріг місцевого значення (рис. 1, рис. 2).



**Рис. 1. Протяжність місцевих доріг у Полтавському регіоні**



**Рис. 2. Протяжність державних доріг у Полтавському регіоні**

Полтавська область посідає 7 позицію за забезпеченістю автомобільними дорогами на 1000 кв. км території, цей показник по області становить 306,8 км при середньому показнику по Україні 280,1 км. та 6 місце по Україні за кілометражем на 1000 чоловік населення 5,7 км при середньому показнику по Україні 3,6 км. Мережа доріг державного значення області включає в себе 375 км доріг за напрямками міжнародних

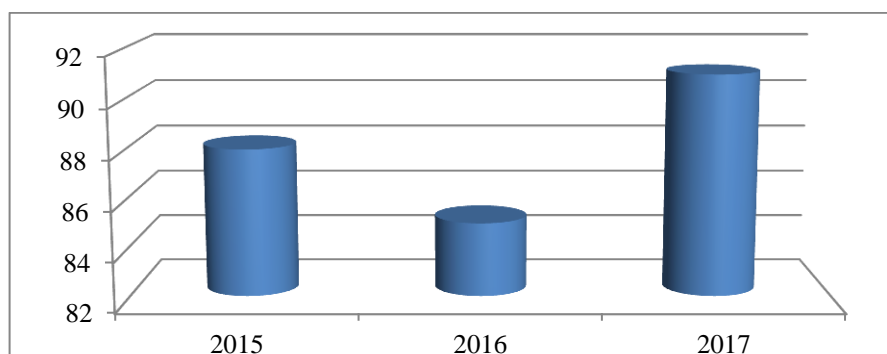


та національних транспортних коридорів. Територією регіону проходить міжнародний транспортний коридор Київ – Полтава – Харків – Дебальцеве – Ізварине.

Проблеми полягають в тому, що існуючий транспортно-експлуатаційний стан автомобільних доріг не забезпечують швидкого, економічного та безпечного перевезення пасажирів, вантажів, і, як наслідок, стримують соціально-економічний та екологічний розвиток регіону.

Оптимізувати стан автодорожнього господарства в Полтавській області можна, ремонтуючи існуючі дороги або розбудовуючи нові, тим самим вплинути на туристичні потоки. З огляду на це ремонт автодоріг не може привести до розв'язання проблем транспортної галузі, тому в довгостроковій перспективі більш прийнятним є будівництво нових шляхів з дотриманням всіх вимог міжнародних стандартів.

Кількість туристичних агентств Полтавської області (рис. 3) зросла у 2017 році до 91, порівняно із 2016 роком (85), за даними Державної служби статистики України [3].



**Рис. 3. Кількість туристичних агентств Полтавської області**

У 2016 році відбулося зменшення кількості туристичних агентств, так як нестабільність економіки змусила багатьох підприємців закритися, через підвищення цін на оренду приміщень за рахунок підвищення тарифів та інші затрати.

Кількість суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність 2 у 2017 році, це на 22,2% менше ніж у 2016 році. Так як податки зросли, витрати на діяльність даного сегменту також зросла. Чисельність туристів, які були обслуговані туроператорами та турагентами на період 01.06.2018 року становить 19032 особи, що на 76,8% більше ніж було обслуговано у 2016 року. Кількість реалізованих турагентами Полтавської області туристичних путівок у 2017 році (8803 од.), з них 665 од. громадянам України для подорожі в межах України, 7957 од. громадянам України для подорожі за кордон та 181 од. іноземцям для подорожі у межах України. Показник в'їзного туризму не високий, багато іноземців не хочуть відвідувати Україну через військове положення, також їх не влаштовує якість доріг, так як деякі хотіли б відвідати Україну на своїх авто, але потім ремонт може дорожче обійтись, а ніж сама подорож.

Отже, так як 8852,1 км автомобільних доріг Полтавської області на балансі Служби автомобільних доріг у Полтавській області, з них 871,1 км (4,0%) належать до доріг державного значення та 7981 км (5,4%) – до доріг місцевого значення. Тому вплив держави та Служби автомобільних доріг у Полтавській області мають вплинути на дану ситуацію з автомобільними дорогами, так як від цього залежить туристичний потік і поповнення державного та регіонального бюджету. Покращення якості доріг збільшить інтерес іноземних туристів до України, та покращить ситуацію на ринку туристичних послуг. Транспортні компанії не будуть відмовляти агентствам у перевезеннях на ті автошляхи де зараз розбиті дороги і туристи зможуть відвідувати цікаві міста на нових комфортабельних автобусах.

### **Література:**

1. Кучеренко В. С. Особливості та сучасні тенденції управління туристичною сферою / В. С. Кучеренко // Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ. – К.: 2008. – С. 197-205.
2. Шеремет М.Я. Україна в системі міжнародних транспортних коридорів / М.Я. Шеремет // Регіональна економіка. – № 1. – 2015. – С. 219–225.
3. Державна статистична служба України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/05/zb\\_td\\_2017.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_td_2017.pdf)

**Залунина О. М., к.т.н., доцент,**  
*Кременчугский национальный университет  
имени Михаила Остроградского  
г. Кременчуг, Украина*

### **ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ В СТРОИТЕЛЬНОМ СЕКТОРЕ**

Современное производство строительных материалов в Украине и строительный комплекс в целом, находятся в состоянии кризиса по ряду причин. Политическая и экономическая сферы влияния оказывают давление на организации независимо от заданных направлений развития. Перед предприятиями, в том числе и строительными, стоит сложный вопрос оценки состояния своего предприятия, выявление и устранение слабых сторон, анализ выполнения производственных функций и возможности их защиты. На современном этапе невозможно представить деятельность предприятия без риска, так как успех зависит не только от правильно определенной и обоснованной стратегии, но и от правильного формирования производственного задания. Если рассматривать функционирование предприятия по изготовлению строительных материалов, то для реализации стратегического плана, обязательным условием является четкий расчет показателей, позволяющий оптимизировать работу.

В связи с неустойчивой экономической ситуацией в стране, стоимость строительных материалов постоянно колеблется, что требует от застройщика осуществлять постоянный контроль цен, и в итоге, он не может заключить контракт с подрядной организацией на несколько лет.

В связи с этим положением, актуальным становится оптимальный выбор масштабов производства строительных материалов.

Формирование направлений развития строительства в регионах и этапы их реализации зависят от выбора стратегии и системной детализации существующих проблем. При этом, ключевую роль играют целевые показатели, позволяющие оценить уровень кризиса и с определенной степенью обоснованности влиять на принимаемые решения [1; 2].

Строительство, как сложная система, которая включает в себя производственные процессы, инновации, бизнес – взаимодействие, вызывает заинтересованность зарубежных ученых [3-6], разрабатывающих этапы и последовательность принимаемых решений.

Для разработки научно обоснованных принципов управления строительством, необходима тесная увязка деятельности всех участков строительного процесса [6; 7].

Одной из главных задач менеджера любого производственного предприятия является выявление и использование резервов производства.

Для принятия результативного решения, менеджеру необходимо провести анализ возможных решений по конструктивно-технологическим особенностям, по условиям производства и эксплуатации оборудования. Целью такого анализа должно быть выявление резервов для минимизации рисков и обеспечения производительности, т. е. внедрение интегрированных систем менеджмента.

В докладе [8] по результатам ежегодного исследования группы Всемирного банка, одним из базовых индикаторов развития территории, является получение разрешений на строительство. За последние годы наблюдается резкий спад общего показателя, отражающего «легкость» ведения бизнеса [9], а значит и результат деятельности предприятий. На этапе принятия решения, необходимо знать – существует ли оптимальное решение, либо оно отсутствует. С одной стороны, необходима максимальная экономия затрат в период кризиса, с другой стороны, необходимо максимально обеспечить загрузку техники, занятой в строительном производстве. Т. е. существуют условия ограничения. Автором предложено адаптировать симплекс метод в деятельности предприятий по производству строительной продукции.

Для совершенствования экономической системы в строительном секторе необходим научно обоснованный подход. В условиях макроэкономической нестабильности высока степень неопределенности внешней среды. Это провоцирует резкие изменения в строительном секторе. Традиционные управленческие решения не всегда дают положительный результат.

С учетом неоднозначной политической ситуации в Украине, планирование деятельности предприятий по изготовлению строительных материалов остается зависимым от внешней среды и подвержено влиянию факторов риска.

### **Литература:**

1. Залунина, О. М. Роль целевых показателей в определении прогностических оценок для строительной отрасли [Текст] / О. М. Залунина // Бизнес Информ. – 2014. – № 3. – С. 160–165.
2. Залунина, О. М. Построение агрегатов признаков строительного комплекса территории для концептуальной схемы группировки [Текст] / О. М. Залунина // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2014. – № 4/3 (70). – С. 29–33. doi:10.15587/1729-4061.2014.26278
3. Hakansson, H. Construction Companies and How They Acquire Knowledge through Business Interaction [Text] / H. Hakansson, M. Ingemansson // The IMP Journal. – 2011. – Vol. 5, № 2. – P. 67–78.
4. Bygballe, L. Public Policy and Industry Views on Innovation in Construction [Text] / L. Bygballe, M. Ingemansson // The IMP Journal. – 2011. – Vol. 5, № 3. – P. 157–171.
5. Залунина, О.М. Формирование оптимального масштаба выпуска строительных материалов [Текст] / О. М. Залунина // Технологический аудит и резервы производства. – 2016. – № 1/3 (27). – С. 45–49. doi: 10.15587/2312-8372.2016.60447
6. Harris, F. Modern Construction Management [Text] / F. Harris, R. McCaffer, F. Edum-Fotwe. – Ed. 7. – Wiley-Blackwell, 2013. – 572 p.
7. Залунина, О. М. Экономическое измерение управленческих решений в строительном секторе [Текст] / О. М. Залунина // ScienceRise. – 2015. – № 9/1 (14). – С. 42–46. doi:10.15587/2313-8416.2015.50512
8. Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises [Text] // Doing Business. – The World Bank, 2013. – 278 p. doi:10.1596/978-0-8213-9984-2
9. Ben-David, I. Managerial Miscalibration [Text] / I. Ben-David, J. R. Graham, C. R. Harvey // The Quarterly Journal of Economics. – 2013. – Vol. 128, № 4. – P. 1547–1584. doi:10.1093/qje/qjt023

**Mishchenko V. A., Docteur en économie, Professeur**  
*Université technique nationale "Institut polytechnique de Kharkiv"*  
Ville de Kharkiv, Ukraine

**Domnina I. I., Étudiant diplômé**  
*Université technique nationale "Institut polytechnique de Kharkiv"*  
Ville de Kharkiv, Ukraine

## **AMELIORATION DES MECANISMES DE GESTION ANTI-CRISE DANS LES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION DE MACHINES**

La construction de machines est le principal secteur de l'économie ukrainienne, dont l'état et le niveau de développement dépendent du potentiel industriel du pays, de sa compétitivité sur les marchés extérieurs ainsi que du niveau de développement social. La construction de machines a subi de lourdes pertes à la suite de la crise mondiale de 2008-2009, le déclin le plus important ayant été observé dans d'autres secteurs industriels. En conséquence, la situation financière du secteur s'est détériorée: pendant les années de crise, la part des entreprises ayant exercé une activité déficitaire a augmenté. Par conséquent, au cours des dernières années, une attention considérable a été portée à l'étude de la gestion de crise, dont des universitaires comme Blank U.A., Podderyogin A.M., Saliga S.Ya. [5-6].

Dans les publications étrangères et nationales, la gestion anti-crise est généralement considérée comme un problème macroéconomique. La gestion de crise fait l'objet de facteurs de crise prévisibles et réels. La littérature de recherche présentée dans le développement est principalement liée à l'analyse de la situation financière de l'entreprise et n'inclut pas de recommandations détaillées sur la manière de supprimer l'entreprise d'une situation de crise [1-4]. Leurs travaux publiés traitent de certains aspects de l'organisation de la gestion de crise et ignorent la nécessité de constituer un système complet de mesures anti-crise pour les entreprises industrielles. En outre, les développements théoriques et pratiques modernes reposent principalement sur les conditions d'une économie de marché développée, ce qui ne permet pas de transférer pleinement cette expérience aux réalités du commerce ukrainien. Par conséquent, des recherches plus poussées nécessitent un certain nombre de questions liées à la mise au point de méthodes efficaces de gestion de crise et à la mise en place d'un système complet de mesures visant à éliminer les signes d'insolvabilité et le risque de faillite des entreprises dans le contexte ukrainien.

L'objectif de l'étude est donc de résumer l'expérience positive de la mise en œuvre efficace des méthodes de gestion de crise dans les entreprises du secteur de la construction de machines et de formuler des recommandations pour améliorer le système organisationnel et économique de gestion de crise dans les conditions actuelles de l'économie ukrainienne en transformation.

L'étude était basée sur une méthode de référence croisée des cas, en utilisant ce qu'on appelle des exemples volumineux. Afin d'identifier des exemples significatifs d'entreprises ayant mis en œuvre efficacement des méthodes de gestion anti-crise afin de surmonter la crise de 2008-2009 et d'améliorer de manière significative la situation financière de l'entreprise, des méthodes de diagnostic de la situation de crise de l'entreprise ont été appliquées. Sur la base des données obtenues, la méthode du regroupement par combinaison, qui permettait la formation de trois groupes de sociétés en fonction du degré de probabilité de la faillite, a été appliquée. Une méthode d'analyse comparative a également été utilisée pour identifier les mesures communes de gestion anti-crise.

Afin d'étudier l'expérience positive des sociétés de gestion de crise du secteur de la construction de machines, qui produisent des produits de haute technologie, 50 usines

leaders dans leur secteur ont été choisies. Malheureusement, le diagnostic de la crise de toutes les entreprises était impossible en raison du manque d'accès aux informations financières nécessaires.

Ainsi, une analyse comparative de la probabilité de déclenchement de la crise de 25 entreprises sur une période de trois ans a été réalisée. Pour diagnostiquer la crise des entreprises, l'analyse des discriminateurs multiples a été utilisée (à l'aide de modèles multifactoriels d'auteurs étrangers et nationaux) et une analyse comparative des principaux ratios financiers de l'entreprise. Cela a permis de minimiser les inconvénients de chaque groupe de méthodes et d'obtenir les résultats les plus précis.

Sur la base des données obtenues, trois groupes ont été formés: les entreprises avec des indicateurs relativement positifs, les entreprises avec des indicateurs relativement négatifs et les entreprises qui appliquaient efficacement la gestion anticrise. Ainsi, nous avons constaté que les sociétés affichant une performance positive constituent le groupe le plus important, comprenant 16 sociétés (64%). Le deuxième groupe comprend 6 entreprises (0,24%) et le troisième – 3 entreprises (0,12%). Comme le montre l'analyse, seules trois sociétés ont mis en place une société anticrise efficace, ce qui leur a permis de réduire le risque de faillite de la société, d'améliorer les performances financières et de se mettre sur la voie du développement durable. Pour analyser ces sociétés, une approche combinée a été utilisée, à savoir un système équilibré d'indicateurs économiques et financiers. Cette approche a permis de généraliser l'influence de toutes les composantes, tandis que l'utilisation des seuls indicateurs financiers dans l'entreprise déclarante caractérise uniquement l'état actuel pour une certaine date et ne permet pas de distinguer les principaux facteurs qui l'ont provoquée. Sur la base de notre recherche sur l'expérience positive d'introduction de méthodes de gestion anti-crise (rééquipement et valorisation de la production, développement de l'innovation, restructuration de la production, restructuration des engagements de prêt et réduction des dépenses), nous avons proposé des recommandations pour améliorer le système de gestion de crise organisationnel et économique:

- 1) Le processus de gestion de crise devrait se poursuivre sans interruption. L'identification des signes d'insolvabilité et de faillite est possible grâce au contrôle continu de la situation financière et économique de l'entreprise, à l'élaboration de stratégies appropriées de gestion, de finances et de marketing, à la réduction des coûts, à l'optimisation des processus internes et à l'amélioration de la productivité.

- 2) Le développement innovant de l'entreprise est l'une des principales mesures de la gestion de crise, indépendamment du stade de la crise et de la stratégie choisie pour la gestion de crise.

- 3) Une gestion anti-crise réussie devrait reposer sur le leadership.

- 4) L'implication de parties faisant autorité dans la création du programme anti-crise de la société, les conseils et recommandations de sociétés d'audit internationales, de cabinets de conseil et d'autres acteurs peuvent contribuer à l'élaboration d'une stratégie anti-crise globale.

- 5) Le mécanisme anticrisis devrait inclure le corporatisme, ce qui se reflète dans la motivation particulière du personnel à l'égard de la crise, la compréhension et l'acceptation par tous les travailleurs des objectifs de l'organisation, la volonté de travailler avec célérité et de manière désintéressée.

- 6) Dans des conditions de crise, des qualités telles que l'efficacité et la flexibilité revêtent une importance particulière. La direction de l'entreprise doit rapidement identifier les secteurs d'activité prometteurs et adapter la production aux conditions de la crise et de l'après-crise.

7) Il est nécessaire d'optimiser la corrélation entre centralisme et décentralisation dans la prise de décision, la coordination des flux de trésorerie, les ressources de production matérielles et d'autres questions stratégiques.

L'application simultanée de méthodes stratégiques (rééquipement de la production et développement innovant) et tactiques (réduction des coûts par la réduction du nombre de structures et de personnel dans l'industrie, restructuration de l'entreprise et restructuration de la dette) a permis aux entreprises non seulement de surmonter le risque de faillite, mais également de prendre des positions dominantes sur le marché. Le développement innovant a affecté la diversification de la production, augmenté les commandes pour les principaux types de produits et empêché l'apparition d'une deuxième vague de la situation de crise des entreprises.

### Références:

1. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием/ И.А. Бланк – К.: Изд-во «Эльга», Ника – Центр, 2006. – 672 с.
2. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник – 2-е изд., доп. и перераб./под ред. проф. Э.М. Короткова – М.: Инфра – М, 2006. – 620 с.
3. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504с
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб-ник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
5. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: підруч. / [кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін]. – К. : КНЕУ, 2005. – 535 с.
6. Салига С.Я. Управління фінансовою санацією підприємства/ С.Я. Салига, О.І Дацій. – К: Центр навчальної літератури, 2005 – 240 с.

**Nepochatenko O. A., PhD, Associate Professor,**  
*Uman National University of Horticulture*  
*Uman, Ukraine*

## ECONOMIC ACTIVITY OF CITIZENS IN THE VILLAGES OF UKRAINE

About 30 villages disappear from the map of Ukraine every year. In general, our country lost 475 villages, while 71 new ones were formed during the years of independence. The main reason of disappearance of the Ukrainian village is demographic crisis, urbanization and nation ageing. Village inhabitants move to a city because of the lack of work, collapsed social infrastructure (there are no hospitals, schools, clubs), the lack of proper conditions forming for organizing life for young people in the village.

Today, 69% of Ukrainians live in the cities. Only 31% live in the villages. There are 28471 rural settlements in Ukraine [2].

Table 1 reflecting the change in population number in Ukraine for 2013-2017 can be used for a more complete analysis of this problem.

As it can be seen from the above data, population number in Ukraine declined by 2968.5 thousand people in 2017 compared to 2013. Urban population decreased by 1896.3 thousand people and rural population reduced by 1072.1 thousand people in 2017 compared to 2013.

Table 1

**Population number in Ukraine for 2013-2017, thousand persons**

	Population number		
	total	including	
		urban	rural
2013	45553,0	31378,6	14174,4
2014	45426,2	31336,6	14089,6
2015	42929,3	29673,1	13256,2
2016	42760,5	29585,0	13175,5
2017	42584,5	29482,3	13102,2

*Source: made by the author on the basis of data from State Statistic Service of Ukraine*

It is possible to make a clear conclusion about role reduction of the village in Ukraine grounded on the rapid decline of the rural population and the number of rural settlements in Ukraine, and on the whole there are disappointing perspectives when deepening into the structure of migration flows from the village to the city.

Social-and-economic collapse and poverty of the overwhelming majority of the peasantry have become characteristic of the Ukrainian village during the last decades. Low living standards, unemployment, decline in the birthrate and increase in death rate affirm about a crisis situation of the Ukrainian countryside. Most of the village population is older generation and pensioners, it occurs outflow of young people to industrial centers [3, p. 142-148].

One of the major problems of the current state of rural areas is the lack of social standards and living norms and job for rural population. Today, 15.5% of the total number of rural families lives under the poverty line and total expenses of about 25% of the population do not exceed the subsistence level [4, p. 43-48].

It is possible to divide people into economically active and economically passive analyzing the number of working persons and the number of unemployed citizens living in the village.

According to the definition of the International Labour Organization (ILO), economically active population is the population of both sexes aged 15 to 70 inclusive, who provides a supply of workers in the labour market over a certain period of time [1, p. 60-67]. Composition of the economically active population includes only those who were engaged in economic activity or were looking for work and were ready to start it, that is, they are classified as “employed” and “unemployed”.

Economically passive population is individuals who do not have a job and are not engaged in its searching, that is they cannot be classified as “employed” or “unemployed”.

According to Table 2, economically active population in the village decreases with each passing year. Thus, the number of economically active citizens decreased by 1305.8 thousand people in 2017 compared to 2013. There was reduction in people by 816.5 thousand among the citizens of able-bodied age.

Accordingly, the number of economically passive people increased by 500.1 thousand people in 2017 compared to 2013, and the number of economically passive people increased by 254.7 thousand among able-bodied population.

It can be concluded that pensioners are the main part of the economically passive population after analyzing the factors influencing the level of the economically active population in the village. The growth of this indicator every year clearly indicates about the ageing process of the nation in the countryside. Pupils, students among economically passive population is a significant proportion which decreased by 4.1 per cent in 2017 compared with 2013.

Table 2

**Economic activity of the population in rural area for 2013-2017**

Index	2013	2014	2015	2016	2017
Economically active population:					
At the age of 15-70, thousand people	6908,0	5850,6	5667,5	5648,7	5602,2
of employable age, thousand people	6178,3	5482,5	5405,8	5404,8	5361,8
Level of economic activity, in % to population of corresponding age group					
At the age of 15-70	68,5	61,8	60,8	60,9	60,4
of employable age	73,8	69,1	68,8	68,5	68,6
Economically passive population:					
At the age of 15-70, thousand people	3174,0	3615,9	3647,7	3633,7	3674,1
of employable age, thousand people	2196,9	2456,6	2453,3	2480,6	2451,6
Level of economic passivity, in % to population of corresponding age group					
At the age of 15-70	31,5	38,2	39,2	39,1	39,6
of employable age	26,2	30,9	31,2	31,5	31,4

*Source: made by the author on the basis of data from State Statistic Service of Ukraine*

Consequently, done research gives the possibility to conclude that economic activity of the rural population in Ukraine is decreasing every year. The main reasons for the decline in economic activity in the village are low social-and-economic living standards and unemployment rising.

Unemployment rate in villages has reached a critical level and requires immediate state influence. Weakness of agriculture, closing of kindergartens and schools led to massive moving of young people to cities in search of work and better life.

Perspectives for further researches are the introduction of a range of the above-mentioned measures to optimize the employment of the rural population and increase their economic activity.

**References:**

1. Buhutskyi O. Potential opportunities for increasing labour productivity and profitability in agriculture // *Economy of Ukraine*. – 2008. – No. 5. – P. 60-67.
2. Future of the Ukrainian village [Electronic resource]. Access mode: <http://infolight.org.ua/content/yake-maybutnie-v-ukrayinskogo-sela>.
3. Vaskivska K.V. Social-and-economic aspects of the development of rural territories. / K.V. Vaskivska, I.V. Sembai // *Regional Economics*. – 2009. – No. 2. – P. 142-148.
4. Haidutskyi P.I. On the basic principles of reforming the system of state support of agriculture and rural territories / P.I. Haidutskyi // *Economy of Agro-Industrial Complex*. – 2005. – No. 11. – P. 43-48.



5. Kudla N. Multifunctional development of rural territories: from basic ideas to activating of local entrepreneurship / N. Kudla // *Economy of Ukraine*. – 2008. – No. 1 (554). – P. 62-71.
6. State Statistics Service of Ukraine: [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Talan M. Employment in the countryside: problems and perspectives / M. Talan, V. Berlinskyi // *Man and Labour*. – 2006. – No. 9. – P. 17-20.

**Oleiniuc M., Docteur, Maître de Conférences,**  
*Université d'État „Alecu Russo” de Balti*

## **ÉVALUATION DE L'ACCÈS DE LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE AU NIVEAU RÉGIONAL DE LA RÉPUBLIQUE DE MOLDOVA**

Dans le contexte des changements intervenus au cours du dernier millénaire, la République de Moldova doit mettre en œuvre de nouvelles stratégies, politiques et objectifs visant la sécurité alimentaire. Il est nécessaire de fournir à la population du pays une alimentation de qualité, qui corresponde à la demande du consommateur, et réussir s'intégrer au marché mondial de l'alimentation. Dans le présent article nous nous sommes proposé d'évaluer la dynamique du pilier "l'accès aux produits alimentaires" au niveau régional de la République de Moldova. L'accès aux aliments ou à la nourriture présuppose l'analyse du niveau de pauvreté, du revenu minimum d'existence, de la consommation des produits alimentaires, du niveau des prix des aliments, des dépenses de la population, du revenu disponible des ménages, du score de diversité alimentaire et l'analyse des routes.

**Le niveau de pauvreté.** Tout pays, quel que soit son niveau de développement, a tendance à réduire le niveau de pauvreté, car, plus cet indicateur est bas, plus l'accès à la nourriture est élevé, et, par conséquent, ce fait entraîne la croissance économique du pays. Les principaux indicateurs caractérisant le niveau de la pauvreté sont le taux de pauvreté absolue, les indicateurs de profondeur de la pauvreté et la part du quintile le plus pauvre dans la consommation nationale.

**Le seuil de pauvreté absolue** (le taux de change étant 1€ = 19,53 lei, le 08.11.2018). Pour une estimation juste de cet indicateur, il faut tenir compte des dépenses alimentaires supportées par la population, afin d'assurer la consommation de 2282 kcal par jour et par habitant. Cet indicateur a connu une croissance considérable en République de Moldova: si, en 2000, il s'élevait à 234,8 lei par personne, alors en 2015 il atteignait déjà 1378,9 lei, enregistrant une augmentation de 5,87 fois par rapport à 2000. En conclusion, on pourrait dire que, pour qu'une personne puisse s'assurer une nourriture de 2282 kcal par jour, elle doit dépenser 1378,9 lei par mois, ce qui est impossible à réaliser dans notre pays compte tenu du rapport qualité / prix des aliments. Dans la période 2000-2015 le taux de pauvreté absolue diminue, réduisant ainsi le nombre de la population dont les dépenses mensuelles sont inférieures au seuil de pauvreté absolue. Si, en 2000, cet indicateur était de 67,8%, alors en 2015 il atteint la valeur de 9,6%, autrement dit – 58,2 points de pourcentage par rapport à l'année 2000. Cette diminution est due au fait que, les derniers temps, le revenu des ménages a augmenté grâce au revenu officiel, aussi bien que grâce à la hausse substantielle des envois de fonds enregistrée les dernières années. L'augmentation de l'aide sociale fournie par le gouvernement de la Moldova représente une autre tendance positive dans la croissance des revenus des familles pauvres. Avec la baisse du taux de pauvreté absolue, sa gravité diminue aussi. Si, en 2000, cet indicateur était de 13,7%, en 2015 il atteignait déjà la valeur de 0,4% (ça veut dire – 13,3 points de pourcentage par rapport à

2000). La dynamique de l'indicateur de profondeur de la pauvreté atteste des valeurs positives, donc il diminue graduellement, ce qui dénote que le montant total nécessaire à allouer pour augmenter les revenus des pauvres jusqu'au seuil de pauvreté décroît d'une année à l'autre, passant de 27,0% en 2000 à 1,5% en 2015 (-25,5 points de pourcentage par rapport à 2000). Selon l'Indice d'écart de la pauvreté, établi par l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (International Food Policy Research Institute), en 2000 la République de Moldova affichait un niveau élevé de l'indicateur de profondeur de la pauvreté, mais, grâce aux allocations versées par l'État aux familles pauvres, cet indicateur a enregistré des valeurs correspondant au niveau réduit de la profondeur de la pauvreté. Le milieu de vie des ménages constitue le facteur le plus important dans la détermination du niveau de prospérité de la population.

**1. Le taux de pauvreté absolue.** Le taux de pauvreté absolue le plus élevé est enregistré dans les milieux ruraux, avec un indice de 14,5 en 2015 (- 19,6 points de pourcentage par rapport à 2006), soit une diminution de 2,35 fois par rapport à 2006. Dans les milieux urbains, l'indicateur a enregistré 3,1% pour l'année 2015 (-21,7% pp par rapport à 2006), soit une diminution de 8 fois par rapport à 2006. La valeur la plus basse de l'indicateur analysé a été enregistrée dans les grandes villes ayant la valeur 1,0% en 2015 (20,5 points de pourcentage par rapport à 2006) ou 20 fois moins élevé qu'en 2006.

**2. Le taux de pauvreté extrême.** Dans la République de Moldova le taux de pauvreté extrême vise seulement les milieux ruraux, enregistrant des valeurs de 0,3% en 2015 (-4,4 points de pourcentage par rapport à 2006), soit une diminution de 15,67 fois par rapport à 2006.

**3. L'indicateur de profondeur de la pauvreté.** Le niveau le plus élevé de l'indice de profondeur de la pauvreté est aussi enregistré dans les milieux ruraux, avec 2,2% en 2015 (- 3,52 pp par rapport à 2006), ou une diminution de 2,0 fois par rapport à 2006. Dans le milieu urbain l'indicateur a enregistré 0,5% en 2015, (-6,1% pp par rapport à 2006), soit une baisse de 13,2 fois par rapport à 2006. La valeur la plus basse de l'indicateur analysé est enregistrée dans les grandes villes ayant la valeur de 0,1 % en 2015 (- 5,5 points de pourcentage par rapport à 2006), soit une diminution de 56 fois par rapport à 2006.

**4. L'indice de sévérité de la pauvreté.** Le niveau le plus élevé de l'indice de sévérité de la pauvreté est également enregistré dans les zones rurales, avec 0,5% en 2015 (-2,9 pp par rapport à 2006) ou une diminution de 6,8 fois par rapport à 2006. Dans les zones urbaines cet indicateur a enregistré 0,1% en 2015 (-2,6% pp par rapport à 2006) ou une baisse de 27 fois par rapport à 2006. Dans les grandes villes cet indice n'est plus enregistré.

La population la plus touchée, dans ce contexte, est la population rurale. La cause principale est le manque d'emplois en milieu rural et le niveau élevé de migration externe et interne de la population. En conséquence, 80% de la population rurale du pays sont des retraités ou des enfants, dont le revenu mensuel ne couvre pas les dépenses de consommation. Un niveau élevé de la pauvreté est plus concentré dans les zones rurales à cause d'une infrastructure physique faible de l'éducation, de la santé et du transport. L'assurance de l'accès à la sécurité alimentaire dépend en grande partie du niveau de vie et du niveau de pauvreté existant dans le pays. Plus le niveau de pauvreté est bas, plus le niveau d'accès à la sécurité alimentaire ou aux produits alimentaires inoffensifs est élevé, et à la suite de la consommation de ceux-ci, un individu acquiert le besoin quotidien en calories, nécessaire pour mener une vie saine et conforme aux normes sanitaires nationales. Une analyse plus détaillée, permettant de déterminer le niveau de pauvreté, a été réalisée au niveau des régions statistiques de la République de Moldova: les régions du Nord, du Centre, du Sud et Chisinau. Le niveau le plus élevé du taux de pauvreté absolue est enregistré dans la région du Sud, enregistrant des valeurs de 16,7 en 2014 (- 17,4 pp par

rapport à 2006), soit une diminution de 2,04 fois par rapport à 2006. Au Centre du pays cet indicateur a enregistré 14,9% en 2014 (-18,6% pp par rapport à 2006), soit une diminution de 2,25 fois par rapport à 2006. Dans la zone Nord, cet indicateur a enregistré 11,7% en 2014 (-21,0% par rapport à 2006) ou une diminution de 2,79 fois par rapport à 2006. La valeur la plus basse de l'indicateur analysé est enregistrée à Chisinau avec un indice de 2,6% en 2014 (-17,1 pp par rapport à 2006) ou une diminution de 7,58 fois par rapport à 2006. Certaines localités de différentes régions de la République de Moldova doivent subir les conséquences négatives du niveau de la pauvreté à cause de la situation géographique défavorable et des limitations en matière d'emploi. Le niveau de la pauvreté peut être aussi affecté par des facteurs spécifiques, comme, par exemple, le mauvais état du système d'irrigation, en particulier dans le Sud du pays, où la plupart des habitants sont entraînés dans des activités agricoles. D'ailleurs, en Moldavie, l'agriculture est devenue un moyen de subsistance de la population rurale. Afin d'assurer la sécurité alimentaire du pays, il est nécessaire de faire accroître le potentiel du complexe agroalimentaire. L'augmentation du potentiel économique du complexe agroalimentaire dépend directement du niveau de développement de la culture végétale et du secteur zootechnique du pays. Selon l'avis de l'auteur, la sécurité alimentaire fait partie intégrante de la sécurité nationale et constitue une valeur primaire grâce à laquelle on peut mettre en place les priorités stratégiques nationales, et notamment, assurer des produits alimentaires à la population, en fonction des piliers de la sécurité alimentaire dans des conditions harmonieuses de développement. Donc, la sécurité alimentaire constitue le "miroir" du bien-être d'un pays qui, quelle que soit la situation économique mondiale et l'influence de certains facteurs sur l'environnement extérieur, la population du pays a accès à une nourriture de qualité et aux quantités nécessaires pour mener un train de vie sain. Une dérivée de la sécurité alimentaire est l'indépendance alimentaire. Celle-ci représente l'autonomie maximale et la viabilité économique du pays visant le système alimentaire national, son adaptation aux conditions de l'économie mondiale en ce qui concerne l'utilisation rationnelle des capacités de production du complexe agroalimentaire.

#### **Bibliographie:**

1. Analyse des indicateurs de pauvreté. [accès 27.08.2018]. Disponible: <https://mei.gov.md/ro/content/analiza-indicatorilor-saraciei>
2. Bureau National de Statistique [accès 26. 10.2018]. Disponible: [www.statistica.md](http://www.statistica.md)

**Патика Н. І., к.е.н., доцент, докторант,**  
*Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»  
Національної академії аграрних наук України  
м. Київ, Україна*

#### **ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Дослідження світових інституцій вказують на тісний зв'язок між рівнем інтеграції та економічним ростом країни. Чим вищий ступінь інтегрованості країни, тим швидші темпи економічного росту. Найбільш важливим чинником, що пояснює зв'язок між

інтеграцією і економічним ростом є позитивний вплив зовнішньої торгівлі та іноземних інвестицій на економічне зростання.

В Україні, яка в 2008 р. стала членом Світової організації торгівлі (СОТ), а в 2014 р. підписала Угоду про асоціацію з ЄС, відбулася суттєва лібералізація зовнішньої торгівлі. В цілому це позитивно вплинуло на розвиток сільського господарства України. Починаючи з 2014 р. сільське господарство займає лідируючі позиції в українському експорті. Так, в 2017 р. експорт продукції сільського господарства зріс більш ніж в 4 рази у порівнянні з 2007 р.: до 10,325 млрд дол США проти 2,473 млрд у 2007 р. У результаті частка сільського господарства в загальній структурі експорту товарів з України в 2017 р. зросла до 23,9% проти 4,02% в 2007 р. [1] Постійним є збереження позитивного сальдо зовнішньої торгівлі – експорт сільськогосподарської продукції перевищує імпорт майже в 5 разів.

Проте, незважаючи на таку динаміку, сільське господарство України за даними Світової Організації Торгівлі займає лише один відсоток світового експортного ринку сільськогосподарської продукції [2]. І це в той час, коли галузь визнана опорною, яка повинна взяти на себе провідну роль у розвитку економіки, а згодом й зайняти ключове місце в її структурі. Таке становище необхідно докорінно змінити. Сільське господарство України має зайняти гідне місце у світовому економічному просторі серед розвинутих країн, знайти свій власний напрямок ефективної економічної інтеграції, який найбільше відповідав би її національним інтересам і враховував наявні ресурси, географічне розміщення, потенційні можливості. Саме тому для України питання підвищення конкурентоспроможності сільського господарства, оцінка його потенційних можливостей, визначення чинників впливу є актуальним і стає рушійним мотивом сучасних економічних реформ.

Як показало дослідження, до 2015 р. інтегрований індекс конкурентоспроможності українського сільського господарства зростав в середньому на 30% щороку, проте в 2016 р. відбулося його суттєве зниження, що свідчить про погіршення ситуації в галузі, а отже, і про зниження конкурентоспроможності аграрного сектора [3, с. 20]. В 2017 р. ситуація дещо покращилася й індекс знову почав підвищуватися (на 11,4% в порівнянні з 2016 р.), проте не вийшов на показники 2015 р.

Причинами означеної ситуації в сільському господарстві України доцільно визначити: недостатність забезпечення ресурсами розвитку на тлі їх неефективного використання; низька продуктивність праці; недостатній рівень застосування сучасних техніко-технологічних інновацій в рослинництві й, особливо, у тваринництві, які дозволили б скоротити терміни вироблення сільськогосподарських продуктів; недиверсифікованість діяльності сільськогосподарських товаровиробників, у тому числі неналежний рівень розвитку елементів первинної обробки та переробки продукції, що нівелювало б подовжені сільськогосподарські цикли; неефективність кредитної та фінансової політики товаровиробників, складність отримання кредитних коштів, низький рівень внутрішніх інвестицій та ряд інших. Якщо говорити про міжнародну конкурентоспроможність сільського господарства України, то на фоні збільшення обсягів експорту, зростання частки світового товарного ринку ми спостерігаємо надзвичайно низькі обсяги надходження іноземних інвестицій в галузь (за період 2010-2017 рр. обсяги ПІІ в сільське господарство України були дуже незначними, їх частка в загальних обсягах ПІІ в Україні становила 1,72-1,33%. Причому за аналізований період сума іноземних інвестицій в сільському господарстві зменшилась на 15%, що говорить про значний відтік іноземного капіталу з галузі [4]), поступове нарощування імпорту, а також як негативне явище доцільно відзначити

експорт українських сільськогосподарських товарів з низькою часткою доданої вартості.

Крім того, перешкодами для нарощування конкурентоспроможності галузі є недостатня та застаріла транспортна інфраструктура, низький рівень інституційної підтримки, недостатній кваліфікаційний рівень керівників підприємств з питань конкуренції, вимог та умов доступу на іноземні ринки, просування українських товарів на ці ринки; низька здатність працівників до освоєння нових технологій, відсутність ефективних засобів захисту прав інтелектуальної власності, неефективність митних процедур тощо.

Результати проведеного дослідження показали, що на конкурентоспроможність сільського господарства впливають чинники як стимулюючого, так і дестабілізуючого характеру, які доцільно систематизувати за групами: 1) ті, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності (стимулятори) та 2) чинники, що заважають підвищенню конкурентоспроможності (дестимулятори). В свою чергу в кожній з цих груп варто виділити чинники ендогенного та екзогенного впливу.

До стимуляторів екзогенного впливу доцільно віднести: державну підтримку сільського господарства та протекціоністичні заходи; лібералізацію зовнішньої торгівлі; участь у міжнародному поділі праці; розвиток науково-технічного прогресу, удосконалення інновацій; динамічність і ємність внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки; стан конкуренції на внутрішньому ринку (в галузі, за продукцією, з боку імпорту); доступ до ринку ресурсів.

До дестимуляторів екзогенного впливу належать: нестабільна макроекономічна ситуація в країні; дорожчання вхідних ресурсів, передусім техніки, паливо-мастильних матеріалів, добрив, засобів захисту рослин та тварин; недостатній рівень розвитку вітчизняної фінансово-кредитної системи; нерозвиненість сфери страхування кредитних та виробничих ризиків; нерозвиненість інфраструктури; низький рівень розвитку обслуговуючих галузей.

До стимуляторів ендогенного впливу доцільно віднести: підвищення ефективності господарювання і використання ресурсів; наявність ефективної стратегії, ефективної організації виробництва; здатність до впровадження новітніх технологій; забезпеченість висококваліфікованим персоналом та ефективність його використання; спеціалізація (диверсифікація) виробництва.

Дестимуляторами ендогенного впливу визначено: вичерпність або обмеженість ресурсів; низька капіталізація сільськогосподарських підприємств; обмеженість фінансових можливостей сільськогосподарських виробників; низький рівень матеріально-технічного забезпечення та обслуговування; низький рівень заробітної плати, відсутність мотивації до праці; неефективний менеджмент; відсутність вільного конкурентного ринку землі.

Усвідомлення наявності стимулюючих та дестимулюючих чинників, міри їх впливу на рівень конкурентоспроможності, створить можливість до розробки заходів ефективної державної політики щодо розвитку і підтримки аграрної сфери, яка буде зосереджена на гармонізації інтересів держави, підприємств і населення; з формуванням інноваційної та водночас соціально-орієнтованої моделі розвитку; дозволить оптимізувати напрями державної політики щодо забезпечення конкурентоспроможності сільського господарства України на основі вивчення її переваг і слабких сторін.

### Література:

1. Зовнішня торгівля України товарами та послугами : статистичні збірники. – К. : Державна служба статистики України, 2012-2017.

2. World Trade Organization (2018), “Statistics on merchandise trade”, available at: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/merch\\_trade\\_stat\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/merch_trade_stat_e.htm).

3. Патика Н.І. Оцінка конкурентоспроможності сільського господарства України з урахуванням зовнішньоекономічних чинників // Агросвіт. – 2018. – № 17. – С. 18-25.

4. Інвестиції зовнішньоекономічної діяльності України : статистичні бюлетені. – К. : Державна служба статистики України, 2011-2017.

**Пилипак О. В., доцент,**  
*Хмельницький національний університет*  
*м. Хмельницький, Україна*

## **РОЗРАХУНКОВІ СХЕМИ ОЦІНКИ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ**

Оцінка показників ефективності інвестицій для національного господарства в цілому та суб'єктів інвестиційного процесу зокрема має виняткове значення, адже саме інвестиційна діяльність лежить в основі формування майбутньої доданої вартості, а якщо розглядати її дещо ширше, – то й низки соціальних показників, надзвичайно важливих для сучасного суспільства. Актуальність даної тематики давно з'ясована і всебічно обґрунтована, тому не потребує додаткового роз'яснення.

Загалом, оцінка показників ефективності інвестицій в межах розрахункових схем ґрунтується на плануванні майбутнього грошового потоку. На сьогодні, а економічній практиці дотримуються так званого «традиційного» методу, згідно якого першим елементом грошового потоку є прибуток. Прогноз прибутку від реалізації інвестицій проводиться за допомогою стандартного підходу, який передбачає послідовне вилучення від доходу усіх витрат. Зрозуміло, що прогноз прибутку необхідно проводити, виходячи із системи податків, що діють на момент попереднього розгляду інвестицій.

На сьогодні поширені два підходи до прогнозування грошових потоків, які в якості вихідної інформації ґрунтуються на прибутку до амортизації, відсоткових й податкових платежів. У світовій інвестиційній практиці даний показник позначають за допомогою аббревіатури *EBDIT* (Earnings Before Depreciation, Interest and Taxes).

Для оцінки даного показника рекомендується впорядкувати розрахунки за схемою:

1. Чистий дохід (без ПДВ, акцизу).

2. Поточні витрати.

3. Оподаткований прибуток.

4. Податок на прибуток.

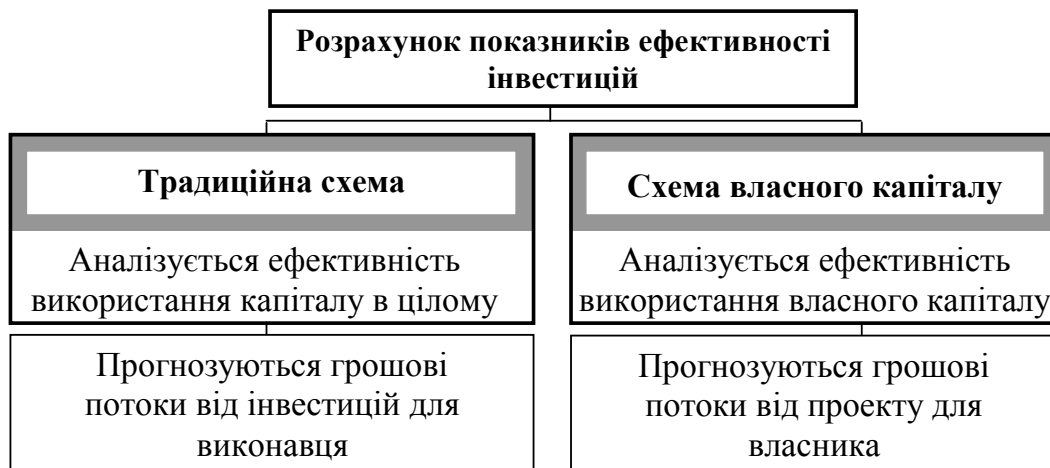
5. Чистий прибуток до амортизації, сплати відсоткових платежів і податку на прибуток.

Важливо відмітити, що при розробці інвестицій у формі інвестиційного проекту рекомендується проводити прогноз даних першого року з розбиттям за місяцями, другого року – за кварталами, а для всіх інших років життєвого циклу проекту прогноз здійснюється за підсумковими річними значеннями. У переважній більшості випадках прогноз прибутку здійснюється виключно за підсумковими річними показниками.

Підсумкова ефективність інвестицій оцінюється шляхом порівняння грошових потоків з вихідним обсягом інвестицій. Тому, одержані значення чистого прибутку до амортизаційних відрахувань, сплати відсоткових платежів і податку на прибуток

необхідно скоригувати. Це можна зробити за допомогою розрахункових схем в залежності від обраної або ж розрахованої ставки дисконтування.

Виділяють дві схеми розрахунку показників ефективності інвестицій (рис. 1).



**Рис. 1. Схеми розрахунку показників ефективності інвестицій**

Традиційна схема оцінки має наступні особливості:

- 1) в якості ставки дисконтування при визначенні *NPV* обирається середньозважена вартість капіталу (*WACC*);
- 2) при прийнятті інвестиційного рішення на основі критерію *IRR*, отримане значення порівнюється із *WACC*;
- 3) при прогнозуванні грошового потоку не враховуються відсоткові платежі і погашення основної суми боргу.

У відповідності із останньою особливістю, прогноз грошового потоку здійснюється таким чином:

1. Здійснюємо прогноз грошового потоку від інвестицій.
2. Виходячи із структури інвестицій, вартості окремих компонентів та інших параметрів визначаємо *WACC*.
3. Визначаємо *NPV*, де за ставку дисконтування приймається *WACC*, а вихідними інвестиціями є їх сумарний обсяг.
4. Якщо застосовується *IRR*-критерій, то передбачається його порівняння із *WACC*. Інвестиції вважаються доцільними, якщо  $IRR > WACC$ .

Схема власного капіталу при оцінці показників ефективності враховує наступні припущення:

- 1) в якості ставки дисконтування при визначенні *NPV* приймається вартість власного капіталу або ж середньозважена вартість власного капіталу; в структурі джерел інвестицій розглядаються лише власні джерела;
- 2) при прийнятті проектного рішення на основі *IRR*-критерію, передбачається його порівняння із вартістю власного капіталу;
- 3) при прогнозуванні грошового потоку враховуються відсоткові платежі і виплати основної частини боргу.

Обидві схеми зарекомендували себе найкращим чином, тому говорити про їх недоліки та переваги не приходить, хоча, між тим, їх немало. Вибір схеми для кожного конкретного варіанту інвестицій залежить зокрема від суб'єкта оцінювання та його цілей. Очевидно що для різних учасників інвестиційного процесу, вони будуть різними.

### **Література:**

1. Павлов А.Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK / А.Н. Павлов. – М.: Лаборатория знаний, 2018. – 270 с.
2. J. Heagney. Fundamentals of Project Management / Heagney J. – NY.: AMACOM; 4 edition, 2011. – 202 p.

**Pishenina K. K., PhD,**  
*Ministry of Education and Science of Ukraine*  
*Kiev, Ukraine*

### **PRACTICAL ASPECTS OF THE MODERNIZATION POTENTIAL OF THE EDUCATIONAL CLUSTER OF UKRAINE**

The effective development of the educational cluster of Ukraine takes place on the basis of modernization changes that imply accelerated updating of educational processes, as well as the introduction of scientifically-based decisions to the organization of management of the national economy. The basis for the implementation of national strategic programs are innovative educational systems, taking into account the characteristics of the development of high-tech industries. Organizational modernization mechanisms in the field of education, in turn, should be based on the qualitative assessment of innovative technologies and the introduction of modern information systems in the educational process [1, p. 118].

From the point of view of the most objective identification, such processes involve the use of procedures for monitoring the dynamic component of the educational cluster, as well as economic comparisons in spatial terms. In this regard, the practical aspects of the modernization potential of the educational cluster is an urgent task of great scientific importance.

The development of the methodology and improvement of the practice of researching the innovative level of educational technologies is focused on optimizing the use of the resource potential, increasing the dynamics and effectiveness of scientific and technological processes, improving indicators of the sustainability and sustainability of the implementation of modernization measures [2, p. 87].

The choice of a rational trajectory of the development of innovative resources in the context of the transition to a knowledge economy will create a scientific basis for the formation and monitoring of programs aimed at reducing educational differentiation, increasing the innovative activity of the industrial and business sector in the formation of professional standards and the development of practical tasks on modern production processes [3, p. 243].

The processes of innovative transformations of the educational cluster provide the results of modernization changes. State target programs are developed taking into account the specific features of the infrastructure and socio-economic conditions. Diagnostics of such conditions cannot be based on straight-line estimates for a limited number of factors. At the same time, the results of the monitoring should objectively reflect the trend of innovative transformations in the educational sphere, taking into account the long time lag. It should be noted that the analysis of the modernization potential of the educational cluster can only be adequate when using official statistical information, clear and mathematically sound calculations.



Monitoring modernization processes in the development of an educational cluster leads to an understanding of the importance of modern information technologies and mechanisms in the system of educational processes.

It is necessary to improve management approaches and methods for the development of educational processes, the introduction of modern means of processing and transmitting organizational and technological information. Of particular importance are the issues of financing scientific research in educational institutions. There is the indifference of the business sector in terms of funding research. For the formation of an innovative economy and the progressive development of the educational cluster, as well as the industrial replication of innovations, it is necessary to respect the quantitatively reasonable proportions between the types of scientific research, the cost of science and investment in education. This means that when planning a budget for the development of science, the specifics of a scientific specialty, the accumulated backlog, the need for personnel engaged in research and development should be taken into account.

The effectiveness of the implementation of modernization processes in educational systems is determined by innovative transformations and the level of information support. The modernization potential of the educational cluster is based on specific state strategic programs that are adapted to the infrastructural and social features.

#### **References:**

1. Kalenyuk I.S. (2001). Education in the Economic Dimension: Potential and Development Mechanism. Institute of Higher Education APN. K.: LLC "Kadri", 326 p.
2. Ogarenko V.M. (2005). State regulation of activity of higher educational institutions in the market of educational services: monograph. K.: NAPA, 326 p.
3. Eliseev O. K., Tarasenko T. (2012). Estimation of quality of development of the market of educational services in Ukraine. Business Inform. № 5, pp. 241–245.

**Старух А. І., к.е.н.,**  
*філія Ужгородського національного університету в м. Львів*  
*м. Львів, Україна*

### **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЗОЛOTOВАЛЮТНИХ РЕЗЕРВІВ В УКРАЇНІ**

З отриманням незалежності перед Україною постала проблема розбудови власної валютно-фінансової системи, яка б забезпечила ефективне функціонування національної економіки. Особливо важливою стала роль ефективної грошово-кредитної політики, основним завданням якої є підтримання національної грошової одиниці – гривні. Україна стала самостійним учасником міжнародних відносин, а отже потребувала спеціальних коштів, необхідних для здійснення платежів, що опосередковують ці відносини. У зв'язку з цим виникла необхідність у формуванні золотовалютних резервів та в раціональному управлінні ними.

Створення золотовалютних резервів країни є необхідною умовою існування і функціонування будь-якої держави, оскільки вони забезпечують виконання ряду найважливіших функцій [1].

Формування належної структури офіційних золотовалютних резервів НБУ дає йому змогу належним чином виконувати власні функції з регулювання валютних відносин, передусім, у плані підтримання зовнішньої стабільності національних

грошей і рівноваги платіжного балансу. Крім того, валютні резерви є важливою складовою емісійного механізму, виступаючи одним із видів забезпечення національних грошей у складі активів центрального банку. Тому оптимальна структура валютних резервів є також одним із факторів гарантії стабільності внутрішнього грошового обігу в країні [2].

Характерною особливістю формування структури золотовалютних резервів залишається прагнення мінімізації обсягів її готівкової частини. Це має об'єктивну причину, оскільки такі активи забезпечують державу надходженням певних доходів. Метою їх наявності є забезпечення поточних потреб у готівкових коштах на внутрішньому ринку. Саме ця частина резервів першою використовується для стабілізації ситуації на валютному ринку та регулювання курсу національної валюти. Що стосується України, то більша частина резервних готівкових коштів зберігається у Федеральному резервному банку Нью-Йорку та французькому банку BNP Paribas.

Найбільш складним у процесі формування структури золотовалютних резервів є вибір резервних валют. Ключовими чинниками у цьому процесі є страхування резервів від знецінення та одержання додаткових доходів і збільшення їх обсягів. Саме тому міжнародні резерви найчастіше тримають у кількох найбільших сталих валютах. У сучасній структурі золотовалютних резервів України переважає долар США (його обсяги поступово зменшуються), євро, англійський фунт та швейцарський франк. У майбутньому очікується вдосконалення валютних резервів шляхом зменшення частки долару та, залежно від структури міжнародної торгівлі, збільшення частки китайської та японської валют.

Характерною особливістю зміни обсягів золотовалютних резервів України є її залежність від траншів стабілізаційного кредиту, отриманих від МВФ. Хоча отримані кошти надовго не залишаються в структурі резервів, вони обумовлюють «стрибки» обсягів резервів у момент їх отримання.

Резервна позиція в МВФ визначається як різниця між квотою України в МВФ та її внесками у національній валюті. Коли МВФ використовує національну валюту України, її резервна позиція зростає. Через те, що українська гривня обмежено використовується під час міжнародних рахунків, резервна позиція України слабка.

Традиційним є запас монетарного золота. Ця частина резервів є чистим золотом у формі монет, злитків та брусків. Вони не приносять прибутків, а їх утримання вимагає певних витрат. Можливе істотне знецінення цих резервів через те, що золото оцінюється за ринковою вартістю. Саме тому частка золотих запасів не є домінуючою в загальній її структурі.

У силу об'єктивних і суб'єктивних причин протягом останнього десятиліття керівництво НБУ здійснювало достатньо активне перетворення валютних надходжень в золотовалютні резерви. Але з 2008 року спостерігається їх скорочення, що зумовлено початком кризових явищ, стабілізації курсу гривні, здійсненням безперервного розрахунку за своїми зобов'язаннями. Все це потребувало значних коштів, що і зумовило звертання державних органів до золотовалютних резервів. Наслідком є суттєве скорочення їх обсягів, яке досі не ліквідовано, незважаючи на залучення коштів із зовнішніх надходжень [1].

В Україні практично відсутній власний видобуток дорогоцінних металів та коштовного каміння. Єдиним способом зростання є купівля золота та металів за межами країни. Однак девальвація національної валюти не дозволить закупати дорогоцінні матеріали у достатніх кількостях. Отже, збільшення ЗВР за рахунок золота вже не відбувається.

Не зможе Національний банк України збільшити свої золотовалютні резерви і за рахунок другого джерела. За даними НБУ, дефіцит поточного рахунку платіжного балансу на кінець 2016 року зріс до значення 3,9 млрд. дол. США порівняно з відповідним періодом у 2015 році коли рівень сягав 3,3 млрд. дол. США. Також, варто зазначити, що у 2014 році платіжний баланс складав 11,5 млрд. дол. США [3]. Тому, у зв'язку з тривалим зниженням економічної активності та падіння національної грошової одиниці, значним падінням експорту та імпорту Україна не зможе поповнити золотовалютні резерви.

Водночас економічна та політична нестабільність у країні спричинила відплив капіталу за фінансовим рахунком платіжного балансу. Тому, поповнити золотовалютні резерви країна у найближчий час не зможе і за рахунок третього та четвертого джерел. Політична криза в країні та економічний спад не дають шансів уряду запозичувати кошти на зовнішніх ринках через випуск облігацій зовнішньої державної позики. Єдиним кредитором для України залишається МВФ. За 2015 рік отримавши від кредиторів лише 5,5 млрд. дол. США, які повинні бути направленні на поповнення золотовалютного резерву, але до резерву було направлено лише частину позики.

Не очікує сьогодні Україна й на зростання притоку прямих іноземних інвестицій. Надходження прямих інвестицій в країну в 2015 році дещо зріс до значення 1,193 млрд. дол. США. Щодо портфельних інвестицій, які є короткостроковими та спрямовуються на купівлю цінних паперів, то їх обсяг також дещо зріс до рівня 1,248 млрд. дол. США. Однак, цього недостатньо для значного поповнення резерву країни.

Щодо останнього джерела поповнення золотовалютних резервів, то воно також сьогодні є проблематичним. НБУ восени встановив норматив обов'язкового продажу валютної виручки до 75%, проте така норма не дала позитивного результату та суттєвих притоку до золотовалютного запасу.

В Україні сьогодні практично вичерпані джерела поповнення золотовалютних резервів Національного банку України. Серед основних джерел найбільш доступним для України залишається позики від МВФ.

Таким чином, перед Національним банком України постає серйозна проблема вибору стратегічних і тактичних напрямків вдосконалення системи управління золотовалютними резервами.

Побудова ефективної організаційної структури є однією зі складових процесу управління золотовалютними резервами. Наявність прозорої системи прийняття управлінських рішень, чіткого механізму укладання, обробки угод та розрахунків за ними, системи моніторингу ризиків, внутрішнього контролю та аудиту є основними передумовами ефективного управління золотовалютними резервами. Безпосередній контроль вищого керівництва Національного банку України за кожною з укладених угод чи проведених операцій серйозно ускладнює процедури ризик-менеджменту, робить процес прийняття рішень щодо управління золотовалютними резервами Національного банку України непрозорим і призводить іноді до суттєвих збоїв та порушень у процесі обробки угод та здійснення розрахунків за ними, підвищуючи тим самим операційний ризик.

Тому, НБУ потрібно вдосконалити нормативно-правове регулювання в контексті формування оптимального рівня золотовалютних резервів, а також створити інструменти, якими він буде ефективно управляти, що допоможе відновити економіку країни та визначити її подальше процвітання.

### **Література:**

1. Гурова В. О. Актуальні проблеми формування необхідного обсягу та структури золотовалютних резервів України. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 1. С. 295-301.
2. Степанова В. О. Вплив чинників на динаміку золотовалютних резервів національного банку України. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 1. – С. 154-157.
3. Обсяги експорту-імпорту України за 2015 рік. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

**Фатюха Н. Г., к.е.н., доцент,**

**Рябченко І. А., студентка,**

*Запорізький національний технічний університет  
м. Запоріжжя, Україна*

## **РОЛЬ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ**

Належне інвестування є досить важливим та необхідним фактором ефективного реформування економіки країни, її структурної модернізації поряд з якісним оновленням ринкової та соціальної інфраструктури.

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ), поряд з забезпеченням необхідним капіталом, являють собою джерело нових технологій, модернізації управління та маркетингової системи. Залучені ресурси, у свою чергу, стимулюють конкуренцію, інновації, акумуляцію капіталу і завдяки цьому створюють робочі місця та економічне зростання.

Виділяють наступні позитивні ефекти від залучення іноземних інвестицій:

1. Модернізація. Залучення іноземних інвестицій призводить до впровадження світових моделей виробничих технологій та організації праці, котрі в подальшому можуть використовуватися на вітчизняних підприємствах.

2. Збільшення обсягів виробництва. В умовах існуючої економічної кризи в Україні це найважливіший фактор залучення ПІІ. Інвестиційна діяльність викликає ефект мультиплікатора відносно економічного росту. Слід відмітити специфіку дії цього механізму. У даному випадку основні засоби імпортуються, але виробництво в результаті потребує значного збільшення випуску продукції місцевими постачальниками, що стимулює зростання в інших галузях промисловості. Це викликає специфічний ефект мультиплікатора модернізації: вищі вимоги підприємств з іноземними інвестиціями примушують постачальників приділяти більше уваги підвищенню якості продукції, жорсткому виконанню графіків поставок і прискоренню технологічного прогресу.

3. Позитивний вплив на платіжний баланс. Вплив відбувається шляхом збільшення експорту, економії та заміщення імпорту. Частина продукції підприємств з іноземними інвестиціями направляється на експорт. Таким підприємствам легше, ніж іншим місцевим виробництвам, розширити експорт, оскільки продукція, яку вони виробляють, відповідає світовим стандартам якості. Також важливим фактором є зв'язки інвестора, доступ до дилерської і сервісної сітки, що важливо для експорту споживчих товарів.

4. Підвищення рівня ринкової конкуренції. Оскільки існує високий рівень концентрації виробництва в більшості провідних галузях підприємство може активізувати конкуренцію, використовуючи вище зазначені переваги (вища продуктивність праці, ефективніший маркетинг). Цей фактор сприяє зменшенню загального рівня виробничих затрат на ринках окремих видів продукції.

5. Збільшення зайнятості. Цей ефект не є однозначним, оскільки ПП призводять до модернізації виробництва, що, у свою чергу, скорочує кількість працюючих. Уряд прагне залучити інвесторів до створення нових робочих місць, проте існує характерна риса іноземних інвестицій: вони спрямовуються у вже існуючі виробничі потужності (модернізується наявне виробництво), а не створюються нові, що відповідає світовим тенденціям [1].

Привабливість прямих іноземних інвестицій зумовлена наступним:

- імпорт прямих інвестицій веде до збільшення виробничих потужностей та ресурсів;
- сприяє поширенню передової технології і управлінського досвіду, підвищенню кваліфікації трудових ресурсів;
- з'являються не тільки нові матеріальні та фінансові ресурси, а й мобілізуються і більш продуктивно використовуються вже наявні ресурси;
- прямі інвестиції сприяють розвитку національної науково-дослідної бази;
- стимулюється конкуренція і пов'язані з нею позитивні явища (підрип позицій місцевої монополії, зниження цін та підвищення якості продукції, що заміщає як імпорт, так і застарілі вироби місцевого виробництва);
- підвищують попит та ціни на національні (місцеві) фактори виробництва;
- збільшуються надходження у вигляді податків на діяльність міжнародних спільних підприємств;
- в умовах слабого контролю за використанням державних позик інвестиційний ризик переноситься на іноземних інвесторів, які самостійно вирішують проблему самоокупності [2].

Надходження прямих інвестицій для потреб розвитку національної економіки є важливим індикатором міжнародної привабливості держави, ознакою якості інвестиційного клімату та ключовим показником конкурентоспроможності на міжнародному ринку капіталу. Разом з тим іноземні інвестиції індиферентні до проблем національної економіки та в разі неналежного національного моніторингу і контролю можуть містити певні загрози для національної економіки [3].

Серед негативних факторів варто відзначити:

1. Зростання безробіття. Цей фактор обумовлюється модернізацією виробництва та досить високим рівнем конкурентності підприємств з іноземними інвестиціями.
2. Банкрутство вітчизняних виробників та закриття бізнесу. Опоненти іноземних інвестицій надають велику увагу таким моментам як недопущення продажу землі іноземцям. Ця вимога дуже стримує надходження іноземного капіталу, оскільки наявність приватної власності на землю є необхідною умовою для здійснення інвестицій.

Зрозуміло, що придбання стратегічно важливих підприємств іноземцями недопустима. Можливі випадки приватизації іноземними інвесторами підприємств, які виступають конкурентами для них на світовому ринку з тим, щоб не допустити їх самостійного розвитку. Тому держава повинна контролювати дії транснаціональних корпорацій, пов'язані з викупом місцевих підприємств.

Перед країною, яка залучає іноземні інвестиції, виникає дилема: якщо законодавство буде занадто обмежувачим, то іноземний капітал не буде інвестуватися, якщо ж занадто ліберальним, то в деяких випадках при погіршенні економічної або політичної ситуації іноземні інвестори стануть одночасно вивозити як прибуток, так і початкові інвестиції, що може призвести до платіжної кризи.

Ще одна проблема виникає у зв'язку з державним регулюванням іноземних інвестицій: якщо держава буде прагнути жорстко їх контролювати потік інвестицій

зменшиться; якщо ж не буде ніяких державних обмежень і стимулів, то іноземні інвестори будуть враховувати лише особисті інтереси.

Світовий досвід показує, що іноземних інвесторів приваблюють просто регіони з меншим рівнем заробітної плати. Іноземний капітал інвестується в країни з вищим рівнем зарплатні, який компенсується кращою інфраструктурою, більш розвинутою економікою і ефективнішою адміністрацією [4].

### **Література:**

1. Свідрак О.В. Прямі іноземні інвестиції як фактор зростання валового внутрішнього продукту країни та активізації економічного розвитку // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект : сб. науч. тр. – Донецк: ДонНУ, 2014. – № 2. – С. 263–266.

2. Вірбулевська О.В. Прямі іноземні інвестиції та їх вплив на діяльність українських підприємств / О.В. Вірбулевська, О.А. Малик. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/13\\_EISN\\_2013/Economics/2\\_137014.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_EISN_2013/Economics/2_137014.doc.htm)

3. Петрук Н. М. Проблеми залучення іноземних інвестицій в розвиток національних підприємств та в економіку України загалом [Електронний ресурс]. –Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/24\\_NTP\\_2009/Economics/50490.doc.htm](http://www.rusnauka.com/24_NTP_2009/Economics/50490.doc.htm)

4. Товстиженко О.В. Роль іноземних інвестицій в інтенсифікації розвитку вітчизняного виробництва / О.В. Товстиженко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1. – С. 104–108.

**Чудаєва І. Б., д.е.н., доцент,**

*Східноєвропейський університет економіки і менеджменту  
м. Черкаси, Україна*

## **АКТИВІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ – ОДИН З НАРЯМІВ ЗАПОБІГАННЯ КРИЗИ НА РІВНІ ДЕРЖАВИ**

Як виходити з фінансово-економічної кризи і як визначити джерела економічного зростання – головні питання сьогодення, тому в світі активно розгортається процес становлення інноваційних чинників розвитку економіки, серед яких провідне місце займають науково-технічні формування.

Науково-технічні формування (НТФ) – це утворення, де відбувається ефективна інтеграція науки та виробництва з метою розробки нових технологій для створення екологічно чистої та конкурентоспроможної продукції для її реалізації на вітчизняному і світовому ринках з метою задоволення потреб споживачів.

Жодна з країн Європи не приділяє такої уваги розвитку НТФ, як Франція. У цій країні нараховується 231 інноваційна структура, з них понад 70 технопарків, у яких задіяні більш ніж 5 тис. компаній, 60 університетів і 2 тис. різноманітних науково-дослідних інститутів та їхніх підрозділів. Вона є піонером серед західноєвропейських країн у створенні технопарків.

Наприкінці 80-х років у країні нараховувалось близько 40 парків, серед яких найбільшим був «Софія-Антиполіс», розміщений на площі 4880 га на території п'яти комун – Антібі, Біу, Мужен, Вальбонн і Валлорі, де розташовано 26 промислових підприємств, 14 дослідних лабораторій, інноваційні центри, готелі, ліцеї, підприємства торгівлі, ресторани, бібліотеки та інші об'єкти соціального і комунального обслуговування [1].

На початку 1985 р. в технопарку «Софія-Антиполіс» були сконцентровані підприємства багатьох великих міжнародних компаній: «Доу кемікал», «Л'Ореаль», «Нестле», Texas Instruments, Oracle, Infineon, Cisco, Nortel Networks, Accenture та ін. З ними прийшла в парк хвиля малих наукоємних підприємств. За декілька десятиліть свого існування він перетворився у найбільший національний центр досліджень у сфері ІТ, електроніки, біології і фармацевтики. Сьогодні парк наближається до межі своїх масштабів – 28 тис. робочих місць. Основна вимога організаторів технопарку – високоінтелектуальна діяльність. Ініціатором створення технопарку був сенатор П'єр Лаффіт, а свою назву парк отримав на честь дружини Лаффіта – Софії Глікман-Тумаркіної і Антиполіса, грецького поселення на місці теперішнього Антиба [1].

Створена «Софія-Антиполіс» приблизно за таким же принципом, що й американська «Силіконова долина». Відмінність лише в тому, що в Каліфорнії виробничі комплекси перемішані з населеними районами і розвиток йшов еволюційним шляхом, рік за роком забудовувалися сільськогосподарські угіддя поміж невеликими поселеннями. «Софія-Антиполіс» побудована практично в «чистому полі», тут взагалі відсутня типова міська інфраструктура. Сьогодні технопарк «Софія-Антиполіс» за своєю суттю є технополісом – найбільш інтернаціональне місце з усієї Франції, її щоденні мешканці – майже 30 тис. науково-дослідних працівників із більше ніж 60-ти країн світу. Створення технопарку фінансувалося за рахунок держави – у сумі 200 млн. євро; інвестицій компаній – 160 млн. євро; а також щорічних вкладень регіональної влади – 7 млн. євро на підтримку доріг в нормальному стані, проектні дослідження, будівництво навчальних корпусів [2].

Пільг із оподаткування своїм фірмам «Софія-Антиполіс» ніколи не пропонувала, послаблення надавалися лише муніципалітетами заради створення нових робочих місць. Проте щорічні податкові відрахування у місцеві бюджети складають більше 20 млн. євро.

Технопарки, які створюються у Франції, мають тенденцію до певної спеціалізації. Так, у створеного поблизу м. Ліона «Жерлан біополь» напрям розвитку – біотехнології. Інша особливість французьких технопарків – відносно великі розміри території. Другим за величиною і найбільш вдало діючим технопарком вважається «Мец-2000», який було створено ще у 1983 р., і з того часу він перетворився на один з найпотужніших науково-технічних центрів Франції. До його складу входить понад 180 компаній, у т. ч. декілька найбільших транснаціональних, як-от IBM, Daewoo, Bosch та ряд інших [1,3].

Високі досягнення французької інноваційної діяльності, як показують дослідження, є результатом міцних партнерських відносин між приватним і державним сектором у галузі наукових досліджень. Сьогодні 71 інноваційний технопарк Франції об'єднує головні державні науково-дослідні центри і ВНЗ з приватними компаніями, щоб вони могли займатися спільними інноваційними проектами. Створена розвинута мережа державних дослідних центрів та підтримки, а саме:

- спеціалізовані об'єднання перспективних досліджень (RTRA), у які входять дослідні центри, щоб досягти критичної маси науковців-дослідників і спільно вирішувати загальні наукові завдання;

- Бургундський інститут ім. Карно, м. Діжон (Institut Carnot de Bourgogne);

- державні науково-дослідні організації, що активно проводять спільні дослідження з впливовими зацікавленими особами, у тому числі з приватними компаніями;

- Національне дослідне агентство (ANR) підтримує науково-дослідні проекти, розроблені для спільної діяльності державних лабораторій з приватними компаніями;

– OSEO Innovation, головний помічник інноваційних компаній малого і середнього бізнесу, разом з Фондом конкурентоспроможності підприємництва (FCE) фінансує дослідні проекти інноваційних технопарків;

– втілена в життя Сьома рамкова програма наукових досліджень і технологічного розвитку ЄС (FP7).

Відповідно до закону від 10.08.2007 р. «Про свободи і відповідальність університетів» та з метою активізації інноваційної діяльності у ВНЗ уряд Франції проводив активне їх реформування, зокрема змінив організацію управління університетами, щоб підвищити їх привабливість і відкритість підприємницькому сектору. Університети отримали можливість самостійно визначати свою наукову політику, бюджет, форму роботи з персоналом та управляти портфелем нерухомості. Для них спростився порядок прийому працівників на більш конкурентоспроможній основі. Вони отримали змогу створювати нові навчальні програми, будувати партнерські стосунки і користуватися фінансуванням із університетських фондів, які дозволено створювати. З 2010 р. 60% французьких університетів вибрали «автономний режим».

Починаючи із 2005 року французькі компанії разом з технопарками, запустили більше 2000 проектів НДДКР, над якими працюють більше 12 тис. учених і в які вкладено більше 4 млрд. євро.

Привабливою є також французька політика і в галузі «Зеленої економіки». Нова екологічна політика Франції спрямована на економіку сталого розвитку. Так, у 2010 р. були удостоєні шість кластерів зелених технологій (якість водообміну, геонауки, переробка відходів, впровадження екологічних технологій), зокрема у Греноблі інноваційний вузол Giant (Європейський центр синхротронного випромінювання, Гренобльська школа менеджменту, промислові підприємства) поєднав 40 тис. осіб, які працюють над проблемами винайдення та комерціалізації наукових результатів у галузі нанотехнологій та зеленої енергетики. Також подібні центри створено і в інших країнах ЄС (у Швейцарії Цюріх тощо).

Уряд Франції з метою покращення мотивації у сфері НДР з 2008 р. провів реформу системи податкових повернень, яка спростила процедуру відшкодування коштів компаніям – виконавцям НДР (сума відшкодування покриває 40% витрат на НДР в перший рік, 35% – у другий і 30% – у наступні роки (до 100 млн. євро)).

Окремим аспектом науково-технологічного розвитку Франції є створення 71 інноваційного кластеру (об'єднання університетів, комерційних компаній, дослідних центрів з метою утворення наукоємних галузей), яким з 2011 рр. було виділено 1,5 млрд. євро (500 млн. євро на будівництво Європейського центру нанотехнологій (кластер Minalogic)), а всього ж за участі держави до даних проектів вдалося залучити 2,5 млрд. євро [2]. Таким чином, інноваційний розвиток економіки Франції забезпечується науково-технічними формуваннями, які здійснюють свою діяльність згідно до пріоритетів державної інноваційної та науково-технічної політик, що є запорукою протидії кризовим явищам у галузі наукових досліджень.

### Література:

1. Інноваційна політика зарубіжних країн: концепції, стратегії, пріоритети : інформаційно-аналітичні матеріали, підготовлені комітетом ВРУ з питань науки і освіти та Міністерством закордонних справ України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/doccatalog/document?id=48725>.

2. Инвестиции во Францию. Агентство по инвестициям во французскую экономику (Invest in France Agency) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.investinfrance.org](http://www.investinfrance.org).

3. Інновації в Україні: Європейський досвід та рекомендації для України. – К. : Фенікс, 2011. – Т.3. – 76 с.



# ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND BUSINESS CULTURE: AN ANTI-CRISIS ASPECT

Бугайов О. О., студент,  
Коноваленко О. Д., к.т.н., доцент,  
Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського  
м. Кременчук, Україна

## СТВОРЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ

Туризм відіграє важливе значення в економіці будь-якого суспільства.

Саме тому туризм для України може стати дієвим засобом формування ринкового механізму господарювання, надходження значних коштів до державного бюджету, однією з форм раціонального використання вільного часу проведення змістовного дозвілля, вивчення історії рідного краю, залучення широких верств населення до пізнання культурно-історичної спадщини [1].

Розвиток туристичної діяльності залежить від комплексу умов: природно-географічних, історико-політичних, соціально-економічних, демографічних, що склалися у суспільстві, і факторів, які їх визначають. Останні прийнято поділяти на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів розвитку туризму можна віднести географічне положення регіону, політичні відносини між країнами, міжнародний розподіл праці, рівень цін на міжнародному ринку та в різних країнах, співвідношення валют тощо.

Визначальними є внутрішні фактори розвитку туризму. Серед них – природно-географічні особливості й кліматичні умови країни, наявність та якість природних ресурсів і можливість їх зручного використання; економічна ситуація в країні; внутрішня політика країни, політична стабільність; суспільний лад, рівень розвитку продуктивних сил, структура і рівень добробуту населення [2].

Особливістю туризму є його багатофункціональність. Він активно впливає на життя людей, організацію їх праці й відпочинку, а відтак на економічних та соціальний розвиток суспільства. Основними функціями туризму є: економічна, соціальна, оздоровча або рекреаційна, виховна, соціокультурна, екологічна та політична. Ці функції проявляються як на рівні окремої особистості, так і на рівні суспільства в цілому.

Для характеристики стану розвитку туристичної діяльності дуже важливе значення має першочергове визначення системи показників туризму, взаємозв'язків між ними та порядку їх розрахунку.

Показники, що характеризують туристичні ресурси, охоплюють об'єкти двох груп: туристичні дестинації, тобто об'єкти приваблення туристів, а також туристичну інфраструктуру, тобто те, що забезпечує доступність та можливість використання туристичних дестинацій. Головна мета розрахунку показників туристичних ресурсів – виявити співвідношення між туристичною привабливістю території та можливістю її реалізації, а саме з якою ефективністю можуть бути використані туристичні дестинації регіону при даному рівні розвитку туристичної та іншої інфраструктури [3].

У теперішній час розвиток міста залежить не тільки від зручного географічного положення та наявності природних ресурсів, але й від вміння залучати інвесторів,

приваблювати нових жителів та зацікавлювати туристів. Тому виникає потреба формувати ексклюзивні відомості про місто та розвивати позитивний бренд міста. Узагалі, бренд міста – це цілісний комплекс ознак, які містять неповторні оригінальні характеристики міста та образні уявлення, сприйняття, що дозволяють ідентифікувати це місто серед інших в очах цільових груп.

Бренд повинен виконувати такі функції:

1. Ідентифікувати місто серед інших;
2. Формувати у цільових аудиторій почуття прихильності до міста, ідентичності з ним;
3. Бути гарантом якості міста.

Саме у гармонічному поєднанні усіх цих функцій і проявляється успішність брендингу міста. Він є шляхом до соціально-економічного благополуччя.

При створенні територіального бренду місто повинне керуватися наступними цілями:

1. Намагатися максимально відповідати вимогам інвесторів, існуючим і потенційним жителям міста (це допоможе запобігти збільшенню еміграції та привабить інвестиції);
2. Забезпечувати прихильність до міста з боку центральних органів влади;
3. Посилення конкурентних позицій по відношенню до інших міст (зростання конкурентоспроможності між містами призведе до посилення позицій держави на міжнародній арені та підвищення уваги до держави міжнародних організацій);
4. Зростання привабливості міста, його природних ресурсів, продукції що виготовляється на його території, культурної спадщини;
5. Розвиток туризму;
6. Підвищення патріотизму громадян;

Дотриманням даних цілей забезпечується вигода не тільки самому місту, але й державі. Більшість цілей, які переслідуються містом, переплітаються з цілями держави. Реалізація цілей створення бренду забезпечує максимальне задоволення потреб жителів міста, інвесторів, підприємців, органів державної влади, та організації комфортного відпочинку туристів.

Витрати на туризм можуть здійснювати не лише туристи – одиниці сектору домогосподарств, але й інші інституційні одиниці, що включаються в сектори некомерційних організацій, що обслуговують домашні господарства, та державних (муніципальних) установ (сектор державного управління).

Окремий блок утворюють проблеми управління діловою репутацією туристичної фірми, а саме складає оцінка ділової репутації у комплексі питань: об'єкту такої оцінки, можливих методів та принципів оцінювання, розробки та впровадження заходів, спрямованих на формування позитивної репутації та її зміцнення.

Оцінку рівня ділової репутації можна отримати з використанням коефіцієнта ділової репутації ( $K_{DR}$ ), який, згідно з підходом С.В. Горіна, слід визначити як відношення ділової репутації до вартості підприємства [4; 5]

$$K_{DR} = \frac{DR}{S}$$

де  $S$  – вартість підприємства, грош.од., що визначається як:

$$S = S_1 + S_2 + \dots + S_n + DR$$

де  $S_1, S_2, \dots, S_n$  – вартість матеріальних і нематеріальних активів підприємства, грош.од.;

$DR$  – ділова репутація, грош.од.

Таким чином управління задоволенням споживачів туристичних послуг, залежить від того, наскільки даний туристичний продукт підходить споживачу та від відношень до постачальника цього продукту.

За таких умов брендинг є найефективнішим методом просування турпродукції, а також є потужною інформаційною системою, яка підтримує і зміцнює споживчий досвід. На відміну від просування, інформація надає споживачу можливість побудувати відносини з виробником, а не ставить за ціль як можна швидше продати послугу.

### Література:

1. Про стан та перспективи розвитку туризму в Україні – інформаційно-аналітичний матеріал до парламентських слухань. – Київ, 2000 р.
2. Сокол Т.Г. Основи туристичної діяльності: Підручник/ За заг. Ред В.Ф. Орлова. – К.: Грамота, 2006. – 264 с.
3. Сараєв А.Р. О показателях статистики туризма// Вопросы статистики. – 2007. – № 9. – С. 39-43.
4. Горин С.В. Деловая репутация организации / Сергей Викторович Горин. – М.: Изд-во «Феникс», 2006. – 256 с.
5. Горин С.В. Применение коэффициента деловой репутации для основания стратегии развития организации: [Электронный ресурс]/ Сергей Викторович Горин. – Режим доступа: [http://www.conf.mfua.ru/2005/tesis/5\\_6doc](http://www.conf.mfua.ru/2005/tesis/5_6doc).

**Solomianiuk N. M., Doctor of Economics, Professor**

*National University of Food Technologies*

*Kyiv, Ukraine*

## PRIVATE LABEL MARKET ANALYSIS FOR RETAIL NETWORKS IN UKRAINE

Despite the fact that retailers position the products of private label as goods with the best value for money, according to Nielsen Ukraine, in 2017, the number of buyers who believe that the private label is “the best value for money” has decreased in Ukraine from 36% to 24%.

The results gained by the research company GT Partners Ukraine, which ranked the TOP-10 of Ukraine's grocery retailers, selling their own brands, according to their total trading area, are given below (Table 1) [2; 3].

Table 1

**Private labels of the largest distribution networks in Ukraine**

№	Company	Distribution network	Number of sales outlets, pieces	Total area, m <sup>2</sup>	Private labels
1	2	3	4	5	6
1	“Fozzy Group”	“Silpo”, “Fora”, “Fozzi”, “Le Silpo”, “Thrash!”, “Favore”	More than 600	537200	“Premiia”, “Premiya Select”, “Povna chasha”, “Povna charka”, “Zelena kraina”, Protex, “EXTRA!”, “Premiia Riki Tiki”, “Instinct”, “Zonk!”
2	“ATB-Market”	ATB	More than 900	370400	“Svoia Liniia”, “Rozumnyi Vybir”, “De Luxe”

Ending of Table 1

1	2	3	4	5	6
3	“METRO Cash & Carry Ukraine”	“METRO”, “Bery-Vezy”	23	183000	“Aro”, “Fine Life”, “H-Line”, “Horeca Select”, “Rioba”, “Sigma”
4	“Tavriia V”	“Tavriia V”, “Kosmos”	75	143 600	Eurogroup, “Semerka”, “Subbota”, “Natkhnennia”, Didie, “Sekretnye tekhnolohyy”, “Ukrainska zirka”, “Nash khleb”, “Skazka vkusa”, “Cappone”
5	“Furshet”	“Furshet”	81	127 000	“Furshet”, “Narodna”
6	“Ryteil Hrupp”	“Velyka Kyshenia”, “Velmart”, “VK Ekspres”, “VK Select”	More than 70	-	«№ 1», “Khit produkt”, “Delisse”, “Sizzle”, “Day By Day”, “Toto”, “Winix”, “Veroni”, “Dobryno”, “Shchedre zastillia”, “Max Effect”, “Kandi Kat”, “Green Hills”, “Khit Kids”
7	“NOVUS Ukraina”	“NOVUS”, “NOVUS ekspres”	More than 30	-	“Marka Promo”, “Novus”
8	“Ashan Ukraina Hipermarket”	“Auchan”, “Auchan City”	11	-	“Cosmia”, “Kozhen den”, “Ashan”, “Auchan”, “IN EXTENSO”, “Selecline”, “BIO”, “BABY”
9	“EKO”	“Ekomarket”, “Sympatyk”	114	-	“Dobryi zvychai”
10	“Hrupa Riteilu Ukrainy”	“Karavan”, “Topmart”	4	-	“Easy&Good”, “Po-nashomu”

It should be mentioned that the most rational usage of retailer branding among the goods of private label is shown by TM Ashan and TM Auchan of LLC Ashan Ukraina Hipermarket, which uses two brands that are associated with this distribution network. Thus, “Ashan Ukraina Hipermarket” LLC has secured twice more loyalty of its customers who trust this network and its private label products.

The share of private label goods in the gross domestic product in the total turnover and net effective income is not directly proportional to the quantity of SKU (Table 2) [5].

Table 2

### Market leaders of food-retail in Ukraine according to private label sales, 2017

№	Company	Networks	The share of private label in general trade turnover, 2017, %	Private label turnover, 2017, millions, UAH
1	LLC “ATB-market”	ATB	23,3	18687
2	Fozzi Group	Silpo, Fora, Fozzi, Le Silpo, Thrash!, Favore	8,0	5080
3	METRO Cash & Carry Ukraine	Metro Cash & Carry	12,0	1764
4	LLC “Tavriia V”	Tavriia-V, Kosmos	10,5	1029
5	LLC “Omeha”	Varus	10,0	800

Most of the goods within its own trademark are sold by the distribution network ATB; its share of private label goods makes 23.3% of all sales, which is much higher than the average indices of the Ukrainian market. In 2017, the sale of private label products brought the company almost 18.7 billion UAH. The second place is taken by the company Fozzi Group, its revenue from the sales of private label products was 5 billion UAH, which was only 8% of the proceeds. German company Metro Cash & Carry Ukraine got the third place in terms of turnover, Tavriia V from Odessa got the fourth place [5].

Among the goods of private label that were most relevant for the Ukrainian consumer in 2017 the leaders are grocery (rice, flour, sugar, etc.) – 78%, dairy products – 70%, canned and packaged food – 68%, detergents and household cleaners – 60%, paper products (toilet paper, napkins, etc.) – 59% (Table 3) [4].

Table 3

**Products of private labels that are most attractive to the Ukrainian consumer, %**

The most attractive categories of private label goods in 2015	Share, %	The most attractive categories of private label goods in 2017	Share, %
Ready meals	77	Grocery (rice, flour, pasta)	78
Pet food	67	Dairy products	70
Frozen food	62	Canned food	68
Canned food	60	Detergents for a house	60
Goods for body and hair care	58	Paper products (toilet paper, napkins)	59
Dairy products, butter	56	Pet food	58
Paper products (toilet paper, napkins)	54	Non-alcoholic drinks	50
Home care products	52	Cookery	45
Grocery (rice, flour, pasta)	52	Confectionery and snacks	34
Non-alcoholic drinks	50	Personal hygiene items	33
Baby food	50	Carbonated soft drinks (excluding water)	32
Sodas	48	Frozen and chilled foods	26
Snacks and confectionery	47		

The undisputed leader is confectionery products, which dominate both in hryvnia and in natural sales volume, taking about 12–14% in monetary terms and 20–22% in natural terms. In the second place one can see the category of cheeses, with its share of about 9 – 10% in UAH and about 12% in kilograms. Dairy products have about 9% in UAH, however, in kilograms; its share reaches 12–13%. The percentage of non-alcoholic beverages almost twice exceeds this figure in monetary terms (6.5% and 12%, respectively). Butterfat also shows the double predominance of its share in kilograms above the share in UAH (6.5% and 11.9%, respectively). Low-alcohol beverages, having a share in the monetary terms of 4.2%, reaches 7% in its share in litres. Hot drinks with a share of 2.5 – 3% in UAH and 3–3.6% in kilograms together with alcoholic beverages (the share of which is minimal due to excise tax, which excludes the possibility of successful promotion of private label in this category) are closing private label sales ranking for 2018.

After analysing the data represented above, we can conclude that the sale of private label goods has unquestionable advantages for both a retailer and a buyer. Using retailer branding among your private labels increases the loyalty of a buyer, and maintains network positive

image and reputation in general. At the same time, the proportion of private label goods in the total turnover does not depend on the number of SKUs. Taking into consideration the fact that 80% of the Ukrainian population prefer private label goods, it is necessary to intensify with the help of network branding the sale of convenience goods, which are most relevant for the Ukrainian consumer.

### References:

1. Private Label [Electronic resource] // Wikipedia – free encyclopedia. – Access: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Власна\\_торгова\\_марка](http://uk.wikipedia.org/wiki/Власна_торгова_марка) (retrieved on 01.11.2018). – Name from screen.
2. Dankeieva O. M. Usage Particularities of Merchandising Elements for Private Labels / O. M. Dankeieva // Bulletin of International Humanitarian University. – 2016. – № 1 (19). – P. 61–65.
3. Kuzio N. Ye. Research on the Competitiveness of Private Label Goods in the Ukrainian Trade Networks / N. Ye. Kuzio, N. S. Kosar, B. E. Dudnik // Bulletin of Sukhomlynskyi Mykolaiv National University. – 2018. – № 22. – P. 426 – 431.
4. Overview of the Marketing Situation on the Private Label Market of Ukraine [Electronic resource] // Catalogue of the Major Projects of Private Label. – 2018. – № 8. – P. 12 – 16. – Access: <https://trademaster.ua> (retrieved on 01.11.2018). – Name from screen.
5. Top-5: Leaders among the Ukrainian FMCG-nets in Sales of Private Labels [Electronic resource] / All Retail. – Kyiv: All Retail, 2018. – Access: <http://allretail.ua/topics/56892/> (retrieved on 01.11.2018). – Name from screen.

**Verkhogliadova N. I., Professeur,**

*Vice-recteur au travail scientifique et pédagogique et éducatif  
Académie d'État de génie civil et d'architecture de Prydniprovs'k  
Dnipro, Ukraine*

**Sudakova O. I., Professeur Agrégé,**

*Académie d'État de génie civil et d'architecture de Prydniprovs'k  
Dnipro, Ukraine*

**Borysovykh O. M., Master,**

*Académie d'État de génie civil et d'architecture de Prydniprovs'k  
Dnipro, Ukraine*

## **SYSTÈME LOGISTIQUE DE L'ENTREPRISE COMME BASE ORGANISATIONNELLE POUR L'AMÉLIORATION DE LA SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE**

Déjà dans le processus de formation du système logistique, de nombreux indicateurs de son fonctionnement sont réunis, tels que: le niveau des stocks, le temps nécessaire pour la transmission de la chaîne logistique, la durée du service des commandes, la qualité et le niveau de service, la taille de l'expédition, le niveau d'utilisation des capacités de production, l'agilité, l'adaptabilité, la constance du système. Dans le même temps, le système logistique, dans toute mise en œuvre pratique – du processus de déplacement des marchandises au processus de mouvement des marchandises sur le marché – comprend une variété d'éléments hétérogènes. Leur fonctionnement est sous l'influence de divers facteurs de menaces et est associé à un certain risque, qui devrait être minimisé par le mécanisme de gestion de la sécurité économique de l'entreprise ou totalement neutralisé.

Tout système logistique contient une multitude d'éléments hétérogènes dont le fonctionnement est influencé par divers facteurs et associé à un certain risque. L'un des principes fondamentaux de la logistique est la fiabilité à la fois au niveau micro et macro-logistique. Cela signifie que les menaces pesant sur le fonctionnement du système logistique doivent être minimisées ou neutralisées. Dans le même temps, la littérature économique, qui aborde principalement les questions de gestion, de planification, d'optimisation ou d'harmonisation des mouvements de flux de matières et d'accompagnements, n'a pratiquement pas pris en compte une série de problèmes relativement au maintien de la sécurité des systèmes logistiques. La logistique contribuera à accroître le niveau de sécurité, de durabilité et d'efficacité de l'entreprise, conformément à un certain nombre d'exigences, telles que le maintien de la communication logistique avec la stratégie d'entreprise; amélioration de l'organisation du mouvement des flux de matières; la réception des informations nécessaires et de la technologie moderne utilisée pour leur traitement; gestion efficace des ressources en main-d'œuvre; établir des relations étroites avec d'autres entreprises dans le domaine du développement de stratégies; comptabilisation des bénéfices de la logistique dans le système d'indicateurs financiers; définition de niveaux optimaux de service logistique afin d'accroître la rentabilité; développement soigné des opérations logistiques.

Dans cet aspect, la gestion de la sécurité sera en réalité le processus de réglementation et de prise de décision visant à réduire les coûts, à améliorer la productivité et la qualité des produits et services dans la chaîne logistique intégrée, garantissant ainsi un niveau acceptable de durabilité ("survie") du système et son développement (c'est la sécurité de tous les processus économiques). L'application d'un critère de sécurité pour les processus logistiques aidera non seulement à faire face aux menaces sur l'environnement, mais permettra également d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise et de créer un mécanisme efficace pour son adaptation à l'environnement du marché. L'imposition d'un critère de sécurité aux processus métier d'une entreprise nécessite une clarification appropriée de la notion de gestion logistique. D'une part, il représente la synergie des principales fonctions de gestion (organisation, planification, réglementation, coordination, contrôle, comptabilité et analyse) avec des fonctions logistiques élémentaires et complexes pour atteindre les objectifs du système logistique, dont le principal sera le maintien de la sécurité économique. La prise en compte de la gestion logistique en tant qu'outil de gestion des relations du personnel avec les sous-traitants de la société détermine l'urgence d'une sécurité accrue du personnel.

Lors de la formation du mécanisme de sécurité économique de l'entreprise, il est également important de déterminer la place de la gestion logistique dans la structure de gestion globale de l'entreprise et la définition des zones d'interaction avec d'autres domaines de la gestion. Le système de gestion moderne est une composition de la structure organisationnelle de la gestion avec des domaines d'activité axés sur les fonctions (finance, investissement, production, marketing et ventes, innovation, personnel, etc.), combinant des objectifs stratégiques, tactiques et autres. En termes de mécanisme de sécurité économique de l'entreprise, la mise en œuvre des fonctions de gestion stratégique (tactique, opérationnelle) et logistique devrait contribuer à la mise en œuvre de la mission de l'entreprise, conformément aux stratégies de marketing et de production et visant à assurer la durabilité du travail.

La particularité de la gestion de la logistique est qu'elle, à des fins et à des fins stratégiques et tactiques (opérationnelles), est liée à tous les domaines fonctionnels de l'entreprise, ce qui permet d'attribuer une fonction de sécurité intégrative au système logistique. Le rôle intégré de la logistique dans le développement de la sécurité du développement est réalisé par le biais de ses sous-systèmes, c'est-à-dire des infrastructures. En termes généraux, l'infrastructure logistique fait référence à un ensemble de types

d'activités, à travers lesquels le processus de mouvement des flux matériels et financiers est exécuté et géré (processus de mouvement de marchandises). L'infrastructure logistique, comme toute autre infrastructure, est divisée en trois types: technique (industrielle), institutionnelle et sociale. L'infrastructure technique comprend la disponibilité et le fonctionnement des transports, des routes, des bâtiments et des constructions, des entrepôts, etc. L'infrastructure institutionnelle est l'activité des banques, des douanes, des organismes de certification et autres, directement liée à la maintenance du processus de circulation des marchandises. L'infrastructure sociale couvre le personnel impliqué dans le flux de trafic. Dans les conditions modernes, les infrastructures jouent un rôle déterminant dans l'économie en général et dans la logistique en particulier. La présence d'infrastructures développées est une condition nécessaire pour assurer la sécurité du système logistique. Par conséquent, lors de la création du mécanisme de sécurité économique de l'entreprise, il est nécessaire de prêter attention à l'état de l'infrastructure logistique, dont les paramètres doivent répondre aux exigences de sécurité. La coordination de leur mouvement avec le flux d'information revêt une grande importance pour la création d'un mécanisme organisationnel assurant la stabilité des flux de matières, dans la mesure où il n'y a pas d'isomorphisme (c'est-à-dire correspondance sans équivoque, synchronicité à l'origine). En règle générale, les informations circulent ou sont en avance sur le matériau, ou sont à la traîne. Différents flux d'informations circulant à l'intérieur et entre les éléments du système logistique forment un système logistique spécifique qui peut être défini comme une structure interactive comprenant du personnel, des équipements et des procédures (technologies) intégrés aux flux d'informations utilisés par la direction de la logistique pour la planification, réglementation, contrôle, analyse du fonctionnement du système logistique et élaboration de mesures visant à garantir les avantages concurrentiels de l'entreprise. La croissance du rôle des flux d'informations logistiques pour augmenter la sécurité de l'entreprise est pour les raisons suivantes. Premièrement, l'information augmente la flexibilité du système logistique du point de vue de l'endroit, du moment et du moment où il est possible d'utiliser les ressources pour obtenir des avantages concurrentiels. Deuxièmement, pour informer le consommateur du statut de la commande, de la disponibilité des marchandises, des conditions de livraison, des documents d'expédition est un élément nécessaire du service de logistique client. Troisièmement, la disponibilité d'informations complètes et fiables peut réduire la demande de réserves et de main-d'œuvre en réduisant l'incertitude du niveau de la demande. Un système logistique rationnellement construit de l'entreprise permettra, en résolvant les tâches qui lui sont assignées, de réaliser avec le moins de frais l'adaptabilité maximale de l'entreprise aux changements de la situation du marché, d'assurer la sécurité, d'accroître la compétitivité et l'efficacité de l'entreprise. Bien entendu, le système logistique doit être considéré comme une unité implémentant l'ensemble de l'entreprise dans tous ses liens, du fournisseur à l'utilisateur final. Cependant, il est également plus approprié qu'une entreprise de production considère la logistique comme un outil intégrant diverses fonctions associées aux flux de matières. Dans ce cas, le flux de matière est considéré dans son ensemble, comme un facteur d'intégration, qui combine le cycle de vie complet d'un produit, plutôt que comme une série de processus indépendants. Cela détermine la direction de la logistique, tout d'abord, pour réaliser la synergie des unités organisationnelles, des systèmes qui utilisent différents concepts d'organisation de la production. Il est possible d'accroître le niveau de sécurité économique en appliquant une approche logistique, en améliorant l'organisation globale de la production, en reliant clairement ses composants, en améliorant la facilité de gestion du système, sa sensibilité à la gestion des influences, en créant un système intégré et efficace de régulation et de contrôle des flux de matériaux et d'informations.



## **ДОТРИМАННЯ ПРИНЦИПІВ В ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

В умовах нестабільності ринкового середовища функціонування економічний розвиток, процвітання промислових підприємств перебуває під впливом загроз, ризиків, чинників зовнішнього середовища. За таких умов основним завданням керівництва підприємств є забезпечення процвітання, запобігання виникнення фінансової кризи, погіршення результатів діяльності, що є можливим за умови впровадження заходів антикризового управління. Саме здійснення антикризового управління допоможе підприємству вийти з кризового стану, покращити управління діяльністю в умовах кризи та стабілізувати становище на ринку за умови змінності зовнішнього середовища. Антикризове управління здатне вирішувати існуючі проблеми, реалізовувати завдання, усувати фінансові труднощі за умови використання інструментів, тобто методів, принципів, функцій. Принципи антикризового управління є правилами поведінки керівництва, прийняття управлінських рішень та їх використання дозволить своєчасно діагностувати, нейтралізувати і ліквідувати фінансову кризу на підприємстві. Важливими принципами антикризового управління є: діагностики кризових явищ, тобто проведення аналізу щодо оцінки стану підприємства, виявлення ознак фінансової кризи, прогнозування наслідків кризи, можливостей її подолання; реалістичності щодо оцінки ситуації, тобто потрібно визначити реальні можливості підприємства щодо її подолання, ліквідації, нейтралізації, з'ясувати причини погіршення ефективності функціонування; часових обмежень; першочерговості розв'язання проблем; максимізації наявних можливостей.

Питання визначення принципів антикризового управління та їх використання при розробці антикризових заходів дослідили Воронін О.Є., Товма І.О. В роботі було наведено дві групи принципів антикризового управління: специфічні (орієнтація на результати діяльності, розробка програм стратегічного характеру, правдивість прогнозів, прийняття ефективних рішень, моніторинг ринкового середовища, достовірність інформаційних даних, цілеспрямованість); загальні (системність, ефективність, відповідальність, розподіл функцій управління) [3, с. 31-32].

Також авторами було виділено специфічні принципи антикризового управління, серед яких: мотивації (стимулювання працівників, використання засобів мотивації для вирішення персоналом окремих кризових проблем); кадрової політики (проведення відбору та підготовки спеціалістів, підвищення їх кваліфікації з метою розробки ними антикризових заходів, прийняття ефективних рішень в умовах фінансової кризи); ризиковості (оцінка декількох рішень та прийняття більш ефективного, що дозволить уникнути неефективності певних заходів); упередженості (вжиття заходів запобігання виникнення кризових явищ); максимізації (раціональне використання ресурсів, визначення сприятливих умов розвитку, оцінка роботи конкурентів, мінімізація витрат, формування шляхів виходу з кризи); раціонального прийняття управлінських рішень (участь персоналу та керівництва в прийнятті рішень, використання антикризових заходів); концентрації виробництва (виробництво конкурентоспроможної продукції, залучення кваліфікованих працівників, отримання економічного ефекту); об'єктивності (оцінка можливостей підприємства щодо

подолання кризового стану, його сильних та слабких сторін); обмеженості в часі (визначення термінів відновлення діяльності до початку ліквідації підприємства); пошуку проблеми (визначення причини виникнення кризового стану та пошук ресурсів, необхідних для вирішення проблеми) [5; 6, с. 332-332].

В роботі Зверук Л.А. було визначено принципи антикризового управління, яких слід дотримуватися: терміновості; адекватності реагування; готовності до реагування; комплексності рішень; пріоритетності використання ресурсів; альтернативності дій; ефективності; проведення зовнішньої санації [4; с. 72-74]. Дотримання даних принципів сприятиме ранньому виявленню кризи, моніторингу ринкового середовища функціонування. Крім того, учасники антикризового управління повинні застосовувати дані принципи під час вирішення завдань управління (запобігання ситуації банкрутства, відновлення платоспроможності та фінансової стійкості, подолання наслідків кризового стану, застосування заходів попередження кризи, подолання її наслідків).

Основні принципи антикризового управління були сформовані Бланком І.О., серед яких: альтернативності дій, тобто передбачає вибір декількох альтернативних варіантів по ліквідації кризи; пріоритетності (оцінка забезпеченості ресурсами та потрібно розраховувати лише на власні сили у боротьбі з кризою); ефективності (доцільно використовувати лише власні ресурси для розробки заходів протидії кризовій ситуації); адаптивності передбачає пристосування заходів боротьби з кризою до її різних форм; швидкості реагування, тобто можливість швидкого застосування заходів у разі порушення фінансової стійкості; превентивної дії, тобто своєчасне використання методів для запобігання фінансовій кризі; комплексності ухвалення рішень; адекватності реагування передбачає використання раціональних заходів для подолання кризи, адаптацію заходів до зовнішнього оточення під час нейтралізації загроз [2].

Інша група авторів виділила такі основні принципи антикризового управління: направленості на досягнення цілей, завдань; професіоналізму; системності (за умов виникнення фінансової кризи доцільно використовувати ефективні антикризові заходи); ефективності; оптимальності (оптимальне використання методів, заходів по ліквідації кризових явищ); науковості; раціональності застосування (отримання економічного ефекту від використання сформованих засобів протидії кризі); адаптивності; послідовності (вирішення проблем залежно від рівня небезпечності); планування діяльності; терміновості реагування; моніторингу (виявлення порушень у виробничо-господарській діяльності); законності; контролю; об'єктивності; ситуаційного підходу; пріоритетності використання власних ресурсів [1, с. 139-144; 7, с. 36-39].

При здійсненні антикризового управління діяльністю промислових підприємств слід дотримуватися таких принципів: контролю (контроль за розробкою управлінських заходів та їх пристосування до змінних умов ринкового середовища); об'єктивності (визначення причин розвитку кризи, можливостей до її ліквідації); готовності до виникнення фінансової кризи; раціональності розробки управлінських рішень на основі достовірної інформації; плановості (плановість та послідовність виконання дій); комплексності (взаємозв'язок між елементами антикризового управління); оцінка фінансової кризи за ступенем її небезпеки для функціонування підприємства; безперервності (щоденне проведення дій по ліквідації кризи, покращення управління); терміновості (швидке реагування на кризові явища); готовності (підготовка до можливого погіршення фінансового стану); використання внутрішніх можливостей для виходу з кризи; діагностики (проведення прогнозу фінансової діяльності та кризових явищ); законності (використання правових засад, які визначають можливості до оздоровлення, дотримання правил проведення підприємницької діяльності);

компетентності (здійсненню антикризового управління повинні займатися кваліфіковані працівники); ефективності (вихід підприємства з кризи). За допомогою даних принципів керівництво підприємства може швидко реагувати на кризові явища та використовувати заходи для їх ліквідації.

Отже, ефективність розробки, реалізації заходів нейтралізації кризового стану, відновлення стабільності функціонування, виходу з кризи, успішність розв'язання проблем залежать від антикризового управління та використання принципів при здійсненні управління. Наведені принципи мають вплив на формування механізму антикризового управління, здійснення антикризових заходів, використання профілактичних заходів, виживання промислового підприємства та їх дотримання сприятиме підвищенню ефективності антикризового управління.

### **Література:**

1. Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління / О.Б. Афанасьєва // Вісник Академії митної служби України. Серія: Економіка. – 2011. – № 1 (45). – С. 138–144.
2. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
3. Воронін О.Є. Сутність та основні принципи антикризового управління / О.Є. Воронін, І.О. Товма // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 216. – С. 30–33.
4. Зверук Л.А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку / Л.А. Зверук, Н.М. Давиденко // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – № 1 (23). – Т. 2. – С. 69–75.
5. Іванюта С.М. Антикризове управління: навч. посібн. / С.М. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
6. Проскура В.Ф. Щодо принципів та механізму антикризового управління підприємством / В.Ф. Проскура, Е.В. Шкирта // Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. – 2012. – Вип. 22.3. – С. 330–334.
7. Шапуров О.О. Формування концепції антикризового управління на основні взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз / О.О. Шапуров // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 23. – С. 35–40.

# **ENTERPRISE ECONOMICS AND CORPORATE GOVERNANCE: PROBLEMS OF MANAGEMENT AND PRODUCTION MODERNIZATION**

**Базалійська Н. П., к.е.н., доцент,  
Хмельницький національний університет  
м. Хмельницький, Україна**

## **ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Ринкові умови господарювання, глобалізаційні процеси та посилення конкурентної боротьби зумовлюють необхідність кардинальної зміни систем мотивування персоналу більшості промислових підприємств. Дієві інноваційні технології мотивування дають змогу підвищити ефективність та якість роботи персоналу, стимулюють ініціативність, інноваційність і креативність працівників, підвищують рівень корпоративної культури, а також дають змогу підприємствам покращувати свої конкурентні позиції у бізнес-середовищі завдяки людському чиннику.

Технологію мотивування персоналу машинобудівних підприємств можна трактувати як логічно обґрунтований порядок і способи формування мотивації працівників на досягнення власних цілей та цілей суб'єкта господарювання, які базуються на сукупності обґрунтованого управлінського інструментарію, спрямованого на ухвалення оптимальних управлінських рішень у даній сфері [1, с. 145].

Враховуючи результати досліджень С. Л. Іванова [2, с. 35-36], слід зауважити, що необхідність впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах зумовлена декількома основними обставинами, зокрема:

- глобалізаційними тенденціями та посиленням конкурентної боротьби, що
- призводять до перегляду підходів до управління з акцентом на децентралізацію та гнучкість (у т. ч. і під час побудови організаційних структур управління та кадрового менеджменту);
- зміною внутрішньоорганізаційного механізму функціонування суб'єктів господарювання з акцентом на самоконтроль;
- індивідуалізацією оплати праці на підприємстві.

Досвід економічно розвинутих країн засвідчує, що основним орієнтиром удосконалення існуючих технологій мотивування персоналу повинен бути ринок. Відтак, у сферах матеріального і нематеріального мотивування розроблено й успішно використовуються різноманітні інструменти мотивування, приклад деяких з яких наведено у таблиці 1.

Вивчення теорії і практики, зокрема, західного бізнесу, дає змогу зробити висновок про ефективність формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах. Так, у роботі І. О. Криворотька [3, с. 152] зазначено, що, згідно досліджень, завдяки впровадженню типової системи Pay for Performance доходи персоналу зростають у середньому на 3-29% у той час, як організаційна продуктивність на підприємстві підвищується на 5-49%.

Як свідчить вивчення теорії і практики, ключові показники ефективності дають змогу краще розуміти, що конкретно слід робити для забезпечення ефективності

діяльності підприємства Е. Бобунова зазначає [4], що у великих західних компаніях, де мотиваційні процеси чітко деталізовані і формалізовані, завдяки КРІ кожен працівник розуміє, за що і який розмір винагороди він може отримати.

Таблиця 1

**Зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу**

Назви технологій	Короткий зміст технологій
1	2
<b>Матеріальні технології</b>	
Pay for Performance (плата за виконання)	Використання різноманітних форм оплати праці (а також диференціація її величини) залежно від групових чи індивідуальних відмінностей під виконання посадових обов'язків
Участь у прибутках	Такі технології передбачають отримання працівниками певної частини отриманого підприємством за визначений період часу прибутку підприємства
Участь у власності	Отримання працівниками т. зв. «неживих» грошей у формі акцій або прав на їхню купівлю на безкоштовній основі (або на пільгових засадах) за результатами рішень ради директорів
Грейдова система оплати праці	Технологія оцінювання посад та оплати праці, що передбачає диференціацію винагороди залежно від цінності посади для підприємства. Така технологія базується на описі посад, визначенні їхньої цінності для підприємства, а також передбачає на основі цього побудову грейдів та встановлення міжкваліфікаційних співвідношень (посадових окладів) для кожного грейду
Системи КРІ	Технології мотивування, що передбачають формування кількісно виражених індикаторів для працівника, які дають змогу досягти підприємству стратегічних та тактичних цілей. КРІ можна також трактувати як інструмент вимірювання рівня досяжності поставлених цілей
<b>Нематеріальні технології</b>	
Мотивування вільним часом	Нематеріальна технологія мотивування, що передбачає надання працівникові т. зв. вільного часу у формі скороченого робочого дня, додаткових вихідних днів, можливості виконання завдань поза офісом, гнучкого графіку роботи тощо
Можливості для кар'єрного зростання	Технологія мотивування, що приваблює амбіційних лідерів
Корпоративні конкурси	Технології, що дають змогу виокремити особливі успіхи у роботі, а також підвищити продуктивність та ефективність роботи персоналу. Приклади конкурсів: «Кращий новий працівник компанії», «Кращий підрозділ року», «Кращий працівник компанії», «Кращий інноватор», «Краща лінія бізнесу» тощо
<b>Комбіновані технології</b>	
Удосконалення компенсаційного пакету	Технологія матеріального мотивування, що базується на очікуваннях і потребах працівників та може передбачати оплату послуг мобільного зв'язку, харчування, компенсацію проїзду у громадському транспорті, програми корпоративного пенсійного забезпечення, надання кредитів чи різноманітних знижок, оплату навчання членів сім'ї, додаткові витрати на відрядження, підтримку особистих інтересів (спорт, хобі тощо), фінансування санаторно-курортного відпочинку, оплату оренди житла тощо

Доволі поширеним у західному бізнесі є використання як інноваційної технології мотивування згаданої вище системи KPI (Key Performance Indicators). У межах KPI кожен працівник має чітко визначені персональні завдання, а також установлені терміни їхнього виконання, завдяки чому компанія має змогу контролювати його діяльність. Серед інших переваг цієї системи варто відзначити такі [4, с. 28]: зрозумілість критеріїв оцінювання рівня виконання завдань, наглядність оцінювання компетенцій, зрозумілість перспектив кар'єрного зростання, підвищення рівня мотивованості успіху під час навчання, відчуття значимості своєї роботи, а також руху вперед чи руху назад.

Цікавими є результати досліджень Центру маркетингових і соціологічних досліджень Кадрового дому «СуперДжоб» [5], у яких, зокрема, здійснено порівняння компенсаційних пакетів іноземних компаній з компаніями пострадянського простору. Встановлено, що за багатьма видами пільг (наприклад, оплата вартості мобільного зв'язку, навчання тощо) технології мотивування загалом подібні. Попри те, в іноземному бізнесі все ж частіше субсидується харчування співробітників, заняття в спортивних клубах, а також страхування життя.

Розглядаючи використання інноваційних технологій мотивування персоналу вітчизняних машинобудівних підприємств, слід констатувати, що у цій сфері, попри застарілість, і надалі в Україні поширене використання фіксованих тарифних ставок та посадових окладів.

Доволі часто на вітчизняних підприємствах використовують власні інноваційні технології мотивування персоналу. Нерідко компанії мотивують за індивідуальні й командні досягнення за принципом «кафетерію», коли співробітники мають можливість самостійно сформулювати свій соціальний пакет у межах виділеної на працівника суми коштів (наприклад, обрати тренування у спортивному клубі, оплатити навчання дітей, оформити страховий поліс, оплатити вартість відпочинку тощо).

Низький рівень розвитку інноваційних технологій мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах багато в чому спричинений особливостями функціонування радянської економіки того часу. Слід зауважити, що для економіки цього періоду була характерна найчастіше відрядна форма оплати праці, різні моделі госпрозрахунків, здебільшого державна форма власності, централізоване управління, соціалістичне «змагання» тощо. Це по-своєму впливало на вибір дієвих інструментів мотивування.

Таким чином, маючи інформацію про мотиваційні пріоритети працівника, можна варіювати підходи до формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємстві.

### Література:

1. Бодарецька О.М. Типологія технологій мотивування персоналу машинобудівних підприємств / О. Г. Мельник, О. М. Бодарецька // Проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 143-148.
2. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С. Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34-38.
3. Криворотько І.О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І.О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2 (71). – С. 151-154.
4. Бобунова Е. KPI – как метод управления подчиненными / Е. Бобунова // Служба кадров и персонал. – 2010. – № 3. – С. 27-31.
5. Компенсационный пакет и мотивация / Центр маркетинговых и социологических исследований Кадрового Дома «СуперДжоб» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://public.superjob.ru/research/download/compens.pdf>.

## **IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES INCREASE THE INNOVATIVE RESPONSIBILITY OF THE PERSONNEL**

Ways and ways to achieve an increase in the competitiveness of industrial enterprises:

- steady execution procedures documented quality management system, regular analysis of its effectiveness and continuous improvement ideas embodied using ISO 9001: 2015;
- rational provision of resources, increase of efficiency of their use;
- training and involvement of all personnel in quality assurance processes;
- examination of current and forecasting of future consumer demands, continuous improvement of products and processes.

Increasing competitiveness should be ensured by increasing the innovative responsiveness of the organizational and managerial structure of commercial and other services.

The structures should be improved from the standpoint of the needs of customers in integrated systems of industrial enterprises.

One of the important measures is the process of training and enhancing the skills and motivation of the staff, as well as the services involved in changing the schemes of work. All this increases the efficiency of the company through the development of sales markets [1].

The nature of the functioning of the HRMS system of industrial enterprises in the market of industrial automation and the other is not very good. In general, it can be concluded that HRMS does not fully exploit its potential (for example, about 50% of the “OVEN” HRMS industry leader is analyzed, due to the fact that the individual subsystems are implemented in a relatively sufficient volume (60-90%), and part is not enough (15-40%).

Accordingly, shortcomings should be considered as bottlenecks that hinder production development and its efficiency in one way or another. Particular attention should be paid to the fact that it is the personnel with the appropriate level of innovative receptivity (IR) that determines the efficiency of the enterprise. And the level of development of each subsystem and function in one way or another influences the IR of staff [2].

In order to increase the competitiveness of enterprises and increase the innovation of the staff, innovation can be offered in the process of sales, such as:

1. Replication of success. Based on the experience of other companies in the market of industrial automation and the success of sales in other regions, the company gains experience and replicates success in its region, in its area.

2. Structuring management. Because there are many units and there is a need to communicate the guidance from the management to all employees of the company. Accepted system “single point of introduction”. The founder gives orders to directors: commercial, marketing, financial. They in turn pass orders to the heads of departments: sales department, accounting, design bureau, branch solutions, call center. They in turn pass on: senior managers, heads of cells. And they already pass to the lower level. And each in this chain is managed and controlled by an average of six employees.

3. Using the base 1C CRM version 11.1. Program 1C CRM is not new, but it is very convenient to keep records on clients (results of negotiations, meetings). And also the transfer of tasks of any employee of the company is carried out using 1C CRM. This database allows you to assign any tasks to perform with the appointment of a specific date and time of execution, as well as the ability to control the quality of execution. Analysis of completed tasks.

4. Use of the program “Bitrix” (Bitrix24 service automation and optimization of business processes of the company). The Bitrix program is an analogue of social networks and is used by the company for teaching in the news feed throughout the company. It is also convenient to search for any employee, is a directory of all employees on two sites and also to contact with any employee. Any employee sees all the news and changes in the company, can openly offer improvements or express their opinion as positive and negative about the management. The company's critique of management welcomes and changes. The company has more than 1 ths. employees and it is very important that everyone knows about changes, new releases, and other news in the company. Any employee sees all the news and changes in the company, can openly offer improvements or express their opinions both positive and negative. The guide is always open to dialogue.

5. Training of employees (seminars, webinars). To save time on crossings and general fees. To improve the skills of employees, weekly training webinars for devices, their programming, applications, innovations and others are conducted.

6. Conducting training seminars for clients.

7. Making adjustments (adjusting the tasks of the company) in the business process of sales phases.

Innovations are inevitable and should be timely perceived by the organization. Managers of corporations proceed from the fact that innovations are related to risk, but refusal from them – even more risky. The ability of an organization to create and commercialize innovation depends first and foremost on its favorable innovations. The susceptibility of an organization to innovation is the property of the subject to master innovation, namely: the time of development of innovation by this organization in comparison with others. The earlier the decision on the introduction of innovations or the more innovation will be mastered for a certain period in comparison with other subjects of mastering innovation, the higher the responsiveness of the organization to innovation.

Consequently, the susceptibility to innovation requires the organization of the ability to create new markets, new products, technology and technology, while taking into account competitors. Therefore, analysis of information on the competitive environment, assessment of the level of demand for similar goods and services is important. Analysis and comparison of competitive advantages and opportunities include the assessment of market capacity, the possibilities for its segmentation, and the benefits offered by consumer competitors.

Thus, the level of susceptibility innovations affecting the nature of innovation, the level of radicalism, the difficulty or ease of use, life cycle and options organization involved in innovation, availability and value of resources, the flexibility of its organizational structure, style and character thinking managers, culture and psychological climate. And therefore the combination of these conditions creates the basis and determines the nature of the process of adaptation of innovations in the organization.

On the example of an international company in the market of industrial automation, innovations in the commercial department were considered. The main model of the organizational structure of the sales department is based on the geographical principle, which is that the territory is divided into regions, and for each region is assigned a representative of the sales department – a regional manager. The main disadvantage of the geographical principle of the organization of sales is that the sales representative should sell the entire product line of his company to all categories of potential customers, that is, it has a lot of responsibilities [3].

### **References:**

1. Dyuzhev VG, Boychenko O.I. Improvement of innovative facilitation of personnel of the commercial service of industrial automation enterprises / VG Dyuzhev, O.I. Boychenko // Bulletin



of the NTU “Kharkiv Polytechnic Institute” (economic sciences). – Kh.: NTU “KhPI” number 45 (1266), 2017. – 42-46 pp.

2. Dyuzhev VG, Suslikov SV, Boichenko O.I. Influence on innovation favorable characteristics of the personnel management system. / VG Dyuzhev, SV Suslikov, BUSINESS NAVIGATOR Scientific and Production Magazine. Issue 4-1 (43). – X: 2017. – 138-142 pp.

3. Boichenko O.I. INNOVATIONS AT THE EXAMPLE OF UKRAINIAN INDUSTRIAL COMPANY / O.I. Boychenko // Bulletin of the Kharkiv National University named after V. N. KARAZIN No. 7. – X: 2018. – 80-86 pp.

**Волянська-Савчук Л. В., к.е.н., доцент кафедри  
управління персоналом і економіки праці,  
Зелена М. І., старший викладач кафедри  
управління персоналом і економіки праці,  
Конопко А. Ю., студентка  
Хмельницький національний університет  
м. Хмельницький, Україна**

## **МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОФІЛЬ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ ПРАЦІВНИКА**

За сучасних умов розвитку економіки України, під впливом різноманітних факторів зростає боротьба на ринку праці за конкурентоспроможний персонал та все більше привертає увагу керівництва до проблеми ефективності діючої мотиваційної політики підприємства. Розробка ефективних методів мотивації персоналу, на сьогодні правомірно виступає одним з найважливіших завдань, адже у результаті трансформацій середовища виникають як нові потреби, так і нові знання, а також способи задоволення даних потреб. Разом з тим, підприємства, які нездатні модернізувати виробництво, використовувати нові методи мотивації, рано чи пізно уступають місце на ринку передовим організаціям, які використовують інновації у своїй діяльності. Різноманіття теоретичних підходів створює непросту ситуацію для керівників служб управління персоналом промислових підприємств, а отже обговорення необхідності застосування новітніх підходів щодо вибору методів мотивації персоналу набирає все більшого значення [1, с. 61].

Ключовим елементом ефективної мотивації персоналу є компенсаційний пакет, а тому ця тема є вельми актуальною в сучасних умовах господарювання.

Відомо, що працівники своєю працею формують також прибуток підприємства, тому в процесі винагороди вони мають отримувати свою долю прибутку. Це може здійснюватися безпосередньо через участь у статутному капіталі та отримання дивідендів, а опосередковано – через відрахування до фондів стимулювання, а також соціального та пенсійного. Але не на всіх підприємствах це можливо. Тому існує таке поняття як компенсаційний пакет, який включає матеріальну та нематеріальну винагороду.

З метою формування ефективного механізму мотивації відповідно до правових, тарифно – договірних та добровільно взятих на себе зобов'язань організації можуть гарантувати разом з заробітною платою ще і додаткові компенсації та пільги. Гроші допомагають зацікавити та утримати найманого працівника, але ніколи не будуть гарантувати стовідсоткову відданість підприємству. А на сучасному етапі працівників

здебільшого цікавить у роботі не лише грошова винагорода за працю, яка під час кризи могла значно знизитися, оскільки дуже мало компаній змогли зберегти рівень оплати на високому рівні. Саме тому роботодавці повинні звертати увагу на нематеріальну мотивацію (пільги, компенсації), які використовуються підприємством для стимулювання ефективної праці своїх працівників. Але це не означає що нематеріальна мотивація є безкоштовною для роботодавця.

Вона лише допомагає працівникам повністю розкрити свій потенціал та максимально досягти найкращих результатів своєї праці та підвищити рівень відданості роботодавцю.

Для менеджера з персоналу використання мотивуючої сили грошової винагороди дозволяє вирішувати завдання забезпечення необхідної виробничої поведінки працівників досить простими методами конструювання компенсаційного пакету. Інші способи мотивації з необхідністю вимагають зміни організаційної культури, що є складним і тривалим процесом, що не гарантує швидкого успіху. Проте компенсаційний пакет може і повинен служити цілям задоволеності працівника і підвищення якості роботи. Таким чином, менеджер з персоналу, створюючи систему компенсацій і задовольняючи на перший погляд первинні потреби працівника, проте формує задоволення і вищих запитів і потреб працівників.

Компенсаційний пакет – це те, що роботодавець готовий надати працівникові за використання його компетенції відповідно до домовленості при працевлаштуванні. Структура і розмір пакета в різних організаціях дуже відрізняються залежно від посади, стратегії організації, рівня її конкурентоспроможності, законодавства, рівня розвитку ринку праці та ринкової інфраструктури, розміру споживчого кошика тощо. Можливості компенсаційного пакета як інструмента управлінського впливу доволі обмежені. І складається з трьох елементів – основна оплата праці (базова зарплата), додаткова оплата (спонукальні виплати, премії, бонуси) і соціальні виплати або пільги (бенефіси).

Мотиваційний профіль компенсаційного пакету працівника має враховувати всю множину факторів, формуватися на поєднанні методів матеріального і морального стимулювання та базуватися на стрижневих компонентах мотиваційного механізму, серед яких [2, с. 46]:

- значущість-забезпечення участі працівника на партнерських засадах в управлінні (прийняття рішень, постановка мети, планування, розробка стратегії), у власності, у прибутках підприємства;

- визнання-створення умов, за яких працівник буде впевненим, що його ідеї та пропозиції, активність та старання будуть почуті та оцінені, результат роботи буде помічений керівництвом, а працівник отримає винагороду, яка його задовольнить. Відчуття відсутності результату, досягнень, професійного зростання суттєво демотивують працівника;

- корпоративні знання – створення умов для накопичення корпоративних знань, які у теперішній час є важливим фактором, з одного боку, розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, а з іншого – зростання добробуту його працівників. Враховуючи складність і відповідальність бізнесу, накопичення інформації та досвіду, набутого співробітниками підприємства у процесі вирішення певних завдань, підготовка і підвищення кваліфікації персоналу повинні мати неперервний характер та здійснюватися протягом усієї трудової діяльності;

- корпоративна культура – створення на підприємстві норм і правил поведінки щодо клієнтів, а також між працівниками та структурними підрозділами, що

мобілізують колектив на реалізацію стратегії підприємства, приносять задоволення від роботи;

- кар'єрне зростання – надання рівних можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;

- справедливість – винагорода як компенсація за витрачені працівником зусилля має не лише відповідати кількісним параметрам праці, а й бути «справедливою» порівняно з винагородою інших співробітників, інакше в колективі виникає психологічна напруга й значно зменшується мотивація. Дієва мотивація праці, що базується на справедливій винагороді, безпосередньо пов'язана з рівнем задоволеності працівника. З одного боку, вона є запорукою процвітання та розвитку підприємства, з іншого – фактором психологічної врівноваженості працівника на достатньо високому рівні продуктивності;

- солідарність – створення сприятливого клімату в колективі з метою об'єднання працівників в єдину команду однодумців для ефективного виконання спільних завдань, культивування духу взаєморозуміння та взаємодопомоги. Командний дух і почуття причетності до спільної справи створюють ефективні стимули для реалізації планів і досягнення цілей підприємства;

- відданість підприємству – виховання у працівника відданості своєму банку, гордості за нього, упевненості у тому, що підприємство за сумлінну працю і старання забезпечить йому соціальну захищеність та матеріальний добробут [3].

Із метою формування ефективного мотиваційного профілю компенсаційного пакету працівника відповідно до правових, тарифно-договірних та добровільно взятих на себе зобов'язань організації повинні гарантувати своїм працівникам виплату заробітної плати, а також забезпечення їх додатковими компенсаціями, надання їм певних соціальних пільг і виплат. Це дуже важливий момент у мотивації найманих працівників організації, оскільки гроші допомагають зацікавити та утримати працівника, але ніколи не будуть гарантувати стовідсоткову відданість організації.

### Література:

1. Ведерніков М. Д. Вдосконалення тарифної системи оплати праці як ключового елементу в системі мотивації праці персоналу / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 1. – С. 61-67.
2. Волянська-Савчук Л. В. Корпоративна культура як основа формування мотивації персоналу на підприємстві / Л. В. Волянська-Савчук // Economy. Zarzdzanie. Wspczesne tendencje w nauce i edukacji 30.10.2016–31.10.2016. – Warshawa : Wydawnca: Sp. z o.o. “Diamond trading tour”, 2016. – С. 45–47.
3. Zelena M.I. Motivation of personnel at machine engineering enterprises based on forming compensation package / Maria Ivanivna Zelena // Scientific Journal “European Applied Sciences”. – Germany, 2015. – № 9. – P. 76–79.

**Гавкалова Н. Л., д.е.н., професор,**  
*Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
м. Харків, Україна*

**Терещенко Л. В., аспірант,**  
*Харківський національний технічний університет  
сільського господарства імені Петра Василенка  
м. Харків, Україна*

## **ВИЯВЛЕННЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Діяльність сучасного підприємства характеризується постійним впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, через які йому необхідно постійно пристосовуватися до нових умов господарювання. Окрім цього, сталість функціонування більшості вітчизняних підприємств не є основою їх розвитку, що виступає першопричиною ведення бізнесу та забезпечення його ефективності. У свою чергу, консервативний погляд керівництва гальмує можливість запровадження ноу-хау та використання інновацій, що дозволяють отримати конкурентні переваги. Це все підтверджує важливість проведення організаційних змін на підприємстві.

З іншого боку, необхідно зазначити, що ті підприємства, які впроваджують організаційні зміни, ризикують не тільки тими коштами, що виділено бюджетом на зміну певних бізнес-процесів, але й функціонуванням всього підприємства загалом. В цьому випадку актуальності набирає питання виявлення чинників впливу на проведення організаційних змін на підприємстві. Тобто необхідно не тільки виважено підійти до оцінки запланованих змін, з точки зору їх корисності та можливого ризику, але проаналізувати вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

З цієї метою у роботі було визначено ступінь впливу чинників на проведення організаційних змін за допомогою складання профілю середовища Дж. Вільсона, в основі якого лежить експертне опитування. Чинники, вплив яких важливий при запровадженні організаційних змін, було оцінено за шкалою: 3 – велике значення, 2 – помірне значення, 1 – слабе значення. Що стосується напряму впливу чинників обрано таку шкалу: «+1» – позитивна дія; «-1» – негативна дія. Перелік можливих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на проведення організаційних змін представлено в таблиці 1.

Зазначені чинники обрано в результаті експертного опитування. Стосовно спрямованості впливу чинників слід зазначити, що при різних обставинах вони можуть здійснювати як позитивну, так і негативну дію, тому в залежності від змісту й означено їх вплив.

Отже, було здійснено інтегральну оцінку рівня важливості чинників при проведенні організаційних змін згідно із запропонованою Дж. Вільсоном методикою (табл. 2). За цієї оцінкою можна визначити, які з чинників середовища мають відносно важливе значення при проведенні організаційних змін, а які – найменше. Для цього слід просумувати їх загальний вплив та надати рекомендації щодо їх врахування в контексті управління організаційними змінами на підприємстві.

Виходячи з даних табл. 2 можна також визначити узагальнений бал впливу чинників на проведення організаційних змін, що є середнім значенням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на активність проведення організаційних змін.

**Узагальнення чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на проведення організаційних змін**

Чинники зовнішнього середовища, що впливають на проведення організаційних змін	Чинники внутрішнього середовища, що впливають на проведення організаційних змін
1	2
<b>Економічні</b> (податкова, фінансова, бюджетна, банківська система країни; стадія циклу розвитку країни; основні показники ринку праці (рівень зайнятості, безробіття, економічно активне населення, міграційний рух); витрати та доходи населення; рівень та динаміка цін)	<b>Виробничий потенціал</b> (ступінь зносу матеріально-технічної бази; зміна діяльності співробітників і підрозділів; рівень ефективності використання основних засобів)
<b>Політико-правові</b> (нормативно-правове регулювання соціально-трудових відносин в країні; ступінь втручання держави в економічні процеси суб'єктів господарювання; політична стабільність; стандарти з державної безпеки; зміна режиму влади)	<b>Маркетинговий потенціал</b> (перехід до ринково орієнтованих послуг і продуктів; позиціонування підприємства на ринку; активність керівництва у налагодженні зв'язків з міжнародними партнерами)
<b>Соціальні</b> (функціонування закладів охорони здоров'я, освітніх, культурно-спортивних, побутового обслуговування, енерго-, газо-, водо- і транспортного забезпечення; ступінь соціальної напруженості у суспільстві; рівень освіти населення; мобільність населення країни; структура населення за віком)	<b>Кадровий потенціал</b> (підвищення вимог до рівня професіоналізму персоналу; збільшення можливостей професійного розвитку; широке використання новітніх методів підбору й оцінки персоналу; професійно-кваліфікаційний склад персоналу; високий рівень плинності персоналу)
<b>Науково-технічні</b> (науково-технічний прогрес; новації в методах менеджменті, відбору та найму на вакантну посаду, мотивації праці, оцінки, професійного навчання тощо)	<b>Інноваційно-інвестиційний потенціал</b> (перехід до нових технологій; відсутність інноваційної продукції або технології виробництва продукції; впровадження автоматизованих систем роботи на рівні середньої ланки менеджменту)
<b>Глобалізаційно-інтеграційні</b> (рівень зарубіжних інвестицій у промисловість; міжнародне співробітництво; наявність міжнародних договорів про співпрацю; культурологічні особливості сприйняття нових стандартів діяльності)	<b>Організаційно-управлінський потенціал</b> (зміна складу керівництва; зміна керівництва окремих підрозділів, підприємства; поява можливості проведення ініціатив знизу; незмінність організаційної структури підприємства протягом останніх 5 років)

Враховуючи високий ступінь впливу чинників зовнішнього ( $2,36/3=0,79$ ) та внутрішнього (та  $2,44/3=0,81$ ) середовища при проведенні організаційних змін, важливим кроком є розробка відповідних заходів щодо активізації цього процесу [1–6]:

виявлення проблемних зон в менеджменті підприємства, що в найбільшому ступені впливають на якість управління шляхом проведення експертного аналізу та опитування персоналу підприємства;

розробка рекомендацій щодо уникнення або подолання недоліків в менеджменті у вигляді відповідної програми або плану змін;

складання бюджету реалізації заходів, узгодження його змісту з керівництвом;

**Визначення ступеню впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища при запровадженні організаційних змін на підприємстві**

№	Чинники	Важливість чинника (ВЧ)	Напрямок впливу (НВ)	Ступінь впливу (СВ = ВЧ×НВ)
1. Чинники зовнішнього середовища, що впливають на активність проведення організаційних змін				2,36
1.1	Економічні	2,4	+	2,4
1.2	Соціальні	2,6	+	2,6
1.3	Науково-технічні	2,8	+	2,8
1.4	Політико-правові	2,2	+	2,2
1.5	Глобалізаційно-інтеграційні	1,8	+	1,8
2. Чинники внутрішнього середовища підприємства, що впливають на активність проведення організаційних змін				2,44
2.1	Виробничий потенціал	2,5	+	2,5
2.2	Маркетинговий потенціал	2,3	+	2,3
2.3	Кадровий потенціал	2,7	+	2,7
2.4	Інноваційно-інвестиційний потенціал	2,6	+	2,6
2.5	Організаційно-управлінський потенціал	2,1	+	2,1

доведення запланованих заходів до виконавців, проведення необхідного навчання новим інструментам роботи, впровадження сучасних стандартів роботи;

визначення відповідальних за дотримання плану й бюджету змін, коригування у разі необхідності запланованих показників, проведення моніторингу ситуації, що склалася в період запровадження заходів.

Таким чином, виявлення чинників впливу на проведення організаційних змін на підприємстві є важливим етапом в контексті їх управління. Окрім цього, без попереднього діагностування стану організаційних змін на підприємстві та оцінки ступеню ризику їх запровадження стає неможливим вибір важливих напрямів реалізації стратегічних заходів щодо забезпечення ефективного менеджменту.

### Література:

1. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія / О. Ю. Гусева. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2014. – 395 с.
2. Загірняк Д. М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства: монографія / Д.М. Загірняк; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2004. – 191 с.
3. Коттер Дж. П. Впереді перемени: чому компаніям не вдається організаційна перестройка // Управление изменениями: пер. с англ. – М.: Альпина бизнес букс. – 2007. – С. 9–29.
4. Рамперсад Х. Универсальная система показателей как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсад: [пер. с англ.]. – [3-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
5. Шеремет М. А. Управление изменениями / М. А. Шеремет. – М. «Дело» АНХ, 2010. – 128 с.
6. Эффективный менеджмент / [И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге]; под общ. ред И. И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.

## СВІТОВИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ ЧОТИРИЗІРКОВИХ ГОТЕЛІВ

Незважаючи на те, що більшість країн визнали неможливим створення єдиної системи категоризації, придатної для використання в кожній з них, спроби вирішити це питання не припиняються. Одним з успішних прикладів узгодження різних типів класифікації готелів є впровадження європейської системи “HotelStars”, прийнятої членами асоціації “HOTREC” [1].

Для отримання категорії 4 «зірки» в європейській системі “HotelStars” [2] готелю потрібно виконати умови 101 обов’язкового критерію із 270-ти за списком та набрати у сумі не менше ніж 400 балів. Проте обов’язкові критерії надають можливість одержати лише 257 балів. Решта балів має набиратися за рахунок факультативних критеріїв, які готель обирає самостійно з перерахованих у стандарті “Criteria 2015-2020”, виконуючи, наприклад, такі умови: повна термічна чистка матраців не менше ніж один раз в два роки (підтверджується сертифікатом) – 10 балів; наявність номерів з окремим регулюванням системи кондиціонування – 15 балів; рум-сервіс протягом 24 годин – 10 балів; послуги паркувальника автомобілів, швейцара, консьєржа, посильного – по 15 балів за кожну посаду; наявність закритого басейну (мінімум 40 м<sup>2</sup> з підігрівом) – 15 балів; приміщення для догляду за дітьми з персоналом – 10 балів; наявність конференц-залу площею більше ніж 250 м<sup>2</sup> – 10 балів тощо. Також в стандарті “Criteria 2015-2020» представлена велика кількість критеріїв, які оцінюються в 1-2-3- ... -8 балів, котрі готель може вибрати на свій розсуд для отримання бажаної суми балів.

Слід зауважити, що «зіркова» категоризація готелів властива не тільки 17-ти країнам, які мають членство в системі “HotelStars”. «Зірки» як категорії готелів існують й в багатьох інших державах, проте вимоги до них значно відрізняються між собою [3]. Так, наприклад:

- у Франції максимальна кількість критеріїв для визначення категорій встановлена на рівні 240. При цьому стандарти для готельного бізнесу створюються на державному рівні, а процедура категоризації є добровільною для власника та здійснюється спеціальною експертною комісією, уповноваженою Французьким комітетом з акредитації;

- у Туреччині категоризація готелів також відбувається по «зірках», проте для визначення категорій застосовуються 174 критерії, для кожного з яких встановлена максимальна кількість балів. Для отримання категорії 4 «зірки» готель має набрати не менше ніж 420 балів. Процедура категоризації є обов’язковою та проводиться державними органами на відповідність вимогам національних стандартів;

- у Великій Британії «зірки» готелям встановлює «Автомобільна Асоціація», яка є профільною організацією з категоризації засобів розміщення в цій країні. Категоризація здійснюється на підставі вимог стандартів, затверджених «АА», та є добровільною. Після отримання певної категорії готелі мають пройти перевірку на якість обслуговування, виражену у відсотках;

- у США, Канаді та Мексиці стандарти для готельного бізнесу та процедура категоризації по «зірках» знаходяться під контролем організації “Forbes Travel Guide”, спеціалісти якої щорічно анонімно інспектують готельні підприємства та включають відомості про них до відповідного путівника.

Щодо українського стандарту ДСТУ 4269:2003 [4], то в ньому немає балів за кожен критерій, але чітко указано, що повинен виконати готель для отримання категорії 4 «зірки». Наприклад, крім загальних вимог до номерного фонду та систем життєзабезпечення, у готелі має бути: ресторан, кілька залів та окремі кабінети (кількість столів не менше ніж 75% від кількості номерів; клас обслуговування – як мінімум «вищий»), а також бар; банкетний зал з можливістю трансформації у конференц-зал; зал універсальний для проведення культурних або ділових заходів; бізнес-центр з відповідним обладнанням; плавальний басейн, сауна, тренажерний зал, масажна, спортивний зал – щонайменше два об'єкти; перукарня вищої категорії; кімната побутового обслуговування; магазин та торговельні кіоски тощо. Тобто за українським законодавством готельєрам не дають можливості вибору тих чи інших критеріїв для отримання бажаної категорії. Якщо готель не виконує абсолютно всі вимоги, які визначені в стандарті ДСТУ 4269:2003 для його категорії, то він її й не одержить. Дана обставина, яка ускладнена суб'єктивним підходом до категоризації, значно заважає нормальному процесу встановлення категорій.

Для вивчення світового досвіду функціонування чотиризіркових готелів було обрано по одному готелю в містах-мільйонниках таких країн, як Німеччина, Франція, Туреччина, Велика Британія та США. Усі досліджувані готелі розташовані у центрах міст, які не є столицями, не входять до складу відомих готельних мереж, однак мають значну кількість відгуків гостей (понад дві тисячі кожний), опублікованих у міжнародній системі бронювання "Booking.com" [5], що дозволяє враховувати відомості про них достовірними (табл. 1).

Таблиця 1

**Дослідження якості обслуговування у чотиризіркових готелях окремих країн світу за інформацією порталу "Booking.com"**

Назва чотиризіркових готелів	Сумарна оцінка якості	Зокрема за складовими						
		Чистота	Комфорт	Зручності	Персонал	Співвідношення ціна/якість	Безкоштовний Wi-Fi	Розташування
Concorde (Мюнхен, Німеччина)	8,0	8,5	7,4	7,4	8,2	7,1	8,3	9,2
Golden Tulip Marseille (Франція)	8,5	8,9	8,9	8,4	8,5	7,9	7,7	8,3
Deluxe Golden Horn Sultanahmet (Стамбул, Туреччина)	8,1	7,9	7,9	7,6	8,2	7,7	8,2	9,3
Macdonald Burlington (Бірмінгем, Вел. Британія)	8,3	8,5	8,2	7,9	8,4	7,8	8,2	9,2
Windsor Suites Philadelphia (США)	9,0	9,1	9,1	8,9	9,1	8,6	9,0	9,3



Представлені чотиризіркові готелі пропонують розміщення у номерному фонді та обслуговування сніданками в ресторані. Щодо додаткових сервісів, то не всі з готелів їх мають. Цікаво, що жодний з досліджуваних готелів не надає послуг для ділових туристів. Середня вартість обслуговування за добу становить 210 \$, проте найдешевшим є французький готель, а найдорожчим – британський.

Незважаючи на значну кількість позитивних відгуків гостей, готелі мають низку проблем в інфраструктурі та обслуговуванні. Так, наприклад, негативні відгуки полягають у такому:

- відсутність окремої кімнати для зберігання багажу (до поселення / після виселення); мала площа номерів; неналежний стан прибирання приміщень (німецький готель “Concorde”);

- велика плата за паркування автомобіля; в номерах не вистачає рушників, персонал не завжди приймає участь у вирішенні проблем клієнтів (французький готель “Golden Tulip Marseille”);

- не дуже смачні сніданки; тісні кімнати та санвузли у номерах; фото готелю та номерного фонду не відповідають дійсності; погане знання персоналом іноземних мов; невідповідність ціни та якості послуг (турецький готель “Deluxe Golden Horn Sultanahmet”);

- автомобільна парковка невелика за площею та темна; недосконале обслуговування на рецепції; відсутність кондиціонерів у номерах; погана звукоізоляція (британський готель “Macdonald Burlington”);

- завищені ціни; блокування коштів на банківських картках; неповна комплектація номерів кухонним обладнанням (американський готель “Windsor Suites”).

Підсумовуючи аналіз оцінки за відгуками клієнтів п'яти готелів, варто зазначити, що найкращий стан інфраструктури та рівень обслуговування має американський готель “Windsor Suites Philadelphia”, а найнижчий – німецький готель “Concorde”. Проте саме в Німеччині діє європейська система категоризації готелів “HotelStars”, а гості є найвимогливішими клієнтами, які звикли до високого рівня надання послуг, тому одразу висловлюють всі власні зауваження.

### Література:

1. Галасюк С. С. Досвід європейських країн у застосуванні стандартів “HotelStars Union” / С. С. Галасюк // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: Матеріали круглого столу та студентської наук.-практ. конф., 12.04.2018 р.). – Одеса: ОНЕУ, 2018. – С. 13-18.

2. “Criteria 2015-2020” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hotelstars.eu/criteria>.

3. Галасюк С. С. Международный опыт категоризации средств размещения туристов / С. С. Галасюк // Стратегия развития индустрии гостеприимства и туризма: Материалы междунар. науч.-практ. конференции. – Орел: Госуниверситет-УНПК, 2011.

4. Послуги туристичні. Класифікація готелів: ДСТУ 4269:2003. – [Чинний від 2004-07-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2004. –18 с. (Національний стандарт України).

5. Booking.com [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.booking.com>.

## **FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISES: THREATS AND PROSPECTS**

In today's development environment, network structures show increased attention to the identification of threats at formation the organizational culture and the identification of main development perspectives, respectively. The experience of many successful networking enterprises suggests that using the principles of organizational culture allows for high efficiency of production and employment, as well as increasing competitiveness. At the same time, it should be emphasized that in the conditions of modern transformations at economic processes, taking into account the peculiarities of its historical past and present-day problems, the ideas of organizational culture and the corresponding development of social and labor relations have not yet found a wide practical implementation.

Modern studies point to the fact that there is a need to increase the attention of leadership to the use at internal threats to enterprise development, in particular, to the formation of organizational culture. On the basis of this, the most successful, viable, proven experience samples of thinking, behavior, decision-making and relationships, which are supported in the process of natural development of enterprises, and conscious efforts of managers and owners, are distinguished. This gives reason to believe that the culture of network structures is by its nature the most valuable and irreplaceable motivational resource of economic development [3].

From the practical point of view, among the external threats of the functioning of enterprises of network structures defined:

- consumers, suppliers, financial and credit institutions, which are related on the basis of business partnership, and define the peculiarities and specifics of entrepreneurial activity in modern conditions, forming a new culture of relations with suppliers, creditors, based on trust and positive reputation [2];

- owners, investors, shareholders, sponsors determine the strategic trends of enterprise network structures. The influence of owners is reflected in their attitude to the organizational culture. However, it is impossible to ignore the fact that in Ukraine, unfortunately, the relationship between owners and management is characterized by opacity, the desire not to depend on each other, not to consider each other's thinking, which is why the organizational culture should be oriented to the increased attention at owners and promote development of personnel motivation system.

The external environment greatly influences the formation of the organizational culture at enterprises network structures, but, as practice shows, there may be cultures that differ significantly from one another.

In the context of the problem studied, it can be argued that the management forms and implements the organizational culture of enterprises at network structures.

At the same time, it should be emphasized that this phenomenon is legitimately influenced by the threats of the internal environment, among which:

- personality of the leader (leader). E. Shane notes that leadership is at the same time a source of cultural emergence and support. The basic beliefs, world outlook, ideals of the leader are taken over by the employees and the enterprise as a whole;

– the level of competence at personnel manifests it self in the perception of the values, norms of behavior, traditions, internal regulations, manifestation of the creative approach and initiative on his part, as well as in what amount of necessary measures for training, transfer, certification, qualification development;

– the size of enterprises at network structures usually determines the type of organizational culture formation. Thus, small, medium and large enterprises of network structures are distinguished by priority goals. The external and internal connections and the system of relations at the respective enterprises also have their specifics. For large enterprises of network structures, the issue at consolidation of personnel, management hierarchy, cultural adaptation (incultation) of new employees is important. Large enterprises of network structures are in most cases more inert than small, therefore the organizational culture of the latter is less formal;

– the scope of the enterprise, as a rule, depends on the specifics of industry at economic entities network structures. Innovation and speed are needed for the high tech sector; in the sphere of service and tourism, organizational culture will be directed at the consumer, and in the field of environmentally hazardous production – on safety;

– the stage of the life cycle of an enterprise expresses the dynamic property at organizational culture of enterprises the network structures, since it is formed from the moment of its creation and is observed up to the moment of aging, transforming its types and characteristics;

– technology is a factor, which is in close connection with the organizational culture of enterprises of network structures. If the company uses modern technology, it can be argued that there is an organizational culture that is oriented on modern environmental requirements, production of high quality products, consumer satisfaction, creating favorable conditions for personnel work, and conducting research [2].

Consequently, modern scientific subjects regarding the formation of organizational culture at enterprises of network structures are problems associated with the processes at external adaptation and internal integration. We emphasize that analysis of numerous external and internal threats, directions and objects of their actions, possible consequences for enterprises of network structures testifies to their diversity. They vary depending on the specifics of the business structures.

### **References:**

1. Biletska O. O. Orhanizatsiina kultura pidpryiemstva: problemy ta perspektyvy. Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu: naukovyi zhurnal. Seriiia "Ekonomika", 2012. № 1. S. 80–83.
2. Didenko N. V. Formuvannia mekhanizmu orhanizatsiinoi kultury. Biznes Inform, 2012. № 6. S. 206–207. [http://www.business-inform.net/pdf/2012/6\\_0/206\\_207.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2012/6_0/206_207.pdf).
3. Zinov'iev F. V. Sutnist i skladovi orhanizatsiinoi kultury pidpryiemstva. Derzhava ta rehiony, 2010. № 3. S. 46–50.

## **ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНО-ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Посилення конкурентної боротьби, жорсткі стандарти якості щодо виробництва, зберігання та транспортування лікарських засобів, суттєве подорожчання технологій та зростання тривалості проведення передвиробничих досліджень (у тому числі, розробка препаратів, доклінічні та клінічні дослідження тощо) актуалізують необхідність модернізації управління фармацевтичним підприємством. Одним з напрямів посилення інтегрованої системи менеджменту сучасного фармацевтичного підприємства є впровадження корпоративної системи управління проектами, вищим рівнем організаційної зрілості якої виступає проектно-портфельне управління.

Управління портфелями проектів належить до централізованого управління одним або кількома портфелями, що включає виявлення, встановлення пріоритетів, авторизацію, реалізацію та контроль проектів з метою досягнення певних стратегічних цілей [3]. Мета портфельного управління – одержати найбільшу віддачу від реалізації сукупності проектів у відповідності зі стратегією організації.

Як показав аналіз практики впровадження концепції проектного управління, основним підходом до формування проектного портфелю є процесний. Так, стандарт РМІ з управління проектним портфелем визначає такі процеси: ідентифікація проектів; категоризація; оцінка; відбір; визначення пріоритетів; балансування портфеля; авторизація проектів; перегляд портфеля і формування звітів; стратегічні зміни [3].

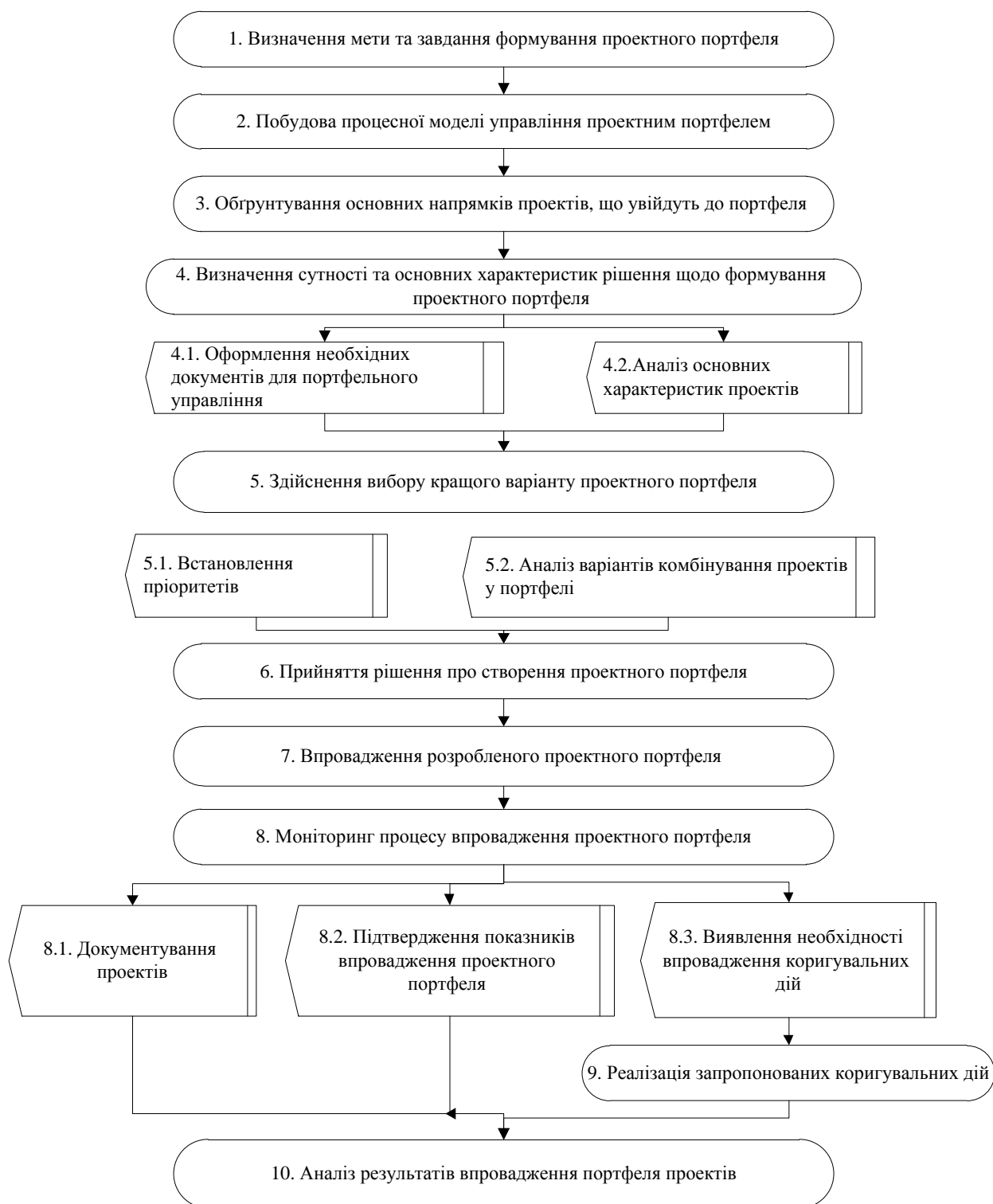
Національний стандарт «Вимоги до управління портфелем проектів» [2] розрізняє такі групи процесів управління портфелем:

- 1) група процесів забезпечення: процес збору інформації про умови, обмеження і вимоги до портфеля проектів; процес формалізації процедур управління і параметрів оцінки портфеля проектів;
- 2) група процесів формування портфеля проектів: процес ідентифікації компонентів портфеля; процес оцінки компонентів портфеля; процес розставляння пріоритетів; процес оптимізації і збалансування портфеля проектів; процес авторизації портфеля проектів;
- 3) група процесів моніторингу і контролю портфеля проектів: процес контролю реалізації портфеля проектів; процес управління змінами.

Підпроцеси управління проектним портфелем, враховуючи специфіку фармацевтичного виробництва, повинні розроблятися не тільки з урахуванням стандартів проектного менеджменту, міжнародних стандартів ISO, але й стандартів системи менеджменту якості підприємства, правил належної виробничої практики (GMP) тощо.

Найкращим шляхом створення системи управління проектним портфелем є послідовна деталізація (рис. 1). Першим етапом алгоритму впровадження проектно-портфельного управління на фармацевтичному підприємстві є визначення основної мети та завдань формування проектного портфеля. Мета формування портфеля проектів – здійснення проектної діяльності відповідно до стратегії розвитку підприємства (за умови збалансованості рівня інвестиційних ризиків, збереження достатньої ліквідності і необхідного рівня доходності портфеля проектів). Завдання портфеля проектів: забезпечення реалізації інвестиційної стратегії підприємства;

забезпечення відповідності портфеля інвестиційним ресурсам; оптимізація співвідношення прибутковості і ризику; оптимізація співвідношення прибутковості і ліквідності; забезпечення керованості портфелем.



**Рис. 1. Алгоритм впровадження управління проектним портфелем**

Процес управління проектним портфелем необхідно доповнити детальними інструкціями щодо етапів реалізації проектів, підготувати і ввести в дію шаблони управлінських документів щодо управління портфелем проектами (згідно з вимогами міжнародної стандартизації).

Далі, користуючись аналітичними і графічними інструментами для вибору проектів, формується проектний портфель, що найбільше відповідає меті портфеля проектів та стратегії підприємства в цілому. Наступним етапом алгоритму є моніторинг процесу впровадження портфеля проектів. Усі основні елементи портфеля мають ретельно контролюватися комітетом з розгляду проектів. Менеджери проектів мають визначити процедури та встановити послідовність збору даних через певні інтервали часу, проводити аналіз одержаних результатів, аналізувати поточні відхилення фактичних показників від планових і прогнозувати вплив поточного стану справ на виконання робіт за проектами, що залишилися. Далі складаються звіт з виконання мети, звіти з виконання окремих проектів і портфеля в цілому. У разі виявленні під час складання звітності відхилень розробляється план коригувальних дій, який обґрунтовує їх необхідність та етапність впровадження. Аналіз результатів впровадження проектного портфеля дозволяє сформулювати статистичну базу даних, виявляє причини та наслідки змін, дозволяє оцінити ефективність проектно-портфельного управління.

### **Література:**

1. Белозеров А. Управление портфелем проектов. Новые методологические подходы и инструменты / А. Белозеров. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/project/section\\_38/article\\_3258/](http://www.iteam.ru/publications/project/section_38/article_3258/).
2. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. ГОСТ Р 54870–2011. – М. : Стандартинформ, 2011. – 9 с.
3. The Standard for Portfolio Management / PMI. – 2008. – 146 p.

**Єгорова О. М., аспірант,**

*Харківський державний університет харчування та торгівлі  
м. Харків, Україна*

## **РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Проблеми управління підприємством на різних стадія кризи є дуже актуальними і їм приділяють значну увагу в багатьох працях учених, де пропонуються нові моделі, стратегії антикризового управління. Механізми економічної модернізації приводяться в дію засобами грошово-кредитної, фінансової, інвестиційної, податкової і валютної політики. Щоб активізувати всі складові модернізаційного процесу (матеріально-речові, людський капітал, організаційні форми і структури), потрібне якісне, радикальне поліпшення існуючого нині макроекономічного середовища, загальних умов розвитку підприємництва за рахунок фінансових впливів.

Модернізація, як процес удосконалення існуючих систем, методів, процедур та технологій для підвищення їх ефективності та надійності, є одним із важливих напрямків підвищення техніко-економічних показників, посилення інтенсивного розвитку та зростання ефективності виробництва в сучасних умовах економіки, що сприяє покращенню добробуту населення.

Сьогодні невід'ємним елементом модернізації економіки є інноваційно-інвестиційний розвиток. Варто зазначити, що така важлива для суспільства складова функціонування національної економіки як інвестиційна діяльність повинна стимулюватися державою.

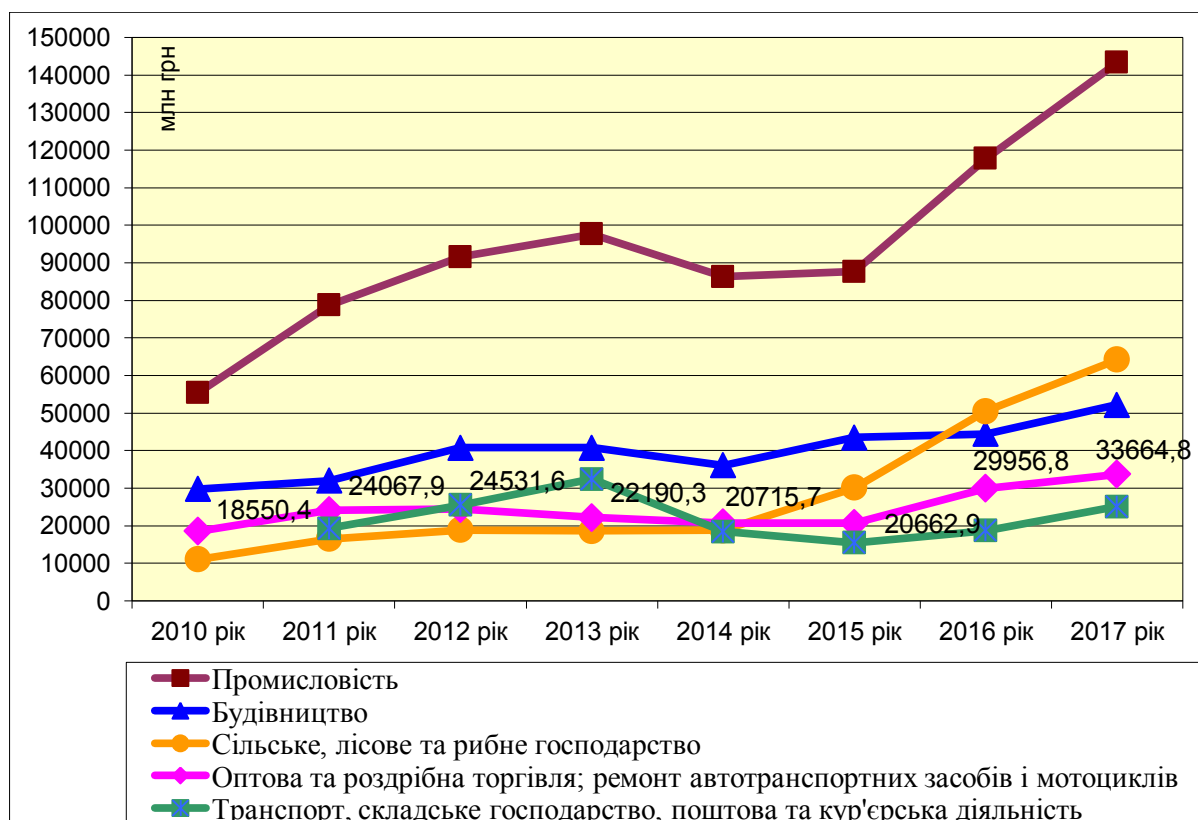
Реалізація антикризового управління націлена на те, що навіть у складній ситуації, у якій виявилось підприємство, можна було ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, що дозволили б вибратися з труднощів з найменшими для підприємства втратами. Розвиток будь-якого суб'єкта господарювання перебуває у залежності не тільки від розміру його капіталу, але й від ефективності його використання управлінцями підприємств, а отже, інвестиційна діяльність є одним з ключових факторів подолання та передбачення кризових явищ.

Слід визнати, що нестабільність політичної ситуації в Україні, хронічні кризові явища в розвитку національної економіки на макро- та мікрорівнях, висока ціна кредитних ресурсів на фінансових ринках, загрозливі інфляційні ризики поки що не дають можливості підприємствам розширювати власну інвестиційно-ресурсну базу за рахунок коштів фінансово-кредитних установ та не сприяють більш активному залученню внутрішніх та іноземних інвестицій.

У сучасному вимірі процес модернізації економіки неможливий без залучення інвестицій, що у свою чергу породжує необхідність формування відповідного рівня інвестиційної привабливості країни, галузі чи регіону.

Аналіз офіційної інформації Державної служби статистики України щодо здійснення капітальних інвестицій підприємствами України за основними видами економічної діяльності та зокрема, за видом діяльності – оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, дозволяє виявити ключові тенденції в динаміці та структурі реального інвестування за період 2010-2017 років (рис. 1).

Капітальні інвестиції в Україні протягом досліджуваного періоду здійснювалися нерівномірно як за роками, так і в розрізі окремих видів економічної діяльності.



**Рис. 1. Динаміка капітальних інвестицій підприємств України за видами економічної діяльності за період 2010-2017 рр. (без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та за 2014-2017 роки без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях)**

*Джерело: побудовано авторами на основі даних [1-3]*

Такі негативні явища у динаміці капітальних інвестицій можна пояснити суттєвим впливом зовнішніх та внутрішніх політичних та фінансово-економічних чинників на економіку України, починаючи з 2014 року. Також треба враховувати те, що статистичні дані надаються Державною службою статистики без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та за 2014-2017 роки без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Існує нагальна потреба створення дієвої та узгодженої з усіма складовими елементами ефективної системи управління торговельними підприємствами і, зокрема, її важливої підсистеми – управління інвестиційною діяльністю, де фінансуванню та ефективній реалізації капітальних інвестицій відводиться вирішальна роль.

Ключовими вимогами в розробці та реалізації інвестиційної стратегії підприємств торгівлі, як важливого сегменту реалізації антикризового управління, повинні стати: досягнення пропорційності у структурі активів і капіталу торговельних підприємств, власних та позикових джерел їх фінансування; зростання частки власних коштів у структурі джерел фінансування основних та оборотних активів та підвищення ефективності вкладень у реальні та фінансові інструменти інвестицій; пошук та залучення позиково-інвестиційних ресурсів на фінансовому ринку з урахуванням їх мінімальної вартості та невисокого ризику; підвищення рентабельності використання власних та позикових фінансових ресурсів в процесі здійснення інвестиційної діяльності з дотриманням ключових принципів та методів оцінки ефективності реальних та фінансових інвестицій; формування поточної та довгострокової політики інноваційного розвитку торговельних підприємств з урахуванням інвестиційної кон'юнктури та впливу соціально-економічних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Отже, для прийняття ефективних антикризових управлінських рішень необхідно детальніше досліджувати питання, пов'язані з інвестиційною політикою, а саме з процесом вивільнення коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, вдале розроблення інвестиційної стратегії, ефективна система раннього попередження та реагування. Державна політика повинна стимулювати процес модернізації економіки, через трансформацію інвестиційно-інноваційних процесів функціонування національної економіки, при виконанні наступних завдань: удосконалення інституційних умов здійснення господарської діяльності, розвиток фінансового ринку, обмеження монополізму; побудова дієвої системи інвестиційних стимулів, посилення інвестиційної та підприємницької активності господарських суб'єктів та населення; забезпечення припливу інвестицій у виробничий сектор економіки; підвищення частки виробництва із високою доданою вартістю (в першу чергу високотехнологічних); підвищення ефективності вітчизняних виробництв, розвиток альтернативної енергетики, зменшення залежності від монопольних джерел ресурсів, налагодження виробництва продукції, конкурентоспроможної на світовому ринку; утворення замкнених циклів виробництва кінцевого продукту; раціоналізація розміщення виробництв та забезпечення збалансованого розвитку регіонів України.

### **Література:**

1. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2010-2017 роки. Статистична інформація Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Індекс капітальних інвестицій за видами економічної діяльності за 2010-2017 роки. Статистична інформація Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.



3. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування за 2010-2017 роки. Статистична інформація Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

**Кривонос Н. Ю., студентка,**  
**Загорянська О. Л., к.е.н., доцент,**  
*Кременчуцький національний університет*  
*імені Михайла Остроградського*  
*м. Кременчук, Україна*

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ТУРИЗМУ**

В сучасних умовах вдосконалення корпоративного управління стало одним з вирішальних факторів соціально-економічного розвитку в Україні. Належний режим корпоративного управління сприяє ефективного використання компанією свого капіталу, підзвітності органів її управління, як самої компанії, так і її акціонерам. Все це допомагає домогтися того, щоб корпорації діяли на благо всього суспільства, сприяє підтримці довіри інвесторів (як іноземних, так і вітчизняних), залучення довгострокових капіталів. Однак рівень корпоративного управління в нашій країні поки ще залишає бажати кращого. У поняття корпоративного управління так само входить постійне коригування цілей і програм залежно від стану ринку (а результати цієї діяльності проявляються вже на ринку в процесі обміну) і необхідність використання сучасної інформаційної системи з комп'ютерною технікою.

Основною причиною погіршення становища України на ринку всесвітньої туристичної конкуренції лежить в провалах українських фахівців управлінням туристичним бізнесом у країні. Відсутність твердих і досяжних цілей, небажання втягнути середніх управлінців до прийняття рішень, надмірне захоплення «судженнями», замість реального обліку фактів, і відсутність філософії конструктивної незадоволеності неминуче сприяли заморожуванню довіри й руху, необхідні на успіх розвивається всесвітнього туризму. І тепер ряд українських компаній, а можливо і більшість, дійшли до усвідомлення потреби змінити практику свого управління.

Під тиском зростаючої конкуренції в світі багато великих туристичних фірм усвідомлюють необхідність базових змін у філософії корпоративного управління. У свою чергу, аналізуючи наукову та практичну літературу, поняття «корпоративна культура» тлумачать як переконання фахівця, відповідні норми поведінки, установки і цінності, що визначають як зміст стиль професійної діяльності. Загалом, для кожного туристичного підприємства, корпоративна культура є носієм загальної та внутрішньої культури колективу, що формується у свідомості працівників [1; 2; 3].

Наразі на формування корпоративної культури в сфері туризму впливають такі відповідні чинники, як на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх віднесемо: глобалізаційні процеси; соціально-політичне становище у суспільстві; нормативно-правове забезпечення; ринок праці фахівців; місцезнаходження; стратегічний план діяльності готельно-ресторанного і туристичного підприємства; рівень підготовки фахівців; заробітна плата; тощо.

До внутрішніх – специфічні особливості індустрії гостинності, зокрема: форма власності; матеріально-технічне забезпечення; термін функціонування; рівень

професійної компетентності фахівців; морально-психологічний клімат у колективі; мотиваційний компонент; статус фахівця у професійному середовищі; плинність кадрів; керівник і стиль управління; прийнята система лідерства; комунікативна взаємодія; стилі вирішення конфліктів у колективі; прийняття символіки, традицій та звичаїв колективу.

В умовах посилення конкурентної боротьби, ускладнення організаційної і технічної діяльності ефективність контактів з потенційними і реальними туристами вимагає все більшої кваліфікації та інформованості працівників туристичних фірм, що залежить від ступеня їх підготовки. За базу дослідження організації надання послуг та розвитку корпоративного управління обрано готельне підприємство «Дніпровські зорі 3\*» міста Кременчука, який є промисловим та інтелектуальним центром Полтавської області, ціллю якого повинно бути досягнення корисного ефекту при чіткому взаємозв'язку найважливіших складових його елементів: технології та організації праці.

Нині не лише в сфері туризму, а й готельних підприємствах виникає велика потреба не просто у компетентних фахівцях, а фахівцях високого рівня професіоналізму, які не лише володіють професійними компетентностями але й високим рівнем культури обслуговування. Запорукою формування успішної репутації і задоволення потреб споживачів готельного підприємства «Дніпровські зорі 3\*», реалізується безпосередньо через клієнтоорієнтований підхід, що забезпечує конкурентоспроможність. Розкриття потенціалу фахівців залежить від їх активності, комплексу здобутих і сформованих особистісних якостей, котрі розглядаються науковцями як інтегральна характеристика результативного блоку розвитку фахівця, у процесі саморозвитку, що супроводжується реалізацією структури їх самосвідомості [4; 5; 6].

Загальним недоліком багатьох сучасних готельних підприємств, а також і обраного нами «Дніпровські зорі 3\*» є брак ефективних систем управлінського планування, інформації та контролю. Багато керівників готельних підприємств просто не знають достатньою мірою поточні і минулі способи практичного управління, приймаючи свої майбутні наміри в якості вправ з ефективного контролю за результатами компанії. Розглядаючи правові обов'язки управління, необхідно вказати, що це надзвичайно серйозний недолік. Для кожного керівника важливо дотримуватися таких основних функцій управління: планування, організація, мотивація і контроль.

Для ефективного контролю необхідно три моменти: відповідне знання управлінських пропозицій, тобто можливість спостерігати і піддати розгляду даний план в деталях перед тим, як запустити його в справу; своєчасна інформація по управлінській доповіді про виконання плану і дійсно досягаються результати в порівнянні з плановими показниками; здатність засумніватися у відхиленні від плану і, якщо необхідно, втрутитися, коли управління не здатне виправити план на певний курс.

Важливого значення у процесі формування ефективної корпоративної культури у готельних підприємствах і не тільки, відведемо професійному середовищу, що розуміємо як сукупність різноманітних умов, які безпосередньо впливають на особистість під час виконання професійних функцій. Зауважимо, що саме сприятливе професійне середовище, відіграє важливу роль у формуванні професійної культури фахівця-туризмознавця, зокрема, та корпоративної культури підприємства сфери туризму загалом. Так, у професійному середовищі корпоративна культура фахівця безпосередньо пов'язана із культурою його поведінки. У свою чергу, культура поведінки є не що інше як запорукою успішної репутації фахівця та іміджевим компонентом туристичного підприємства [7].

Таким чином для перспектив розвитку ефективної корпоративної культури у готельному підприємстві «Дніпровські зорі 3\*», необхідно забезпечити: реалізацію

взаємозв'язку діяльності туристичного підприємства із зовнішнім середовищем; високий рівень матеріально-технічного забезпечення туристичного підприємства; ефективне кадрове забезпечення; сприяння професійного розвитку фахівців-туризмознавців; відкритість до нововведень; безперервної самоосвіти; підвищення рівня компетентності та мотиваційного компоненту досягнення успішності туристичного підприємства.

### **Література:**

1. Палеха Ю. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури / Ю. Палеха. – К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджмент бізнесу, 2000. – 211 с.
2. Рычкова А. А. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития / А. А. Рычкова. – Казан: Бук, 2015. – 180 с.
3. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн / Пер. с англ. под. ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2012. – 336 с.
4. Білошапка В. А. Культура результативного менеджменту: [монографія] / В. А. Білошапка. – К.: Компас, 2014. – 255 с.
5. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова и др. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 278 с.
6. Колот А. М. Гідна праця : імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін. – К.: КНЕУ, 2017. – 500 с.
7. Плещан Х. В. Корпоративна культура фахівців сфери туризму: стан, проблеми та перспективи розвитку / Х. В. Плещан // Електронне фахове видання «Ефективна економіка». – 2018. – № 5.

**Загурський О. М., д.е.н., доцент,**

*Національний університет біоресурсів і природокористування України  
м. Київ, Україна*

**Погоріла А. А., студент**

*Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
м. Київ, Україна*

## **ОЦІНКА ВАРТОСТІ КОМПАНІЙ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ КОНЦЕПЦІЇ “RAVE”**

Найскладнішою проблемою, з якою стикається підприємство під час модернізації своєї системи є вибір способу управління потоками, що визначається виходячи з цілей компанії, ринкової ситуації, особливостей процесів підприємства та інших факторів. Тим самим, перед керівництвом компанії постає багатокритеріальне завдання для рішення якого можливе використання різних способів.

Сьогодні в економічній літературі висвітлено та проаналізовано достатню кількість показників для здійснення аналізу ефективності компанії, але дослідження наукових джерел з оцінки ефективності функціонування ланцюгів постачань показало, що більшість пропонованих систем не узгоджені з загальним фінансовим результатом діяльності компанії. Так, А. Гунасекаран, С. Патель, Р. МакГофи, пропонують систему показників ефективності, класифіковану за видами процесів у ланцюгах постачань, а також розподіл на стратегічний, тактичний та операційний рівні у межах кожного процесу: планування, закупівля, виробництво, постачання [1, с. 336-339]. Б. Бімон поділяє показники ефективності за: ресурсами, результатом і гнучкістю. Категорія

ресурси охоплює оцінку запасів, витрат та рентабельності інвестицій. Результат відображає оцінку рівня задоволеності споживача та об'єму відвантаженої продукції. Гнучкість засвідчує можливість компанії реагувати на зміни в обсягах та графіку поставок, вона вимірюється у грошових одиницях чи одиницях часу поставання [3, с. 277-285]. Дж. Кіберл, К. Манодт, Д. Дюртше та Д. Ледіард виділяють три критерії оцінки ефективності ланцюга поставок: час, якість, витрати [4, с. 225-230].

Разом з тим сутність оцінки ефективності, на наш погляд, насамперед має полягати в зіставленні отриманих результатів діяльності та витрачених на їхнє досягнення ресурсів. Застосовані при цьому показники мають визначатися характером і цілями процесу функціонування ланцюга поставок, якістю його процесів, а також зовнішніми впливами. Відповідно до теорії динамічної ефективності [2] необхідно враховувати три групи показників ефективності процесу, що характеризують: ступінь досягнення мети (цільові ефекти); витрати ресурсів (ресурсомісткість процесу); витрати часу (оперативність процесу). Вирішуючи питання вимірювання цінності окремих сегментів компанії, менеджери часто звертаються до концепції управління вартістю, причому система показників, за якою оцінюється ефективність діяльності компанії в межах даної концепції, постійно корегується.

Найсучаснішою з наявних моделей оцінки вартості компанії є запропонована консультантами Boston Consulting Group – Р. Страком і У. Віллісом [5] концепція RAVE™ (дослівно: підсилювач вартості матеріальних активів). Концепція RAVE™ виходить переважно з тієї передумови, що на перший план в сучасних компаніях виходить вже не фінансовий чи матеріальний капітал, а інтелектуальний, в тому числі знання, якими володіє та які використовує компанія в сфері маркетингу, поставання й розвитку кадрів. Концепція RAVE™, базуючись на принципах збалансованої системи показників, дає кількісну оцінку, що спрощує аналіз, а також дозволяє визначити, який саме фактор вносить більший внесок у створення вартості компанії. Цей підхід може бути застосований як до фірми в цілому, так і до будь-якого її підрозділу.

В концепції RAVE™ автори виділили 4 ключових напрямки: людський капітал, інвестиційний капітал, постачальники та клієнти (підхід Custonomics™), кожен з яких приносить певну цінність фірмі. Крім впливу на структуру витрат, важливість персоналу, постачальників і споживачів визначається їхнім внеском в успіх компанії. Тому якість цих факторів кожної компанії серйозно впливає на її вартість та враховується в концепції RAVE™ разом з витратами у наступних підходах: Workonomics™ – людський капітал; Supplynomics™ – постачальники; Custonomics™ – клієнти. Розглянемо кожен з цих підходів більш детально.

**Workonomics.** Аналогічно до того, як підхід управління доданою вартістю EVA дозволяє оцінити ефективність інвестованого фінансового капіталу, Workonomics дає можливість оцінити ефективність людського капіталу компанії, використовуючи систему кількісних показників, що орієнтовані на персонал та подібні до фінансових.

Аналогічно підрахунку EVA або CVA, отримуємо:

$$EVAW = (VAR - ACP) * P,$$

де VAR (додана вартість на людину) – відношення загальної доданої вартості працівників до числа працівників. По суті, цей показник може бути інтерпретований як продуктивність працівників;

ACP (середні витрати) – витрати на розвиток персоналу та оплату праці в розрахунку на одну людину;

P (число працівників) – загальне число зайнятих на підприємстві.

**Supplynomics.** У цьому підході ефективність буде вимірюватися доданою вартістю на постачальника, яка порівнюється із середніми витратами на контрагентів. Таким

чином, додана вартість компанії в рамках концепції Supplynomics оцінюється наступним чином:

$$EVAS = (VAS - ACS) * S,$$

де VAS – додана вартість на постачальника;

ACC – середні витрати на постачальників;

S – число постачальників.

У цій концепції постачальники також можуть бути замінені на продукти або продуктові групи (матеріали). Цінність у даному випадку може бути створена збільшенням доданої вартості на споживача або поставлений матеріал; шляхом зниження середніх витрат на постачальника або продуктову групу, таких як логістичні витрати або витрати складування, а також закупівельних цін безпосередньо або шляхом збільшення числа постачальників (з огляду на те, що  $VAS > ACS$ ).

**Custonomics.** У цьому підході на перший план виходить капітал, що надали споживачі, а EVA виражається тільки через характеристики, що стосуються покупців, і не використовує дані фінансового капіталу або людських ресурсів компанії:

$$EVAC = (VAC - ACC) * C,$$

де VAC – додана вартість на покупця;

ACC – торгові та маркетингові витрати на покупця;

C – число покупців.

Цінність компанії у даному випадку може бути створена шляхом збільшення доданої вартості на покупця, скороченням торгових і маркетингових витрат, або збільшенням числа клієнтів через впровадження спеціальних програм залучення та утримання споживачів.

Отже, загальна цінність концепції RAVE<sup>TM</sup> виходить за рамки контролю діяльності компанії, бо вона охоплює вирішення низки стратегічних завдань. При цьому необхідно відзначити, що на сьогодні обмеженнями для її застосування є невирішені питання щодо:

- розрахунку економічної доданої вартості на базі всіх її складових (workonomics, custonomics, supplynomics);

- методів оцінки усіх складових середньої віддачі від використання складових невловимих активів: кадрових ресурсів, клієнтів і постачальників.

### Література:

1. Гунасекаран А. Рамки измерения эффективности логистической цепочки / А. Гунасекаран, С. Патель, Р.Е. МакГофи // Международный журнал экономики производства. – 2004 – № 3. – С. 333-347.
2. Уэрта де Сото Х. Социально-экономическая теория динамической эффективности / Х. Уэрта де Сото ; пер. с англ. В. Кошкина под ред. А. Куряева. – Челябинск: Социум, 2011. – 409 с.
3. Beamon B.M. Measuring supply chain performance / B.M. Beamon // International Journal of Production Management. – 1999 – №. 19. – P. 275-292.
4. Keebler J.S. Keeping Score: Measuring the Business Value of Logistics in the Supply Chain. / J.S. Keebler, K.B. Manrodt, D.A. Durtsche, D.M. Ledyard. – Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1999. – 330 p.
5. Strack R. RAVE: Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital / R. Strack, U. Villis. – European Management Journal, 2002. – Vol. 20. – № 2. – P. 147-158.

Ніколайчук А. В., магістр,  
Заїка Ю. А., к.е.н., доцент,  
*ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»*  
*м. Маріуполь, Україна*

## **РОЗВИТОК РЕКРУТИНГУ В УКРАЇНІ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ МАСШТАБНОГО БЕЗРОБІТТЯ**

У сучасних умовах розвитку України на ринку праці склалася парадоксальна ситуація: при досить високому рівні безробіття спостерігається дефіцит кваліфікованих фахівців. Виникає необхідність в активному розвитку ринку праці, появу нових інститутів, що надають на нього значний вплив. Це зумовило виникнення нового напрямку на ринку праці – рекрутингової діяльності. Однак сучасний український рекрутинг значно відстає за якістю підбору персоналу, а вітчизняний ринок праці не досить використовує можливості агентств для пошуку і підбору висококваліфікованого персоналу. У міру розвитку даного напрямку особливої актуальності набуває внутрішній рекрутинг, як один із способів використання людських ресурсів, коли підприємство намагається заповнити вакантну позицію, вибираючи з уже наявних працівників, не вдаючись до зовнішніх ресурсів. Однак внутрішній рекрутинг має певні недоліки: обмеженість вибору, виникнення конфліктів між працівниками. Слід зазначити, що для успішного внутрішнього рекрутингу повинен мати кілька складових: позитивна репутація підприємства як роботодавця; сам ринок і висока динаміка розвитку бізнесу; корпоративна культура. Тому необхідність аналізу тенденцій і проблем, вироблення перспективних напрямків розвитку внутрішнього рекрутингу на ринку праці в Україні визначають актуальність обраної теми.

Проблемам рекрутингу в нашій країні, соціально-трудових відносин на ринку праці, а також управління персоналом, працевлаштування та кадрової політики присвячені роботи Ягунова Н.В., Смагіна М.Н., Кулакової С.Ю., Копейкіної В.В., Логутової Т.Г. та інших провідних вчених.

На сьогоднішній день державна служба зайнятості в Україні є активним посередником на ринку праці між роботодавцями і шукачами роботи, яка на безоплатній основі надає послуги із пошуку підходящої роботи та підбору персоналу. Проте, як показує досвід, ця установа не спроможна задовольнити у повній мірі потреби учасників ринку праці. За даними державної служби зайнятості станом на січень – вересень 2018 року досягнуто позитивної динаміки працевлаштування по основних напрямках діяльності [1]. Порівняльна характеристика діяльності центра зайнятості по основних напрямках представлено в таблиці 1.

Незважаючи на сучасні кризові умови функціонування економіки України з надто високим рівнем безробіття, на ринку праці спостерігається недостатня кількість кваліфікованих кадрів, які б забезпечували ефективну діяльність підприємства в складних обставинах. У даному випадку з'являється необхідність в рекрутингу, як у діяльності з пошуку компетентних співробітників на наявні вакансії, які б відповідали усім вимогам замовника. Вибір методів підбору персоналу залежить від різного роду чинників: ситуації на ринку праці України, регіональній і галузевій належності організації, її стратегічних і тактичних цілей, стадії життєвого циклу, особливостей структури і організаційної культури підприємства, специфіки вакантної посади і ін.

В процесі підбору персоналу необхідно оцінити рівень професійних навиків, умінь і знань претендента, можливості його потенціалу відповідно до перспективних завдань організації. Це досить трудомісткий і складний процес [2].

**Порівняльна характеристика діяльності  
центра зайнятості по основних напрямках**

Рік / Рівень позитивної динаміки	Кількість працевлаштованих осіб, станом на 2018 рік / Рівень позитивної динаміки	у т.ч. працевлаштовано оперативно до надання статусу безробітного / Рівень позитивної динаміки	Кількість роботодавців, які співпрацювали з центрами зайнятості / Рівень позитивної динаміки	Кількість вакансій / Рівень позитивної динаміки
2017 рік	609 тис. осіб	45% загальної кількості працевлаш- тованих у 2017 р.	155 тис. роботодавців	805 тис. вакансій
2018 рік	626 тис. осіб.	50% загальної кількості працевлашто-ваних у 2018 р.	169 тис. роботодавців	880 тис. вакансій
Рівень позитивної динаміки	+2,8% (+17тис. осіб)	+ 39 тис. осіб	+ 9% +14 тис.	+9% + 75тис.

В Україні перші рекрутингові агенції почали з'являтися лишена початку 1990-х рр. у початкові періоди становлення ринкових відносин. Сьогодні ринок рекрутингових послуг знаходиться на стадії регресу.

На сьогодні серед основних рекрутингових послуг виділяють [3]:

- Класичний рекрутмент – пошук і відбір керівництва середньої ланки, спеціалістів та офісного персоналу;
- Executive Search – пошук і відбір керівництва вищої ланки та висококваліфікованих спеціалістів;
- Head-hunting – пошук і відбір керівництва вищої ланки (у суворій конфіденційності), «переманювання» визначеного ексклюзивного спеціалісту (відоме ім'я та посада) для компанії-замовника;
- Outplacement – послуги щодо працевлаштування персоналу, який звільняється з компанії замовника у визначені терміни на визначених умовах;
- Leasing – послуги щодо оренди співробітників на визначений період і на визначених умовах, що знаходяться у трудових відносинах із агенцією.

Завдання рекрутингових агентств умовно можна розділити на дві групи. Перша група – це завдання, що відносяться до клієнта: пошук і підбір персоналу відповідно до вимог роботодавця; надійність підбору, тобто акредитуючого фахівця; підбір в суворо обумовлений контрактом термін. Завдання другої групи, що відноситься до самого рекрутингового агентства наступні: рентабельність діяльності агентства, пошук і навчання власних кадрів.

Дослідження показують, що в Україні більша частина вакансій кваліфікованих керівників і спеціалістів концентрується в рекрутингових агенціях. На долю державної служби зайнятості приходяться вакансії, що розраховані на низький та середній рівень

кваліфікації. Основну масу вакансій державних підприємств і організацій акумулюють органи державної служби зайнятості, а приватні рекрутингові компанії виконують у більшості випадків замовлення з підбору персоналу приватних фірм.

Оскільки розвиток ринкової економіки потребує забезпечення галузей та регіонів необхідною робочою силою подальший розвиток рекрутинга в Україні може виступати одним з факторів підвищення конкурентоспроможності економіки. Окрім того, роль класичного рекрутинга є значною у регулюванні безробіття, оскільки він дозволяє реально скоротити терміни працевлаштування громадян.

### **Література:**

1. Державна служба зайнятості України [офіційний інтернет-сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua/>

2. Ягунова Н.В. Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления / Н. Ягунова, М. Смагина // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 7. – С. 86–95.

3. Кулакова С.Ю. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах / С.Ю. Кулакова, В.В. Копейкіна, О.М. Зотова // Ефективна економіка. – 2018. – № 1. – С. 81-97.

**Zaluchyonova O. M., Senior Lecturer  
at Department of Management  
University “Turan”  
Almaty, Kazakhstan**

## **MODEL OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE EDUCATIONAL SECTOR**

The Corporation is the dominant form of organization in the modern world.

Since the modern world economy is built on the models of the Western world, the Corporation has become an important tool of the modern international economy. Today, it dominates as a form of business organization in all countries on the path of economic development.

Owners ' expectations can be classified as:

- system expectations;
- financial expectations;
- moral or psychological expectations.

Obtaining the required results from the activities of the business system and meeting the expectations of owners in the implementation of certain activities carried out by the company, form a system of business processes.

On the basis of business processes of the first level the conceptual model of activity of the enterprise which by method of step division is detailed to the level of operations is formed. The use of this model in the design of management systems can reduce the design time of management systems and reduce the cost of organizational development projects.

The conceptual model is understood as the management of the organization as a system of interrelated processes. As part of the process approach, any enterprise is considered as a business system consisting of processes, the ultimate goal of which is the products purchased by the consumer or services rendered, as well as the fulfilled requirements of business owners.



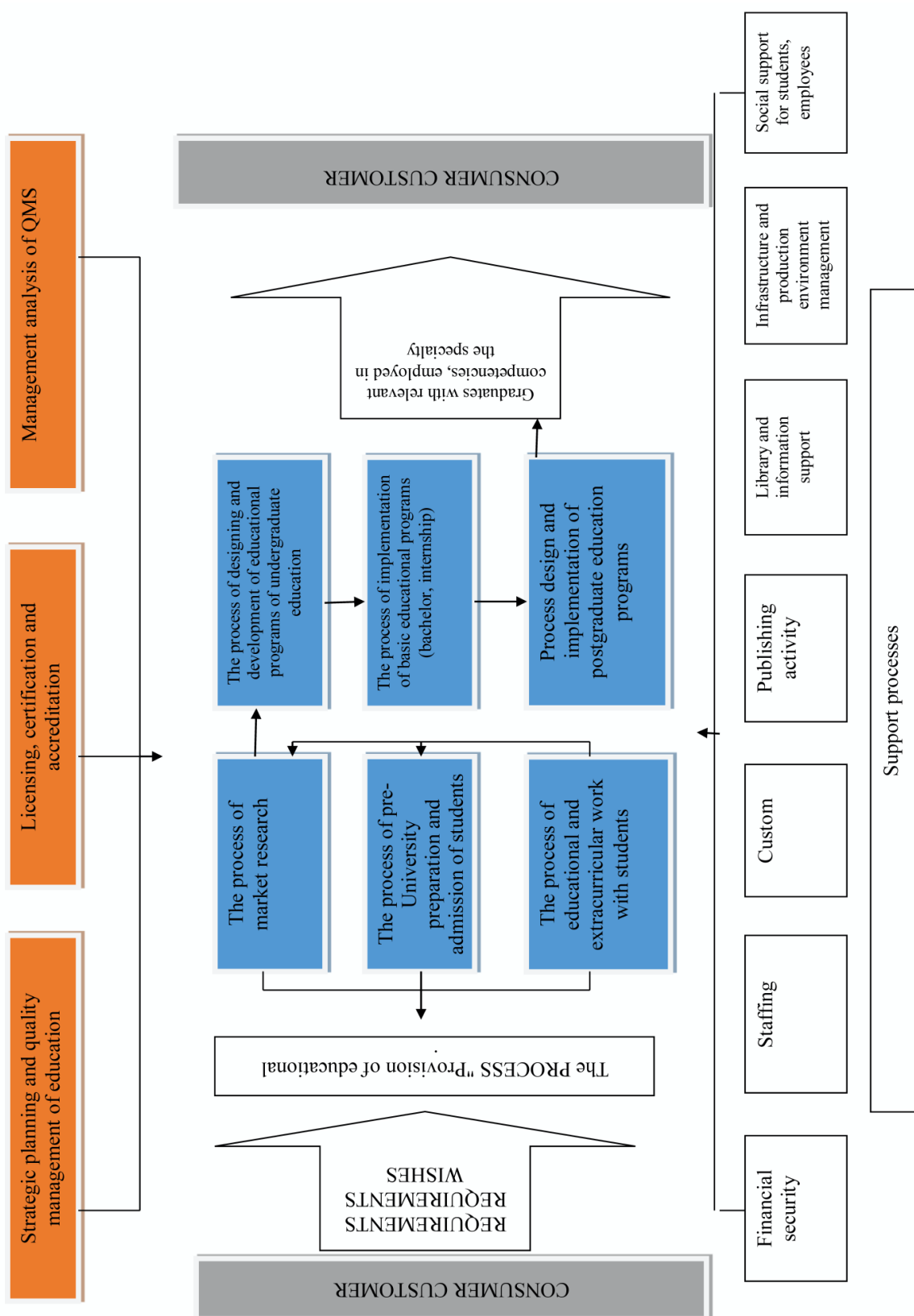


Fig. 1.

This structure, shown in the figure, most accurately describes the processes that link the organization of education with economic entities of the external environment of direct impact (suppliers of various resources needed by the organization, laws and government, government agencies, consumers, competitors) and indirect impact (technological, economic, socio-cultural, political factors and relations with the local population). On the other hand, it describes the internal processes necessary for an organization to exist as a subject of economic and legal relations, universally and without regard to a particular activity or technology. It most fully describes the processes that exist in any organization. Like any structure, this structure is redundant, so in particular cases, some processes can almost degenerate, or somewhat transformed for different organizations.

Before we talk about the practical implementation of organizational changes in the University “Turan”, I would like to give a more detailed idea of the methods of work.

The transformations at the University were based on the classical principles of quality management in the following order:

1. Customer focus – understanding of the dependence of the organization on the satisfaction of its clients. Applying this principle means that the organization understands and strives to meet customer needs and expectations.

2. The principle of leadership-means that leaders take the role of leaders in the ongoing transformation, provide the necessary resources.

3. Staff involvement – active involvement of staff in the design, implementation and improvement of activities.

4. Process approach – process approach to management.

5. Continuous improvement – this principle implies continuous improvement of business performance and organizational processes.

6. Fact-based decisions – this means that decisions are made primarily on the basis of an analysis of actual data.

7. Mutually beneficial relationships with suppliers – in our case, this principle means building trust and mutually beneficial relationships with partners and suppliers to achieve maximum customer satisfaction [1].

The main and the most difficult task of building a management system is to adapt this structure in accordance with the strategy, current conditions and market opportunities.

In this structure, top-level business processes are divided into sub – processes, and the construction comes from the outputs of the top-first process in order to get the process of converting “inputs” into “outputs”. The definition of the transformation process itself is the division of the lower level, while the requirements introduced into the system are described as restrictions for business processes (requirements of owners, regulators, etc.). Through a consistent, stepwise division of the first level processes describes the activities to obtain the expected results from the business system. When analyzing this structure, the following results should be achieved simultaneously: the preservation of the idea of the object of work as an integral system; the possibility of independent consideration of individual areas and subsystems.

Step division is exposed as the activity of the organization, and its result, the purpose, restrictions.

Breaking down the processes to the level of elementary operations, it is also possible to split the goals, and on the basis of the cost of the activity we get the budget of the process and the classifier of cost items, as well as accounting items. The use of this method allows the accounting points to monitor the status and performance parameters, all this forms an accounting system, including a set of management reporting and the procedure of its document flow.

In world practice, the main form of organization and management of business processes, which require the unification of several stakeholders, has become a Corporation. Therefore, one of the main objectives of the corporate system is the formation of corporate governance, in particular, the correct construction of the organizational structure of the organization of education in accordance with modern business conditions.

Consideration of the company as a system allows to create a complete and consistent management system that fully implements the expectations of owners from owning a business, satisfying the solvent requirements of consumers and the requirements of state regulatory bodies. With this approach, the basis for building a management system is the expectations of owners from owning the relevant business, limiting owners and state regulators to conduct this business.

The introduction of corporate governance principles in the market is quite a long process, and it should take some time until a certain culture of corporate behavior is brought up, and companies will really follow these principles. To do this, it is necessary to fully develop and implement a documentation system.

The documents of the first level are intended for the General description of the quality management system of the University, as well as the formulation of the main development priorities, the main objectives and strategies for their implementation.

The documents of the second level describe the processes carried out at the University "Turan", set their goals, responsibilities, management procedures, necessary resources, performance indicators for each process.

The documents of the third level establish the procedure, rights, duties, functions and interaction of the personnel. They are presented by regulations on structural units, job and work instructions of personnel, training and methodical instructions, rules.

The documents of the fourth level serve to confirm the achieved results, as well as indicate the implementation of activities at the University aimed at continuous improvement.

#### **References:**

1. International standard ISO 9000:2015. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary // Electronic connection. – 2015. – 53 p.
2. International standard ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements // Electronic connection. – 2015. – 56 p.

**Капацина І. В., старший викладач,**

**Філіпішина К. І., студентка,**

*Первомайський коледж*

*Національного університету кораблебудування*

*імені адмірала Макарова*

*м. Первомайськ, Україна*

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ І ЗАКОНОМІРНОСТІ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Діяльність підприємств в Україні, як і в цілому світі, пов'язана з постійним пошуком нових методів створення та впровадження економічно ефективних систем управління. В сучасних економічних умовах для суб'єктів господарювання важливим

є не тільки процес накопичення інформації, але й робота з нею з використанням загальноприйнятих методів збору, обробки і подання, що в свою чергу дозволяє формувати результати такої роботи в формі і вигляді, придатному для подальшого використання на даному підприємстві, або іншими користувачами даної інформації. Для посилення стратегічної переваги підприємства перед конкурентами існує об'єктивна необхідність всеохоплюючого управління всім спектром доступних підприємству інформаційних ресурсів та найбільш ефективне їх використання з врахуванням фактора ситуаційності.

Актуальність вивчення теоретичних засад і закономірностей формування і використання інформаційних ресурсів в діяльності суб'єктів господарювання дозволи підвищити ефективність управління ними.

Сприйняття та визначення місцезнаходження інформації в економіці підприємства, безперечно, включає останню в коло об'єктів економічних досліджень. Зокрема, питанням теоретичного та практичного дослідження інформації як понятійної категорії присвячені роботи А. Алексеев, О. Антіпіна, А. Антопольський, Г. Артамонов, Д. Белл, С. Ваніянц, Дж. Гелбрейт, П. Дракер, С. Дятлов, В.І. Жуков, В. Іноземцев, В.О. Калятин, М. Кастельс, К. Кларк, Г. Клімантова, І. Корконосов, Б. Крістальний, С. Майоров, К. Маркарян, Ф. Махлуп, О. Моргенштерн, Т. Ніколаєва, Р. Нижегородцев, А. Петров, Г. Саймон, Т. Сакайя, Ж. Сапир, Дж. Стиплер, Т. Стюарт, В. Тамбовцев, О. Тоффлер, Т. Умесао, Д.Н. Філімонов, Р. Цвілев, А. Щегорцов, та ін.

Аналіз теоретичних підходів науковців та практиків до визначення цього терміну дає можливість узагальнити основні складові поєднання понять: дані, інформація, знання.

Мета роботи полягає в проведенні дослідження суті інформації як окремого ресурсу або товару, в процесі господарської діяльності підприємств та використання окремих специфічних властивостей інформації для прийняття релевантних управлінських рішень.

Матеріальному світові, що оточує людину, притаманна безліч явищ, багато з яких змінюються в часі, маючи форму певних процесів, тобто таких явищ, показники яких не є миттєвими, а розподіленими в часі, які можна спостерігати кожної миті.

Будь-який об'єкт інформації разом із користувачем утворює систему – джерело інформації. При цьому не має значення природа користувача: чи це є окрема особа, чи це є підприємство або сукупність підприємств.

Актуальним є підхід Д.Н. Філімонова щодо інформації як посередника та зв'язкового між даними, як емпіричною основою, і знанням як результатом переосмислення, обробки та застосування наявних даних. При цьому процес руху від даних до знання не є строго односторонньо направленим, оскільки в результаті отримання знань може виникати нова інформація і нові дані не лише за формою, але й за змістом [6].

Інформація базується на емпіричних даних, які пройшли інтерпретацію в процесі передавання або одержання; процес інтерпретації та передавання даних може спричинити викривлення значень, які лежали в основі цих даних. Тому дослідження ефективності процесу руху та обміну інформацією на підприємствах є дуже важливою передумовою для побудови раціональних інформаційних потоків при зниженні витрат на їх формування та підвищення ефективності управління підприємством.

Проте, підприємствам доводиться функціонувати в динамічному інформаційному середовищі, вирішуючи питання адаптації до змін навколишнього середовища, тому постійне поновлення інформації на підприємствах та потреба в постійній роботі з нею створює окремий неперервний інформаційний виробничий процес, який полягає в

постійному зборі, обробці, поданні інформації та потребує впровадження на підприємстві підсистеми інформаційного менеджменту.

Таким чином, можна вважати, що інформація є сукупністю відомостей або даних, які підприємства отримують із навколишнього середовища (вхідна інформація), або видають у навколишнє середовище (вихідна інформація) або зберігають та використовують всередині підприємства.

Інформація є одним із ресурсів, який може накопичуватися, реалізовуватися, поновлюватися, є придатним для колективного використання та (на відміну від інших ресурсів) у процесі споживання не втрачає своїх якостей. Володіння повною, достовірною, актуальною та оперативною інформацією дає можливість підприємству отримати ринкові переваги, знижувати фінансові ризики, ефективно підтримувати та супроводжувати процес прийняття зважених, обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, ефективність використання інформаційних ресурсів в системі управління підприємством дозволяє визначити здатність підприємства ефективно взаємодіяти з навколишнім середовищем і реалізовувати поставлені перед підприємством завдання для досягнення стратегічних цілей.

Крім того, в останні роки в умовах стрімких темпів інформатизації суспільства інформація все частіше стає повноцінним товаром, який виробляється, продається, розповсюджується та придбавається суб'єктами господарювання. При цьому як товар, інформація володіє рядом специфічних властивостей [1]: в процесі споживання не відбувається її знищення; є можливість її багатократного використання різними споживачами одночасно; невизначеність і суб'єктивність корисності інформації; характеризується достовірністю, надійністю та доступністю, але при цьому ці характеристики відрізняються для різних економічних суб'єктів; виробнику інформації не завжди відомий кінцевий споживач; неможлива однозначна вартісна оцінка створеного об'єму інформації; існує особливий механізм старіння інформації – інформація не старіє, а стає неактуальною.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що реалізація процесів інтеграції України в світову спільноту вимагає адаптації економічної інформації, що характеризує діяльність суб'єктів господарювання в Україні, до міжнародних вимог і стандартів. Досягнення цього буде можливим в випадку налагодження системи управління інформаційними потоками як всередині підприємств, так і взаємодію між суб'єктами господарювання та іншими користувачами інформації; як забезпечення достовірності, повноти і надійності інформації економічного спрямування, так і забезпечення інформаційної безпеки підприємств.

### **Література:**

1. Калачова І. В. Інформаційне забезпечення соціального управління. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2006 – 351 с.
2. Мех Ярослав Васильович. Інформаційне забезпечення управління внутрішніми резервами підприємства: Методологія і організація. -Т.: ПП «Синтез-Поліграф», 2003. – 340 с.
3. Пілюшенко В.Л., Шкрабак І.В., Славенко Е.І. Наукове дослідження: організація, методологія, інформаційне забезпечення. -К.: Лібра, 2004. – 344 с.
4. Осауленко Олександр Григорович. Інформаційне забезпечення державного управління сталим розвитком. К., 2001. –72 с.
5. Филимонов Д.Н., Ставцева Т.И. Информационные ресурсы государственного регулирования социально экономических систем. – Орел: ОРАГС, 2006. – 144 с.

## **ТЕНДЕНЦІЇ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Однією із основних причин незадовільного стану сучасної української економіки є доволі слабкі позиції вітчизняних підприємств, їх товарів і послуг не лише на зовнішньому, але й на внутрішньому ринку. При цьому вітчизняні підприємства лише стають на інноваційний шлях, роблячи перші невпевнені кроки.

Тому необхідною умовою досягнення високих темпів розвитку вітчизняної економіки є саме підвищення інноваційності підприємств.

Так, відповідно до класифікації Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) до високотехнологічних галузей віднесено: галузь інформаційних технологій (виробництво комп'ютерної, офісної техніки та створення програмного забезпечення), аерокосмічну, фармацевтичну галузі, виробництво електроніки та телекомунікаційного обладнання, виробництво медичної, високоточної та оптичної техніки.

У 2016 році виробництвом комп'ютерів, електронної та оптичної продукції займалося 90 підприємств, 32 із них реалізовували інноваційну продукцію, а 14 підприємств виготовляли продукцію нову для ринку [1].

Виробництвом фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів у тому ж році займалося 120 підприємств, найбільші серед яких ПАТ «Фармак», Корпорація «Артеріум» («Київмедпрепарат», «Галичфарм»), ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». При цьому 27 із них реалізовували інноваційну продукцію, а 6 підприємств виготовляли продукцію нову для ринку [1].

Особливістю розвитку даної галузі в Україні сьогодні є те, що зростання обсягів роздрібної реалізації лікарських засобів іноземного виробництва випереджає зростання обсягів роздрібної реалізації лікарських засобів вітчизняних виробників. Основною причиною цього, на нашу думку, є більша довіра саме до іноземних виробників, як гаранта якості фармацевтичних продуктів.

Аерокосмічна галузь особливо в останні роки віднесена до державних пріоритетів країни, про що свідчить той факт, що Україна входить у сімку країн світу із закінченим циклом виробництва літаків, множинність спільних проектів із країнами СНД, США та ін.

У 2016 році в управлінні Державного космічного агентства України (ДКАУ) знаходилося 26 підприємств і організацій космічної галузі. При цьому в загальному обсязі реалізації продукції і послуг даної галузі на загальну суму 4,7 млрд. грн. частка експорту становила 41,2%.

У 2016 році в Україні працювало понад 90 тис. ІТ-фахівців, які заробили 2,5 млрд. дол. тільки в сфері розробки програмного забезпечення. А за даними дослідження Exploring Ukraine IT Outsourcing Industry, Україна посідає четверте місце в світі за кількістю сертифікованих ІТ-спеціалістів після США, Росії та Індії [2].

Саме фахівці ІТ-індустрії формують інвестиційну привабливість України, сприяють залученню інвестицій і зміцненню економіки.

Таким чином, тенденції високотехнологічної діяльності підприємств України свідчать про наявність значних проблем та низький рівень розвитку інноваційної діяльності, що, в свою чергу, негативно відображається на конкурентоздатності вітчизняної продукції та розвитку економіки в цілому.

### **Література:**

1. Державний комітет статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Український ІТ-ринок: підсумки 2016 і перспективи 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/2016-summary/>.

**Лисюк Т. В., к.п.н.,**

**доцент кафедри туризму та готельного господарства,**

**Терещук О. С., к.г.н.,**

**доцент кафедри туризму та готельного господарства,**

**Прийма В. В., студентка,**

*Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк, Україна*

## **ІНОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ МУЗЕЙНИХ УСТАНОВ**

Впровадження мультимедійних та інтерактивних технологій в музейний простір – тема, яка все більше набирає популярність. І як будь-яка зростаюча галузь, має ряд моментів, про які ведуться запеклі суперечки.

Чи потрібно привносити техніку в простір музею, таке традиційне і душевне? Відповідь неоднозначна.

«Ні» – якщо мультимедіа живе своїм життям всередині музею (або просто «стоїть»), а при цьому ще й виглядає як «купа телевізорів / металу».

І безумовне «Так»! – якщо мультимедіа – добре продуманий інструмент, який несе інформаційно-пізнавальний і вражаючий ефект.

Важливо не захоплюватися технологіями заради технологій, привертати увагу, але не відволікати відвідувача від музейного предмета.

Ідеальна формула сучасного музею – застосування інноваційних технологій плюс екскурсивод.

Музей, що став на шлях використання мультимедіа-технологій, не завжди виявляється задоволений результатами цього вибору. В основному невдоволення виникає через помилки, які виникають з не зовсім вірного сценарію застосування мультимедіа, через сприйняття технологічних засобів як самоцілі, а не як інструменту.

Музеї в умовах ринкових відносин вимагають сучасних підходів до інформаційного змісту, оскільки успішна реалізація музейного продукту є запорукою хорошої відвідуваності та економічної свободи музеїв.

Все це вимагає, щоб музейні працівники шукали ініціативні форми інформації про зміст музейних колекцій та постійну передачу інформації про свою діяльність для споживачів музейних послуг.

Музейні установи повинні отримати певний досвід використання нових інформаційних технологій у цій галузі, освоїти закордонний досвід, застосовувати інноваційні технології та форми діяльності, які дадуть найкращий результат.

Серед основних помилок, що здійснюються при технологічній модернізації музеїв можна виділити наступні:

- придбання музеєм різного устаткування без зручної системи управління;
- недостатнє приділення уваги контенту, тобто наповненню;

– візуальна дисгармонія з експозицією, незв'язаність інтерактивних мультимедійних інсталяцій із загальним художнім задумом експозиції.

Безумовно, важливо і дотримання дуже багатьох умов конкретної експозиції: вік основної аудиторії, середня кількість відвідувачів, просторові можливості залів.

У музеях з багатою, історично цінною експонатурою увага відвідувача повністю зосереджена на предметі. Головне, що може знадобитися відвідувачеві (за відсутності екскурсовода) – це додаткова інформація про експонат.

Варіант з мобільними додатками може відволікати увагу від предмета, можливо, більш доречно буде або електронна етикетка до музейного предмету, або, для більш глибокого вивчення – «зони занурення», що знаходяться в музеї окремо від експозиції. Це комфортні автоматизовані робочі місця, стильно оформлені і містять у наочній формі всю передбачену методистами музею інформацію про експозицію – для зацікавленого відвідувача, а також більш ігровий пізнавальний контент – для дитячої аудиторії.

Використання комп'ютерних технологій сприяє модернізації музейного обліку шляхом створення і збереження електронних зображень музейних предметів, розширить можливості доступу публіки до музейних фондів [2].

З цією метою в сучасних музейних установах мають створюватися спеціальні комп'ютерні програми для продажу та перевірки квитків, що дозволить музеям розширювати список постійних відвідувачів і залучати нових, а також аналізувати наявний і можливий їх контингент.

Ідея «віртуальної реальності», може стати основою функціонування музеїв, та принципово новим явищем – «віртуальний музей», реалізує всі можливі інноваційні музейні технології. Це дозволяє посилити інтерес до історичного минулого людства. Реалізація ідеї «віртуального музею» з використанням оригінальних музейних предметів, гравюр, кінодокументів дозволить створити принципово нову музейну експозицію, яка не тільки забезпечить візуальне сприйняття пам'яток матеріальної культури, а й буде супроводжувати відповідні звукові ефекти і навіть забезпечить тактильні відчуття [1].

На сайтах багатьох світових музеїв існують різні інтерактивні параметри, такі як «віртуальний тур». Натиснувши цю опцію, можна побачити, як музей виглядає зсередини, експонати в ньому, панорамні фото з прикріпленими деталями об'єктів та колекцій. Для відвідування музею не доведеться підключатися до Інтернету щоразу.

Крім того, можна не тільки ознайомитись з колекцією, але і скористатися послугами Віртуального довідника. З цією метою створюються спеціальні програмні продукти, розташовані на оптичних дисках. Такі проекти, дають можливість зрозуміти, що нові технології не зможуть конкурувати з музеями. Навпаки, сьогодні вони зроблять їх якісною рекламою, яка приведе зберігачів наших культурних цінностей до нового рівня спілкування з нашими відвідувачами.

Сучасні технології надають великі можливості для організації віртуальних інтерактивних презентацій та виставок, в тому числі в режимі он-лайн. Завдяки новим технологіям стає можливим демонстрація 3D-об'єктів за допомогою будь-якого комп'ютера, підключеного до Інтернету.

Інтерактивні експонати можуть бути доступні для перегляду людей з захворюваннями органів зору та слуху: замість візуальних елементів у такому впливі будуть використовуватися аудіо елементи, а замість слухових – оптичні ефекти.

Особливістю віртуального сервера є те, що він може представляти тисячі зображень творів мистецтва з найдетальнішим текстом.



Перспективи подальшого розвитку львівських музеїв можуть бути пов'язані з зміною методів управління (фінансів, персоналу, формування колекцій та експозицій, відвідувачів, тощо). Така зміна передбачає залучення до процесу управління та контролю за діяльністю музеїв державних установ, громадських організацій [3].

Успіх впровадження різних методів управління значною мірою залежатиме від створення ефективної моделі фінансової та матеріально-технічної підтримки музеїв, що сприятиме високоякісному обслуговуванню відвідувачів.

Коли цифрові технології об'єднуються з живою грою акторів, результат перевершує сподівання. Цей незвичайний досвід не можна замінити будь-якими окремими засобами медіа.

Як відомо, технології доповненої реальності (AR, Augmented Reality) та змішаної реальності (MR, Mixed Reality) накладають цифровий контент на справжнє зображення фізичного світу. Це дозволяє користувачам дивитися на світ через планшет, смартфон або шлем/окуляри віртуальної реальності (Head-mounted display, HMD – спеціальний периферійний пристрій, що використовується в системах віртуальної реальності) [1].

Візуальні комунікації починають перевершувати спілкування на базі текстової інформації, тому музеєзнавці повинні адаптуватися до такого нового стилю своїх відвідувачів. За допомогою візуальних комунікацій відбувається міграція від текстових повідомлень до статичних зображень і далі – до рухомих зображень (відео) як основного способу спілкування з відвідувачами.

Мистецтво та майстерність середовища існують у тому, як музейний екскурсовод генерує дані, створює відповідні візуалізації, і обирає процес донесення до глядача. Екскурсовод стоїть перед завданням контекстуалізувати дані всередині мовної та естетичної конструкції.

Візуалізація даних є корисним інноваційним інструментом у музеї, але вимагає ретельної обробки. Якщо все зроблено правильно, результати є чудовими. Якщо ж погано, то отримаємо «безглуздий шум».

Отож, на сучасному етапі перспективами напрямками у діяльності музеїв є розв'язання завдань, які пов'язані з необхідністю перегляду і модернізації багатьох сформованих за попередні роки методів, прийомів і способів музейної роботи, оновлення підходів до організації їх діяльності.

### Література:

1. Виртуальный музей как PR-средство / Ю. Д. Вяткина // Человек в мире культуры. – № 4. – 2012. – С. 54-58.
2. Кіндрик Т. О. Інноваційна діяльність в туристичному господарстві України [Електронний ресурс] / Т. О. Кіндрик, О. М. Головінов // Матеріали конференції «Ефективні інструменти сучасних наук – 2010». – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/kindryk.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/kindryk.htm).
3. Модернізація музейної справи України та розширення традиційних форм роботи музеїв в умовах глобалізації та інформаційного суспільства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nplu.org/storage/files/ Infocentr/Tematich\\_ogliadi/2013/modern\\_muz\\_spravi.Pdf](http://www.nplu.org/storage/files/Infocentr/Tematich_ogliadi/2013/modern_muz_spravi.Pdf).

## **ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА МАРКЕТИНГ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ЗА УМОВ ПОСИЛЕНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Активізація євроінтеграційних процесів, активним учасником яких є наша країна, має значний вплив на усі сфери суспільного життя. Ці процеси позначаються на діяльності вітчизняних підприємств, особливо тих, які цілеспрямовані на розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Вихід на зовнішні ринки надає не лише доступ до нових джерел ресурсів та технологій, а й можливість розширення своєї діяльності, що є передумовою економічного зростання.

Зміна інтеграційних векторів держави зумовлює потребу підприємств обирати нові напрями, форми і види зовнішньої діяльності, потребу пошуку нових ринків і споживачів. При виході на зовнішні ринки для вітчизняних підприємств важливим є забезпечення таких переваг, які б гарантували можливість їх закріплення та розвитку в міжнародному конкурентному оточенні. При сучасних глобалізаційних процесах саме конкурентоспроможність підприємств на зовнішньому ринку забезпечує передумови для сталого господарювання [1, с. 87].

З метою зростання конкурентоспроможності, слід провести низку заходів, а саме: зміну технічної та технологічної баз, проведення інноваційної діяльності на підприємствах, запровадження новітніх технологій, підвищення кадрової кваліфікації, підвищення та дотримання стандартизації продукції, переорієнтацію на продаж високотехнологічних товарів та ін. Перш за все вітчизняні підприємства повинні користуватися досвідом високорозвинених країн, де питання їх конкурентоспроможності постійно перебуває у центрі уваги, тому що, як уже було зазначено, конкурентоспроможність підприємств країни та її продукції складає загальну конкурентоспроможність економіки усієї країни в цілому [2].

В процесі управління конкурентоспроможністю торгової марки визначальне місце займає саме маркетинг. Маркетингові чинники формують індивідуальність, тобто здатність марки мати власні неповторні ознаки порівняно з марками конкурентів; цінності – позитивні асоціації, важливі з точки зору представників цільового ринку й асоційовані з цією маркою. Конкурентоспроможність торгової марки – це здатність створювати емоційну прихильність споживачів, сформовану на основі індивідуальності марки та її цінності для споживачів та інших суб'єктів ринку за допомогою заходів брендингу, краще ніж конкуренти. Формування конкурентоспроможної продукції та торгової марки дає можливість створити лояльного споживача, який є вірним джерелу цінності, що дає змогу підприємству отримувати додатковий прибуток [3].

Конкурентоспроможність підприємства визначається такими параметрами як: здатність підприємства ефективно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках; спроможність продукції даного підприємства конкурувати на ринку з аналогічною продукцією; отримання підприємством конкурентних переваг на основі продукції відповідної якості; ефективне використання технологій, ресурсів, методів управління, навичок і знань персоналу, компонентів маркетингової діяльності, які відображаються в якості та конкурентоспроможності продукції, прибутковості підприємства [4, с. 127].

Маркетингові чинники конкурентоспроможності формуються і підтримуються маркетинговими службами підприємства. Їх наявність повністю залежить від

політики підприємства та якості роботи маркетологів. Маркетингові чинники можна класифікувати за видами маркетингової діяльності, за складовими комплексу маркетингу тощо.

До внутрішніх чинників потрібно віднести: систему управління; фінансове забезпечення, можливість додаткових інвестицій та доступ до фінансових ресурсів; виробничі потужності і виробничий потенціал; інновації; доступ до якісних і дешевих ресурсів (сировини, матеріалів, напівфабрикатів).

Зовнішні чинники конкурентоспроможності є або умовами, до яких повинно пристосовуватися підприємство, або лише частково підконтрольні йому: рівень конкурентоспроможності економіки; рівень конкурентоспроможності галузі; чинники зовнішнього макросередовища [5, с. 184].

Побудувавши систему управління конкурентоспроможністю, із врахуванням усіх аспектів діяльності промислових підприємств, можна здійснювати коригуючий вплив на більшість факторів функціонування підприємства, розвиваючи при цьому його конкурентні переваги. Дана модель управління конкурентоспроможністю підприємства, на нашу думку, повинна характеризуватися інноваційністю, через розвиток маркетингової підсистеми менеджменту підприємства.

### **Література:**

1. Соколюк Г. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств у контексті євроінтеграційних процесів / Г. О. Соколюк // Проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 86-92.
2. Самойлик Ю. В. Конкурентоспроможність продукції вітчизняних підприємств в контексті європейської інтеграції / Ю. В. Самойлик, О. А. Волошина // Глобальні та національні проблеми економіки: електр. наук. фах. вид. – Миколаїв : Миколаївський нац. ун-т, 2016 – № 9. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/>
3. Князик Ю. М. Вплив маркетингових чинників на формування конкурентоспроможності промислових підприємств / Ю. М. Князик, Т. В. Лебідь // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 704 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 44-50.
4. Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / О. М. Космина // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 1 (2). – С. 125-131.
5. Кривешко О. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів / О. В. Кривешко, П. В. Сідун // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 720 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 180-188.

**Польовик І. О., аспірант,**

*Державний університет інфраструктури та технологій  
м. Київ, Україна*

### **ПЕРСПЕКТИВИ ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

На сьогоднішній день при нестабільній економіці для покращення фінансового стану підприємства дієвим інструментом є реструктуризація.

Реструктуризація підприємства – це ціле направлене змінення структури підприємства та елементів, які в неї входять, які формують її бізнес, в зв'язку з впливом факторів зовнішнього або внутрішнього середовища.

Основні форми реструктуризації:

- злиття та поглинання;
- перебудова вартості;
- зміна розподілу капіталу;
- нова організаційна структура.

В процесі реструктуризації підприємство може прийняти рішення, що скорочення операцій є життєздатним рішенням. Коли це відбувається, експлуатаційні витрати теж будуть падати, що дозволить мати більше капіталу, який залишиться для керування бізнесом. Якщо вирішують усунути деякі керівні посади з компанії, то можна побачити, що процес прийняття рішень і суспільної комунікації всередині підприємства поліпшується [1].

Перебудова розвиненої компанії ймовірно буде складною. Зрештою реструктуризація є класичним прикладом управління змінами. Вона включає тривале, часто емоційно напружене, обговорення того, що працює, а що ні, і що потрібно, щоб працювало краще. Також реструктуризація бізнесу вимагає ретельної крос-експертизи з різних точок зору зацікавлених сторін. Крім того, існують обмеження та певні зобов'язання, які обмежують можливості цього процесу. Деякі працівники можуть більше не мати роботи після реструктуризації. В ідеалі будь-які внесені зміни повинні мати мінімальний вплив на клієнтів.

Для того, щоб підвищити ймовірність успіху процесу реструктуризації, необхідно як можна раніше визначити, коли підприємство зазнає фінансових труднощів. До загальних показників підприємства, які свідчать про скрутне фінансове становище, можна віднести:

- зниження валового прибутку;
- зниження репутації і сприйняття продукту ринком;
- зміну у виконанні договірних зобов'язань.

Реструктуризація незмінно буде кращим варіантом як для підприємства, так і кредиторів, коли дозволить підприємству продовжувати виробництво або надання послуг, а також надасть можливість максимально розраховуватись з кредиторами [2].

Реструктуризація може бути життєздатною підтримкою бізнесу і надасть перспективи підприємству на успіх в майбутньому. При відсутності такої можливості, єдиним реальним варіантом залишається після проведення необхідних консультацій розпочати формальні процедури визнання неплатоспроможності підприємства [3].

Реструктуризація підприємства є жорстким процесом і вимагає ретельного планування. Крім того, оновлення бізнесу ніколи не є простим і не оптимістичним, тому що необхідно приймати складні рішення, які вплинуть на само підприємство, його працівників та їх сім'ї. Але підприємству потрібно залишатися гнучким і адаптованим до постійно мінливих внутрішніх і зовнішніх умов. Нажаль, коли існують зовнішні сили, які впливають на підприємство, немає іншого вибору, як перебудувати свою діяльність, щоб зберегти конкурентоспроможність на ринку.

### Література:

1. Басюк Т.П. Реструктуризація дебіторської заборгованості / Т.П. Басюк [Текст] // Фінанси України. – 2004. – № 12. – С. 115-123.
2. Боровецькі Р. Трансформація підприємства в умовах нової економіки / Р. Боровецькі // Вісник КНТЕУ. 2008. № 4. – С. 32-39.
3. Мазур И.И. Реструктуризация предприятия и компаний: справочное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.

**Скриньковський Р. М., к.е.н., доцент,**  
*Львівський університет бізнесу та права*  
*м. Львів, Україна*

**Горбонос Ф. В., д.е.н., професор,**  
*Львівський університет бізнесу та права*  
*м. Львів, Україна*

**Павленчик А. О., к.е.н., доцент,**  
*Львівський державний університет фізичної культури*  
*м. Львів, Україна*

## **ЗАДАЧА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Для забезпечення результативного розвитку будь-якого виробничого підприємства повинні виконуватись такі 3-и вимоги:

- 1) ефективна система менеджменту;
- 2) оптимальна конкурентоспроможність;
- 3) висока інвестиційна привабливість підприємства [1; 2]. Тут важливу роль відіграє кінцевий результат виробничої діяльності підприємства, під яким слід розуміти одержання інтегрального ефекту (результату), основними структурними складовими якого є такі ключові види ефектів: 1) економічний ефект; 2) соціальний ефект; 3) бюджетний ефект; 4) ресурсний ефект; 5) інтелектуальний ефект; 6) науково-технічний ефект [2–4].

Крім цього, враховуючи інформацію у працях [2; 5–7], виявлено, що однією із першочергових проблем побудови на підприємствах ефективних систем діагностики (ідентифікації стану, аналізу та оцінювання, тенденцій зміни і перспектив розвитку) виробничої діяльності є вибір переліку і складу діагностичних бізнес-індикаторів (показників, параметрів, структурних складових тощо) та критеріїв їх оптимальності, включаючи, зокрема, питання змістовної постановки та розв'язку такої задачі, як задача оптимізації виробничої програми підприємства.

Водночас з'ясовано, що задача про оптимізацію виробничої програми підприємства може бути поданою в одній з 3-х постановок задачі, а саме [2; 5; 8]:

- 1) задача про оптимальний розподіл виробничих ресурсів;
- 2) задача про визначення оптимальних технологічних способів виробництва;
- 3) задача, в якій враховується внутрішнє виробниче споживання частини власної виготовленої продукції.

В контексті цього встановлено, що загальна змістовна постановка задачі така: виходячи з особливостей технологічних процесів підприємства (в умовах ризику і невизначеності) та наявних виробничих ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних [9]), знайти таку виробничу програму, яка б забезпечувала отримання максимального прибутку від реалізації усієї виготовленої (товарної, кінцевої) продукції підприємства.

Водночас варто погодитись з думкою авторів [5; 7; 8], що в якості цільової функції виробничої програми підприємства, крім вимоги максимізації прибутку, можуть бути і інші показники (бізнес-індикатори), а саме: дохід (виручка від реалізації продукції), собівартість та рентабельність виробництва, а також показники, які не мають вартісного виміру: якість виготовленої продукції, частка сегменту ринку, якою володіє виробниче підприємство, та інші. Тут можуть розглядатися не одна, а декілька функцій одночасно.

За результатами проведених досліджень [1–8] можна зробити висновок, що метою розв’язку поданої задачі є знаходження (встановлення і вибір) у системі множин допустимих варіантів виробничої програми підприємства того варіанту, який задовольняє умови праці і виробництва та оптимізує функцію цілі, а саме: оптимальне співвідношення обсягу виробництва (реалізації) продукції з витратами і абсолютним фінансовим критерієм максимізації (розвитку) – чистим прибутком підприємства.

### **Література:**

1. Павловські Г. Розвиток системи управлінської діагностики підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів: Львівський університет бізнесу та права, 2017. 218 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ASUA/1257760>.
2. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
3. Василенко В. А. Діагностика устійчивого розвитку підприємств: монографія. Київ: Центр учебной литературы, 2006. 184 с.
4. Бібен О. І. Підвищення рівня інноваційного розвитку аграрного виробництва // Ефективна економіка. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3677>.
5. Карагодова О. О., Кігель В. Р., Рожок В. Д. Дослідження операцій. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 256 с.
6. Кравченко О. А., Ільницький В. В., Ульяновський О. І. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства / О. А. Кравченко, В. В. Ільницький, О. І. Ульяновський // Економіка: реалії часу. 2013. № 3 (8). С. 29–35. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No3/29-35.pdf>.
7. Іщук С. О. Методи визначення оптимальних виробничих програм за фінансовими критеріями розвитку підприємства // Економіка і прогнозування. 2006. № 4. С. 123–132. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/19831>.
8. Куперман В. Методи багатокритеріальної оптимізації виробничої програми підприємства // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування. 2011. № 3 (57). С. 302–307. doi: [http://dx.doi.org/10.26642/jen-2011-3\(57\)-302-307](http://dx.doi.org/10.26642/jen-2011-3(57)-302-307).
9. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // Проблеми економіки. 2015. № 1. С. 249–254. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2015\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2015_1_32).

**Філіпішина Л. М., д.е.н., доцент,**

**Посторонко Є. В., магістр,**

*Первомайська філія Національного університету кораблебудування  
імені адмірала Макарова  
м. Первомайськ, Україна*

### **ЗВ’ЯЗОК ІННОВАЦІЙНОГО, НАУКОВОГО ТА НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛІВ**

На сьогоднішній день актуальними постають питання щодо розмежування понять «інноваційний потенціал», «науково – технічний потенціал» та «науковий потенціал». Значна кількість науковців ототожнює дані поняття, однак подібний підхід стирає суттєві відмінності між ними та призводить до неправильного розуміння сутності кожного з них.

Так, наприклад, Добров Г.М. стверджує, що категорії «науковий потенціал» та «науково – технічний потенціал» виражають, по суті, одне й те саме – сукупні можливості науки та наукового обслуговування вирішувати вже наявні перед ними та майбутні задачі [2, с. 58]. Науковий потенціал, на думку А.М. Селезньова, означає здатність наукової системи задовольняти свої потреби суспільної системи, яку вона (наукова система) обслуговує. Кінцевий науковий результат, вихід чистої наукової продукції, зокрема, величина наукового заділу в цій продукції, слугують інтегруючим показником стану наукового потенціалу [4, с. 15]. Інноваційний же потенціал підприємства Гречан А.П. визначає, як сукупність ресурсів (матеріальних, нематеріальних, фінансових), які під впливом ринкового попиту спроможні забезпечити прибутковість капіталу, синергійний ефект та сприяти інноваційному розвитку підприємства [1, с. 50].

Під науково-технічним потенціалом промислового підприємства варто розуміти сукупність економічних ресурсів та організаційно – управлінської структури, які є у розпорядженні підприємства та створюють можливість ефективно матеріалізувати завершені дослідження та розробки, а також науково-технічну інформацію і інноваційну продукцію, техніку та технології з метою укріплення його конкурентних переваг за рахунок науково-технічної діяльності [3, с. 159]. Крім цього автор [3] акцентує увагу на певних нюансах, з якими важко не погодитися. Так на його думку, «науково-технічний» та «інноваційний» потенціали подібні таким:

- 1) являються складовими елементами економічного потенціалу підприємства;
- 2) безпосередньо пов'язані з ресурсним, кадровим, інформаційним, управлінським, матеріально технічним, організаційним, інтелектуальним та фінансовим потенціалами підприємства;
- 3) містять у собі приблизно один і той же набір складових;
- 4) їх високий рівень сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства;
- 5) наділені роллю відтворення продукту наукових досліджень – нового знання в матеріальному продукті.

До основних відмінностей автор [3] відносить, перш за все, відмінний зв'язок з них з науковим потенціалом підприємства. Так, наприклад, прямого зв'язку між інноваційним та науковим потенціалами не спостерігається, оскільки, у разі зниження власного наукового потенціалу та неспроможності генерувати власні ідеї, підприємство має змогу скористуватися допомогою ззовні і не втратити «титул» інноваційного підприємства. Зовсім інша ситуація спостерігається з науково-технічним потенціалом, оскільки пряма залежність свідчить про те, що низький рівень власних розробок автоматично знизить можливості підприємства власними силами вдосконалювати створювані продукти чи технології.

Інноваційний потенціал характеризує здатність підприємства до оновлення продукції та виробничого апарату в перспективі, тоді як науково – технічний потенціал орієнтується на теперішній момент.

Суттєва різниця проглядається і в управлінському аспекті: інноваційний потенціал характеризує здатність підприємства оновлювати не лише фактори, які формують матеріальне забезпечення підвищення ефективності виробничого процесу, а й організаційну структуру управління, принципи та форми управлінського впливу, тобто нематеріальну складову процесу інтенсифікації. Підвищення ж науково-технічного потенціалу не обов'язково свідчить про зміни його організаційної структури управління, стилю управління, впровадження управлінських інновацій.

Крім цього, інноваційний потенціал слід розглядати як цілеорієнтовану комбінацію інноваційних ресурсів та зовнішніх каталізаторів. Тобто акцентується увага на тому, що у разі відсутності власних науково-дослідних робіт на підприємстві, воно може

активно використовувати власний інноваційний потенціал у разі сприятливої зовнішньої кон'юнктури ринку (наявності ряду каталізаторів, які сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності даного підприємства та досягнення ним стратегічних успіхів). Рівень же науково-технічного потенціалу залежить виключно від внутрішньовиробничих факторів.

Особливу увагу слід звернути і на роль маркетингової політики підприємства, яка, у випадку з інноваційним потенціалом посідає ключову позицію, тобто спостерігається прямий зв'язок та залежність інноваційного потенціалу з ринковим потенціалом підприємства, оскільки дослідження інноваційного потенціалу підприємства слід проводити лише паралельно з аналізом реалій ринку, його спроможності сприйняти створені інновації, матеріалізовані в нових товарах, технологіях, організаційних та управлінських рішеннях. У той же час науково-технічний потенціал не прив'язаний до ринкової кон'юнктури – інноваційна продукція може створюватися як для зовнішнього, так і для внутрішнього використання. Не менш важливою відмінністю слугує і те, що в процесі формування інноваційного потенціалу особливу роль відіграє його здатність ефективно здійснювати заходи у сфері менеджменту та маркетингу інновацій, тоді як залежність рівня науково-технічного потенціалу від даних заходів – мізерна.

Тобто принциповою відмінністю інноваційного потенціалу промислового підприємства від його науково – технічного потенціалу є те, що при визначенні першого особливий акцент робиться на потенціалі ринкової реалізації новації, тобто враховується наявність факторів ринкової кон'юнктури, здатність ринку сприйняти інновації, зусилля, що докладаються підприємством для стимулювання збуту, оцінки місткості ринку, просування товару на ринок. Отже, на відміну від науково технічного потенціалу, при формуванні інноваційного особливу роль, відіграє маркетингова та збутова політика підприємства [3].

Таким чином, варто відмітити, що схожість розглянутих понять – значна, але, тим не менш, ототожненню вони не підлягають.

Розглядаючи інноваційний та науковий потенціали, необхідно зазначити, що й вони далеко не ідентичні. Так, під науковим потенціалом підприємства варто розуміти наявність певного обсягу знань, яким володіють як працівники підприємства, так і його керівництво, і який характеризує спроможність до науково – технічного розвитку в майбутньому – такі собі «розумові потенційні можливості». Інноваційний потенціал підприємства відрізняється від науковою передусім тим, що останній пов'язаний, переважно, з кадрами підприємства, тобто зосереджується у внутрішньому людському факторі, тоді як інноваційний орієнтується переважно на зовнішнє середовище і не залежить напряду від рівня освіти та кваліфікації працівників підприємства. Крім цього, науковий потенціал, на відміну від інноваційного, дещо відірваний від практичної його реалізації.

На нашу думку, науковий потенціал виступає як для інноваційного, так і для науково-технічного потенціалу своєрідною базою, основою, передумовою формування. Переважна більшість авторів у складі інноваційного потенціалу виділяє наукові та науково – технічні елементи, однак подібне твердження вимагає уточнення щодо того, які саме структурні елементи науково-технічного та науковою потенціалів є спільними з інноваційним потенціалом.

Як висновок, варто підкреслити, що первісність виникнення варто-таки віддати науковому потенціалу, однак, у той же час науково-технічний та інноваційний потенціали відіграють чи не найважливішу роль в житті сучасного підприємства.



### **Література:**

1. Гречан А.П. Інноваційний потенціал промислового підприємства і вплив зовнішніх можливостей на його реалізацію // Економіка та держава. -2005. – № 12. – С. 50-51.
2. Научно-технический потенциал: структура, динамика, эффективность / Добров Г.М., Тонкаль В.Е., Савельев А.А. и др. – К.: Наукова думка, 2011 – 348 с.
3. Потенциал инновационного развития предприятия: Монография / Под ред. С.Н. Козьменко. – Сумы: Деловые перспективы, 2005. – 256 с.
4. Савельев А.М. Научный потенциал современного общества. – М.: Изд – во МГУ, 1989. – С. 25.

# FORMATION OF HUMAN CAPITAL: ANTI-CRISIS APPROACH

**Мончук В. О., студент,**  
**Волобуєв М. І., к. м. н., доцент,**  
*Київський національний торговельно-економічний університет*  
*м. Київ, Україна*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО СКЛАДУ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасна ситуація на вітчизняному ринку праці характеризується тенденціями, що негативно впливають на економічну ситуацію в державі. За даними різних джерел, на сьогодні від 915 тисяч до 3 млн українців працюють за межами держави. За неофіційними даними ця цифра може складати до 5-8 млн чоловік. Якщо розкласти цифру тих, хто їде з України, то виходить, що кожні 30 секунд з Держави виїздить один працездатний українець [8; 9].

З одного боку – це те, до чого прагнула Україна – відкриті кордони та вільне пересування українців до інших держав. З іншого боку – постійне збільшення навантаження видаткове на тих, хто залишається працювати на Батьківщині. За даними Державного комітету статистики, в Україні – 16 млн економічно активного населення. З них офіційно працює 12,8 млн. З огляду на такі не дуже райдужні перспективи, колапс пенсійної системи не за горами. Уже сьогодні на 10 працюючих українців припадає 12 пенсіонерів. Якщо темпи міграції збережуться, то співвідношення зміниться до 8 на 12. Аналітики попереджають: в зв'язку з відтоком трудових кадрів Україна не отримує близько 40 млрд грн щороку. Крім того, дефіцит робочих рук гальмує розвиток окремих секторів промисловості і призводить до занепаду регіонів [8, 9].

Актуальним для вітчизняних роботодавців постає вирішення проблеми забезпечення підприємств працівниками. Вже на сьогодні спостерігається поступове збільшення пропозицій в заробітній платі та соціальних пакетів для таких професій, як охоронці, складський персонал, торговельний персонал магазинів та супермаркетів. Все складніше знаходити працівників в роздрібній торгівлі лікарськими препаратами.

Саме тому на ринку праці України все більше вакансій роботодавці намагаються закрити за допомогою посередників, які допоможуть знайти необхідного працівника. За даними дослідників, роботодавець на сьогодні може розраховувати на достатньо широкий спектр послуг з пошуку персоналу (рисунок 1):

Таким чином, роботодавець для задоволення своїх потреб в персоналі має скористатися декількома можливостями, які пропонує ринок посередницьких послуг.

С.Ю. Кулакова з співавторами розрізняють такі технології пошуку [4]:

- Класичний рекрутмент – пошук і відбір керівництва середньої ланки, спеціалістів та офісного персоналу;
- Executive Search – пошук і відбір керівництва вищої ланки та висококваліфікованих спеціалістів;
- Head-hunting – пошук і відбір керівництва вищої ланки (у суворій конфіденційності), «переманювання» визначеного ексклюзивного спеціаліста (відоме ім'я та посада) для компанії-замовника;



**Рис. 1. Посередницькі послуги з пошуку персоналу**

*Джерело: узагальнено авторами за даними [1-3; 5; 7]*

– Аутсорсинг – передача функцій із управління персоналом підприємству-посереднику.

Аутстафінг – забезпечення підприємств персоналом, який не є для цих підприємств штатним;

– Outplacement (аутплейсмент) – послуги щодо працевлаштування персоналу, який звільняється з компанії-замовника у визначені терміни на визначених умовах (послуга надається за кошти компанії-замовника);

– Прелімінаринг (Preliminaring) – залучення молодих фахівців за допомогою організації місць для проходження виробничої практики, стажування.

Скринінг (від англ. Screen – просівати) – це масовий підбір кандидатів шляхом фільтрації всього потоку резюме шукачів по формальним вимогам (стать, вік, освіта, досвід роботи, готовність розглядати пропозиції про роботу).

Краудсорсинг та краудфантинг – передача виробничих функцій невизначеним стороннім виконавцям без підписання угоди. Ці види послуг відрізняються від всіх попередніх лише тим, що виконання послуг бере на себе невизначений виконавець, з яким не укладаються ніякі угоди та який виконує цю роботу або без оплати, або за умовну оплату.

Безумовно, на сьогодні найбільш затребуваним та вже класичним на ринку України є рекрутинг. Але все більшого розвитку знаходять й інші сучасні посередницькі послуги із забезпеченням персоналом вітчизняних підприємств.

Слід зауважити, що вітчизняному управлінню персоналом не слід наосліп піддаватися сучасним модним термінам. Наприклад, те, що сьогодні у світі називають аутплейсментом, в Україні давно використовували на окремих підприємствах – з 2000

року УВК “Nemiroff”, прелімінаринг в свою практику впровадило підприємство НВФ «Юнісистем» з 2003 року тощо. Можна лише назвати суттєвою проблемою те, що така практика мала місце, але не отримувала інформаційного розповсюдження та висвітлення в засобах масової інформації.

### **Література:**

1. Білорус Т.В., Пащук Л.В. Лізинг персоналу як нетрадиційна форма його привернення / Т.В. Білорус, Л.В. Пащук // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2008. – № 99-100. – С. 14-16.
2. Когут О.О. Аутстафінг аутсорсинг, лізинг персоналу: співвідношення понять та проблеми правового регулювання // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Т. 2. – Вип. 2. – С. 51-55.
3. Краудсорсинг: с миру по нитке. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://spb.rabota.ru/rabotodateljam/upravlenie\\_personalom/kraudsorsing\\_s\\_miru\\_po\\_nitke.html](http://spb.rabota.ru/rabotodateljam/upravlenie_personalom/kraudsorsing_s_miru_po_nitke.html)
4. Кулакова С.Ю., Копейкина В.В., Зотова О.М., Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах // // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – 2018. – № 1. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/47](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/47)
5. Прелімінаринг: дорогу перспективним и молодым. Інтернет-ресурс. Режим доступу: <https://www.hr-director.ru/article/66451-qqq-16-m12-preliminaring>
6. Сайт Державної служби статистики України. <http://ukrstat.gov.ua/>
7. Ткач О.А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу // Ефективна економіка. – 2014. – № 12. – С. 88-91.
8. Трудові мігранти – круг порятунку чи якір? <https://ua.112.ua/mnenie/trudovi-mihranty--kruh-poriatunku-chy-iakir-454270.html>
9. Трудова міграція населення України може стати причиною колапсу пенсійної системи – експерти. <https://www.unian.ua/society/1838039-trudova-migratsiya-naselennya-ukrajini-moje-stati-prichinoyu-kolapsu-pensiynoji-sistemi-eksperti.html>

**Мірко Н. В., к.держ.упр., завідувач аспірантури,**  
*Інститут державного управління у сфері цивільного захисту*  
*м. Київ, Україна*

## **РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ**

Вирішальною умовою зростання соціального капіталу є розвиток освіти, а інновації в широкому сенсі безпосередньо пов'язані з ефективністю державної політики у сфері освіти й науки. Традиційна теорія управління припускає досягнення заданих цілей за допомогою відомих і заздалегідь встановлених засобів. Використовуються два критерії, доповнюючи один одного: міра досягнення поставлених цілей і співвідношення витрат і результатів. Теорія менеджменту людських ресурсів додає поведінкові і настановні компоненти, вводячи такі критерії, як мотивація, задоволеність, лояльність різних громадських груп, при цьому модель управління залишається закритою. Однією зі складових інноваційної інфраструктури визначено таку нову категорію фахівців з комерціалізації результатів науково-дослідних робіт, що співпрацюють або безпосередньо працюють в організаціях або наукових підрозділах з перепідготовки кадрів в області технологічного менеджменту, складовим компонентом якого є управління компетенціями, знаннями та досвідом. Найвідоміші університети мають

кілька департаментів та підрозділів, які займаються дослідженнями. Мета діяльності цих підрозділів полягає в тому, щоб допомогти університетам забезпечити інноваційні рішення шляхом створення нових знань.

Головним фактором економічного розвитку в XXI столітті повинні стати креативні людські ресурси, що володіють усі більшою мірою здатністю креативного мислення в прийнятті та реалізації економічних рішень у всіх сферах суспільного виробництва. Креативність має стати головним потенціалом і інструментом поряд з традиційними способами мислення і управління в економіці. Лідерами соціально-економічного і науково-технічного прогресу можуть бути лише ті компанії, які освоюють науку креативного управління соціально-економічним розвитком в умовах економічної турбулентності.

Аналіз наукової літератури свідчить, що проблемам інновацій в освіті присвячені дослідження вчених: О. А. Дубасенюка, І. А. Зязюна, В. Ф. Паламарчука, Л. І. Даниленко, І. М. Дичківської, А. В. Хуторського, О. В. Чумака та ін. Питання креативності особистості досліджували Д. Векслер, Р. Уайсберг, Г. Айзенк, Л. Термен, Р. Стенберг. Питанням національної безпеки присвятили праці відомі вчені України О.С. Власюк, М.Г. Чумаченко, А.І. Сухоруков, А.С. Філіпенко, Я.А. Жаліло, Б.Є. Кваснюк, В.М. Паламарчук. Чисельні дослідження науковців спрямовані на визначення змісту та структури поняття національна безпека. На думку науковців, що досліджували пріоритетні інтереси України, першу сходинку посіли такі напрямки як: – налагодження рівноправних та взаємовигідних відносин з усіма державами; – інтегрування до європейської та світової спільноти; – пріоритетні національні інтереси (досягнення національної злагоди, політичної і соціальної стабільності; збереження та підвищення науково-технічного потенціалу; збереження екологічно та технологічно безпечних умов життєдіяльності суспільства). На другій сходинці у сукупному потенціалі важливих та дуже важливих пріоритетних національних інтересів містяться: створення самодостатньої соціально орієнтованої ринкової економіки; зміцнення генофонду українського народу, його фізичного і морального здоров'я та інтелектуального потенціалу; підвищення ефективності органів державної влади та місцевого самоврядування та створення громадянського суспільства. Інститут освіти займає визначальне місце в управлінні людськими ресурсами на макrorівні. Освіта є елементом системи управління інтелектуально-креативними людськими ресурсами, бере участь в соціальному накопиченні інтелектуальної і творчої складових і їх використанні в інтересах інноваційного розвитку. Накопичення суб'єктом інтелектуальних та креативних здібностей пов'язане з підвищенням загальнокультурного, освітнього та професійного рівня, а також підвищенням рівня культури, духовності і моральності та творчості. Але потрібно відрізнити безперервну самоосвіту, яка завжди було притаманна людям, від безперервної професійної освіти, що є суспільним інститутом. Безперервна професійна освіта – це певна соціальна норма, яка диктує суб'єктам певний тип поведінки, виконання певних соціальних ролей [1].

Креативність особистості є наслідком її високого інтелектуального розвитку, можливостей до само зростання та самовдосконалення. Креативність – це процес формування нових ідей, а інноваційність – це їх практичне впровадження [2]. Інноваційна культура забезпечує сприйняття людиною нових ідей, її готовність і здатність підтримувати та реалізовувати інновації в усіх сферах життя.

З метою формування креативного людського капіталу в провідних університетах світу успішно реалізуються спеціалізовані MBA-програми: бізнес-креативність (Університет Західної Шотландії (University of the West of Scotland) Пейслі,

Шотландія); креативність і сучасні перспективи підприємницької діяльності (Іллінойський технологічний інститут (Illinois Institute of Technology), Чикаго, США); системна креативність у бізнесі (школа бізнесу Колумбійського університету (Columbia business school), Нью-Йорк, США); інновації та креативність: шлях розвитку (Тулузька бізнес-школа (Toulouse Business School), Тулуза, Франція; креативність та організаційний менеджмент (Університет Глобіс (Globis university), Токіо, Японія); сталий креативний менеджмент (бізнесшкола Відкритого університету (Open University business school), Лондон, Велика Британія); стратегічний маркетинг у креативних індустріях (Гарвардська школа бізнесу (Harvard Business School), Бостон, США); лідерство та управління змінами (Університет де Поля (De Paul university), Чикаго, США [3].

У країнах, що реалізують інноваційно-технологічний тип розвитку, знання стають головним нематеріальним активом, впливають на зростання обсягів виробництва, підвищення якості продукції та послуг, забезпечення конкурентоспроможності країни та прискорення соціального прогресу. Тому формування творчого потенціалу людини, що забезпечує система освіти та професійної підготовки, має ефективно реалізуватися у механізмах інноваційної діяльності. Україна має значний освітньо-кваліфікаційний потенціал інноваційного розвитку, що підтверджує значний внесок освітньої складової у високі рейтингові позиції України за індексом людського розвитку. Вона посідає 84-те місце серед 188 країн і територій у 2016 році. У 2016 році за Індексом людського капіталу Україна посіла 26 місце серед 130 країн світу, покращивши за рік позицію на 5 пунктів [4]. Достатньо високий рейтинг України за загальним Індексом глобального таланту (Global Talent Index) – 69 місце серед 118, а у субіндексі Global knowledge skills – 53-тє місце, але за показником середовища для талантів (ENABLE) – лише 103-тє. [5]. Відповідно до рейтингу глобальної конкурентоспроможності 2016-2017 років Україна посіла 11 місце серед 140 країн за кількістю громадян, які здобувають вищу освіту. До світового рейтингу кращих університетів The QS World University Rankings потрапили за 2016 рік 6 українських ВНЗ [6].

Отже, достатньо високі рейтинги України за також свідчить про існування резервів для забезпечення інноваційного розвитку країни у перспективі. Таким чином, управління людськими ресурсами необхідно розглядати як на мікро- та на макрорівнях. На мікрорівні система управління людськими ресурсами представляє собою відтворювальний процес прогнозування, планування, формування, розвитку, використання людського капіталу для забезпечення інноваційного процесу в інноваційному циклі організації. На систему управління людськими ресурсами на макрорівні великий вплив здійснює сукупність інститутів: політико-правових, соціальних, економічних. Але ключове значення в процесі управління людськими ресурсами як на мікро- так і на макрорівнях відіграє інститут освіти. Під впливом інституційної системи формуються умови, які можуть або стимулювати позитивну динаміку формування та вдосконалення інтелектуально-креативних людських ресурсів, або чинити негативний вплив. Тим самим, інституційні умови визначають напрям і швидкість креативного розвитку економіки в довгостроковій перспективі.

### **Література:**

1. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. ; НАН України. – К., 2015. – 336 с.
2. Литвин І.В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту / І. В. Литвин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.7. – С. 360-364.

3. Д. Лукьяненко, М. Бурмака, Т. Галахова. Ідентифікація креативних інвестицій в глобальній економіці [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ierjournal.com/journals/25/2016\\_1\\_Lukianenko\\_Burmaka\\_Galahova.pdf](http://ierjournal.com/journals/25/2016_1_Lukianenko_Burmaka_Galahova.pdf)

Рейтингові оцінки розвитку людського капіталу 2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analitika/rejtingovi-ocinky-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-2016>

4. Поснова Т.В. Креативний людський капітал як фактор розвитку інноваційної економіки / [Електронний ресурс] – Режим доступу: / <https://modecon.mnau.edu.ua/creative-humen-capital-as-the-factor-of-development-of-innovative-economy/>

5. Topuniversities [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>

# **PROBLEMS OF MANAGEMENT AND MARKETING IN THE NEW CONDITIONS OF MANAGEMENT**

**Bogomolova K. S., PhD in Economics, Associate Professor,  
Podolska O. V., PhD in Economics, Associate Professor,  
Kralia V. G., PhD in Economics, Assistant Professor,**  
*Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture  
Kharkiv, Ukraine*

## **PROPERTIES OF INFLUENCE OF CHANGES ON THE COST OF THE ENTERPRISE**

The transition of the national economy to an innovative way of development and included into the global economy significantly changed the conditions of activity of enterprises. For the survival and viability of enterprises in the formed market conditions, which are characterized by dynamism, globalization of business, development of information and communication technologies, it is necessary to introduce changes in the activities of enterprises. Exactly changes must provide the competitiveness of an enterprise on the basis of its timely adaptation to the dynamics of the external environment, the updating of production processes, structure, and organizational culture [8].

A change is a category, that included in totality of concepts that characterize motion and development. The main types of changes include changing the strategic course of an organization, merging several organizations into one, passing to the new system of planning, changing principles and markets of sale, introducing new technologies, introducing a new management style.

I. Sokyrynyk argues that changes in the organization relate to any aspect of the activities and components of the business system. These include changes [1]:

- type of ownership, organizational structure;
- forms of inter-firm cooperation;
- a change of position on the market;
- technological and information processes, materials;
- organizational culture, values, style of guidance, level of competence, motivation, behavior and attitude toward work;
- social aspects of the organization, attitudes towards customers.

Making a decision about the need for changes in the company to increase the value of the enterprise is the need to choose the method of enterprise changes.

The method of changes in an enterprise is considered as a systematic set of steps that must be used to move an enterprise from one state to another in order to adapt the enterprise to environmental conditions. On the basis of sources [2; 3], among modern methods of enterprise change, which affect the increase in its value, one can call such – organizational development, restructuring, reengineering, bioengineering, etc.

The active interest of scientists to the problem of organizational development has caused a variety of ideas to solve this problem. R. Beckhard, U. French and S. Bell emphasize the central place of teams in carrying out work in the organization. They believe that teams and working groups are the main building block of organizations [4, 322-324]. N. Tom defines organizational development as a long-term, thorough process of change and development of



the organization and the people who work in it, that is, focuses on the structural and personnel aspect. Within the framework of the structural approach, scientists have tried to create conditions for achieving the goals of organizational development by means of changes in organizational regulation [5].

Another method of change is enterprise restructuring. For our science, restructuring remains the new object of science yet. Restructuring – adaptation of the structure of resources that the enterprise uses to new goals and conditions, and also change of parameters of production in accordance to the existing at the market requirements. Restructuring usually involves organizational changes in enterprises, which are often expressed in their division into smaller business entities of entrepreneurial activities. In the process of restructuring and change of the enterprise purpose, pass the organizational restructuring, markets are reviewed and optimized resources [6].

Reengineering of business processes is applied when radical changes are needed, which involves the creation of entirely new, efficient processes in the enterprise without taking into account their old organization. M. Hammer defines reengineering as the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve significant improvement in the quality of the organization functioning [6].

A fundamentally new method of enterprise change, which appeared relatively recently, is bioengineering, which is based on the synthesis of two methods for transforming an enterprise – organizational development (emphasis on the social subsystem of the organization) and reengineering (emphasis on the technological component of production).

Transformation of business a bioengineering method is this organizational redesign of genetic architecture of corporation simultaneously on four key to directions: transformation of consciousness, restructuring, revival and renewal.

Summarizing the above, it can be concluded that due to the large number of changes that are the causes of the current rapid rhythm and pace of life, for the survival of enterprises it is increasingly necessary to have a set of knowledge on how to change the company in order to increase its value [8-10].

### References:

1. Sokyrnyk I. Upravlinnia znanniamy v konteksti stratehichnykh zmin v orhanizatsii // Visnyk Kyivskoho nats. torhovelno-ekonomichnoho un-tu. – 2006. – № 1. – P. 43-50.
2. Maslenskova N.P. Upravlenye razvytyem orhanyzatsyy. – M.: Tsentr ekonomyky marketynha, 2002. – 304 p.
3. Pankov V.A. Upravlenye stoymostiu naukoemkoho mashynostroytelnoho predpriyatiya: teoriya y praktyka. – K.: Nauk.dumka, 2013. – 424 p.
4. Herasymchuk V.H. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. Hrafichne modeliuvannia: Navch. posibnyk. – K.: KNEU, 2010. – 360 p.
5. Tom N. Upravlenye izmeneniyamy // Problemy teorii i praktyky upravleniya. – 1998. – № 1. – <http://www.uptp.ru>
6. Totyskiy V.I., Lavrenenko V.V. Orhanizatsiyni rozvytok pidpriemstva. Navch.posibnyk. – K.: KNEU, 2015. – 247 p.
7. Kralia V.H. Teoretychni osnovy upravlinnia orhanizatsiynymy transformatsiynymy / V.H. Kralia // Visnyk KhNTUSH: Ekonomichni nauky. – Vyp. 162. – 2015. – P. 204-209.
8. Kralia V. Methodic aspects of organizational transformations management on agricultural enterprises/ V. Kralia// // Finance and management. – #3. – 2017. – 7. – 10 p.
9. Ostroverkh O.V. Neobkhdnist upravlinnia zminamy v orhanizatsii / O.V. Ostroverkh, O.V. Rodionov // Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka: Ekonomichni nauky. Vypusk 172. – Kharkiv: KhNTUSH. – 2016. – S. 62-68.

10 Podolska O.V. Kliuchovi poniattia protsesu orhanizatsiinykh zmin / O.V. Podolska, K.S. Bohomolova, V.H. Kralia // Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka: Ekonomichni nauky. Vypusk 193 – Kharkiv: KhNTUSH. – 2018. – S. 132–139.

11 O.V. Podolska Pricing in the system of agricultural enterprise economic development mechanism / O.V. Podolska, O.V. Dudnyk, O.V. Smihunova // Actual problems of innovative economy. – 2018. – № 3. – С. 43-47.

**Вдовічен А. А., д.е.н., доцент,  
Вдовічена О. Г., к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету  
м. Чернівці, Україна**

## **УПРАВЛІННЯ БАЗОВИМИ БІОЕКОНОМІЧНИМИ ПРИНЦИПАМИ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНО ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ ГОСПОДАРЮЮЧИХ ПІДПРИЄМСТВ**

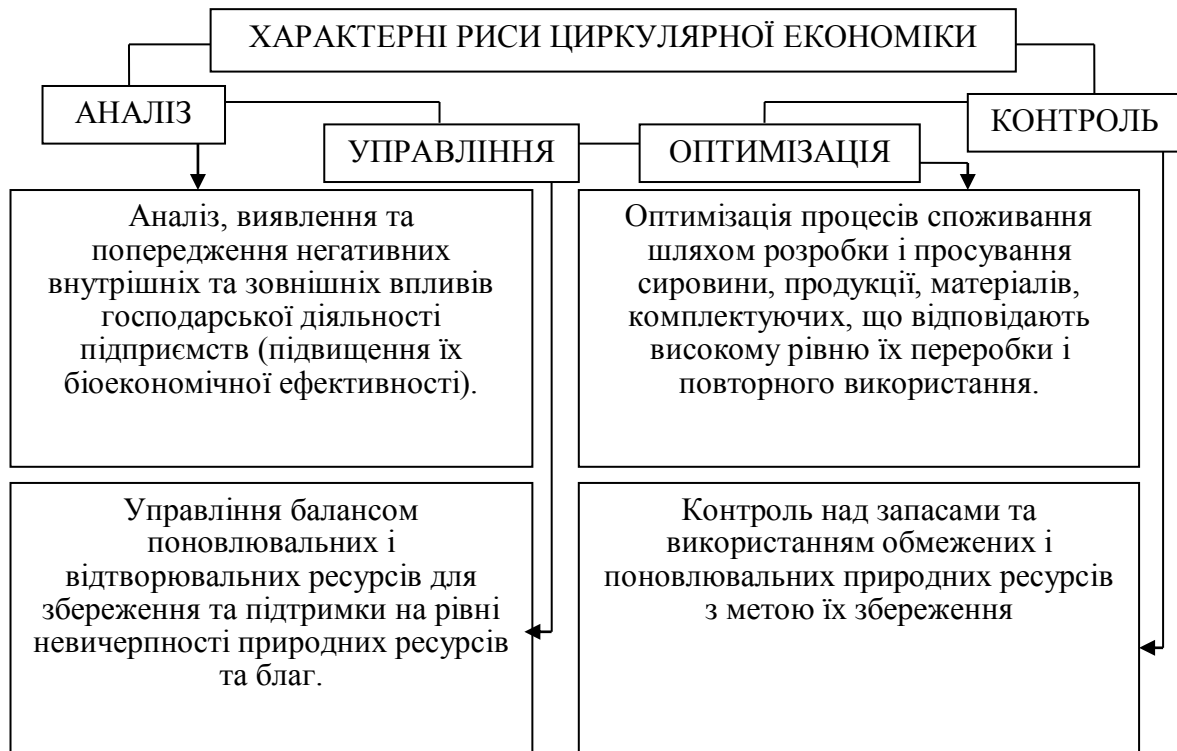
Сучасний ринок характеризується загальними трансформаціями які визначають параметри глобального соціально-економічного світового порядку і обумовлені значними технологічними досягненнями людства. Ключова роль технологічного фактора в процесі швидкого економічного зростання реалізується через систему відповідних світових технологічних пріоритетів які сприяють структурним змінам економіки. В таких умовах першочерговим і актуальним залишається питання не тільки подальшого динамічного технологічного ринкового розвитку та інтеграції всіх економічних систем у світове господарство, а також підвищення його продуктивності, але й забезпечення світовою спільнотою умов для мінімізації економічних, технологічних, соціальних, політичних, екологічних та інших видів ризиків. Тобто, в даному контексті мова йде про безпеку (у всіх її формах) світової господарської системи, в основі якої лежать принципи біоекономіки.

На основі аналізу трактувань провідних вчених та практиків з питань біоекономічного розвитку, сформулюємо власне бачення, щодо визначення сутності категорії, відтак: Біоекономіка – це економіка в основі якої лежить системне використання біотехнологій в процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання біологічних ресурсів, з орієнтацією на збереження принципів відновлюваності та безпечності (економічної, енергетичної, екологічної, продуктової), спрямованого на задоволення суспільних, виробничих та господарських потреб [1].

Важливо також відмітити, що провідні експерти даного напрямку у своїх дослідженнях активно використовують також термін «циркулярна економіка», яка окрім обмеженого та ефективного використання природних ресурсів, направлена на мінімізацію відходів від промислової та інших видів діяльності. Тобто, циркулярна економіка – це економіка для якої характерні повне або часткове відновлення та замкнутий характер. Переважно, фахівці виділяють класичні чотири складові, що характерні саме для циркулярної економіки які відображені на рис. 1.

Іншими словами, в її основі лежить принцип мінімізації споживання первинної і вторинної сировини та скорочення об'ємів використання ресурсного забезпечення, що призводить до зменшення обсягів утворення відходів (в тому числі відходів від

виробництв), а також їх безпечної утилізації, знешкодження або розміщення при одночасному скороченню площ відведених для звалищ [2].



**Рис. 1. Класичні складові, що характерні для циркулярної економіки**

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [2]*

Відповідно, пріоритетом циркулярно орієнтованої економіки можна визначити високі вимоги екологічної безпеки, обов'язковість додержання екологічних стандартів, нормативів та лімітів використання природних ресурсів при здійсненні господарської, управлінської та іншої діяльності, а також максимальна екологізація матеріального виробництва на основі активного відтворення відновлюваних природних ресурсів, широкого впровадження новітніх технологій [3].

Дотримання базових принципів біоекономіки для забезпечення стабільного та динамічного розвитку світового господарства, орієнтованого не тільки на вимоги сучасного суспільства, але й майбутніх поколінь, лежить в основі ефективного функціонування глобальної господарської системи, важливим є детальне дослідження визначених принципів у синергетичній взаємодії, яка дозволить в повній мірі виявити їх суспільно-економічний корисний ефект. Цінність такого підходу відображається у врахування триєдиного поєднання принципів збалансованого розвитку [4]:

- економічного – передбачає оптимальне використання обмежених ресурсів і використання екологічних природо-, енерго- і матеріало-зберігаючих технологій, включаючи видобуток і переробку сировини, створення екологічно прийнятної продукції, мінімізацію, переробку і знищення відходів;
- соціального – спрямовується на збереження стабільності соціальних і культурних систем, в тому числі, на скорочення числа руйнівних конфліктів між людьми та справедливе розподілення благ;
- екологічного – забезпечується цілісністю біологічних і фізичних природних систем (екосистем), від яких залежить глобальна стабільність та збереження можливостей самовідновлення і динамічної адаптації таких систем до змін.

Крім того, в основі принципів біоекономіки лежать чотири фундаментальні основи: генна технологія та інженерія по галузям; ресурсно-відновлювальне виробництво; дослідницько-наукова інтеграція; практична біокластерна орієнтація [1].

Оскільки сам біокластер представляє мережу пов'язаних між собою виробництв господарюючих підприємства, які створені для забезпечення повного циклу переробки сировини і відходів виробництва, а тому метою біокластерної орієнтації можна визначити побудову навколо головної компанії такої мережі виробничо-переробних підприємств, що використовують відходи виробництва та його побічну продукцію, що дозволила б на високому інноваційно-технологічному рівні розвинути транспортну, логістичну та соціальну інфраструктуру тим самим забезпечивши ефективний соціально-економічний розвиток, як окремого регіону так і країни в цілому, не порушуючи при цьому біобаланс та дотримуючись принципів біобезпеки.

Отже, світова практика господарювання безумовно вимагає увагу до розвитку циркулярної економіки у взаємодії з біоекономічною орієнтацією яка передбачає високий рівень впровадження біокластерів, оскільки в майбутньому така система дозволить значно підвищити рівень рентабельності господарюючих підприємств, забезпечуючи при цьому екологічну безпеку та соціальні суспільні блага. Проте, перешкодою для ефективної реалізації глобальної різнорівневої (світової, національної, державної, регіональної) політики в цьому напрямку є висока вартість та довгий термін окупності такого біотехнологічного виробництва.

### **Література:**

1. Vdovichen A.A. Synergetic interaction of the bioeconomics principles in the global economic system structure / A.A. Vdovichen, O.G. Vdovichena // Scientific Bulletin of Polissia. – Chernihiv : ChNUT, 2018. – № 2 (14). Р. 1. – 264, [2] p. DOI: 10.25140/2410-9576-2018-1-2 (14) – Р. 58-63.
2. Мухлынин Д.М. Циркулярная экономика и экология. / Д.М. Мухлынин // Закон и право. 2018. № 8. С. 87-89.
3. Офіційний сайт. Законодавство України [Електронний ресурс]. Закон України Про охорону навколишнього природного середовища від 25.06.1993 № 1264-XII (поточна редакція від 12.10.2018, підстава – 2354-VIII). – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>
4. Вдовічена О.Г. Біоекономічний вектор розвитку світової господарської системи / О.Г. Вдовічена // Вісник Чернівецького тогівельно-економічного інституту. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2017. – Вип. IV (68). Економічні науки. – 348 с. – С. 168–179.

**Zamoula O. O., Candidat en Techniques, Professeur,  
Drougova E. S., Candidat en Economie, Professeur,  
Mbama Ngouala Nice Rochella, Maître,  
Université technique nationale “Institut polytechnique de Kharkiv”  
Ville de Kharkiv, Ukraine**

### **ASPECTS THÉORIQUES DE LA GESTION STRATÉGIQUE DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE ÉTRANGÈRE DE L'ENTREPRISE**

Dans des conditions de concurrence féroce et d'évolution rapide, les entreprises doivent non seulement se concentrer sur leur situation interne, mais aussi élaborer une stratégie de comportement à long terme leur permettant de suivre l'évolution de leur environnement.

Dans le passé, de nombreuses entreprises étaient en mesure de fonctionner avec succès, en accordant une attention particulière au travail quotidien, aux problèmes internes liés à l'amélioration de l'efficacité de l'utilisation des ressources dans les activités actuelles. Maintenant, bien que la tâche d'utilisation rationnelle du potentiel dans les activités actuelles ne soit pas supprimée, la mise en œuvre d'une telle gestion, qui garantit l'adaptation de l'entreprise aux changements rapides de la conjoncture économique, devient extrêmement importante. Accélération des modifications de l'environnement, apparition de nouvelles demandes et modification de la position du consommateur, concurrence accrue pour les ressources, internationalisation des activités, apparition de nouvelles opportunités commerciales inattendues ouvertes par la science et la technologie, développement de réseaux d'information permettant une distribution et une réception rapides de l'information, la technologie, l'évolution du rôle des ressources humaines et de nombreuses autres raisons ont conduit à une nette augmentation de l'importance de la gestion stratégique I [1; 2]. Il n'existe pas de stratégie unique pour toutes les entreprises, tout comme il n'existe pas de gestion stratégique universelle et unique. Chaque entreprise est unique à sa manière. Par conséquent, le processus de développement d'une stratégie pour chaque entreprise est unique, car il dépend de la position de l'entreprise sur le marché, de la dynamique de son développement, de son potentiel, du comportement de ses concurrents, des caractéristiques des produits qu'elle produit ou des services fournis, de l'état de l'économie, environnement et de nombreux autres facteurs. En même temps, certains points fondamentaux nous permettent d'évoquer quelques principes généraux pour l'élaboration de stratégies comportementales et la mise en œuvre d'une gestion stratégique [3].

Trois types de stratégies d'activité économique de l'entreprise à l'étranger sont au cœur des principaux types de stratégies communes [2]:

1) Stratégie de croissance: visant à développer les activités de marché, à accroître le niveau des actifs de l'entreprise et à accroître les investissements. Cela inclut l'intensification, la diversification, l'intégration et le développement technique et technologique.

2) Stratégie de stabilisation: visant à maintenir la position actuelle, le créneau et la part de marché. La stratégie est appliquée dans le cadre des économies de coûts, de l'adaptation au milieu extérieur ainsi que de la préservation du potentiel humain, scientifique et technique.

3) Stratégie de réduction: visant à réduire les coûts de l'entreprise, l'élimination ou la modification d'activités qui lui causent des pertes. Cette stratégie implique l'utilisation de différents types de réhabilitation (marketing, social, économique, financier).

Les problèmes de gestion stratégique de l'activité économique étrangère des entreprises ukrainiennes sont consacrés aux travaux de chercheurs nationaux dans les domaines de la gestion et du marketing internationaux, de l'économie mondiale et des relations économiques internationales, en particulier de scientifiques tels que Bagiev G.L., Kirichenko O.A., Kredsiev A.I., Rudenko-Sudayeva L.B., Ukrainien L.O., Tsigankova G.M. et ainsi de suite. Les travaux de ce groupe de chercheurs traitent des problèmes généraux liés à la définition de la stratégie économique étrangère des entreprises sur les marchés internationaux (y compris les stratégies de marketing internationales), étudient les problèmes liés à la compétitivité internationale des producteurs nationaux, analysent les approches permettant de choisir la stratégie de pénétration des entreprises ukrainiennes sur les marchés étrangers, envisagent des outils et mécanismes de promotion des produits nationaux sur les marchés internationaux. Un système de gestion souple et efficace qui s'adapte rapidement et qualitativement aux changements dynamiques de l'environnement est un facteur clé pour atteindre un haut niveau de compétitivité des entreprises. L'organisation de la gestion de l'activité économique étrangère fait partie intégrante du système global de gestion de l'entreprise, qui concerne tous les domaines de l'entreprise et son développement ultérieur.

C'est pourquoi la formation d'une stratégie d'innovation est une nécessité objective pour la formation d'un système efficace de gestion de l'activité économique étrangère et de l'entreprise dans son ensemble. Un élément important du mécanisme de gestion stratégique de l'activité économique extérieure de l'entreprise est constitué par les moyens et méthodes permettant de créer des avantages concurrentiels et d'assurer la compétitivité internationale des entreprises congolaises.

L'étude actuelle du système de gestion stratégique des activités économiques extérieures du groupe d'entreprises faisant l'objet d'une enquête au Congo porte sur le diagnostic des stratégies de mise en œuvre sur les marchés étrangers. L'enquête sur les stratégies d'entrée des entreprises congolaises sur les marchés étrangers confirme la prédominance des stratégies d'exportation passives – 45% des entreprises interrogées exportent leurs produits sur les marchés étrangers par l'intermédiaire d'intermédiaires étrangers indépendants; 20% sont utilisés à cet effet par des distributeurs officiels étrangers (ce qui garantit que le distributeur se concentre davantage sur la promotion des produits de l'exportateur concerné), 15% exportent des produits par l'intermédiaire de leurs propres bureaux de représentation à l'étranger (qui se caractérisent par une attention accrue portée à la promotion des produits nationaux sur des marchés extérieurs). En ce qui concerne l'application de stratégies économiques étrangères relativement actives, 15% seulement du nombre total d'entreprises ayant fait l'objet d'une enquête possèdent leurs propres capacités de production à l'étranger avec un partenaire étranger et seulement 5% de toutes les entreprises ayant fait l'objet d'une enquête ont 100% de leurs propres capacités de production. Par conséquent, l'étude des stratégies d'entrée des entreprises congolaises dans le système commercial international a permis d'identifier un problème important du système de gestion stratégique – la passivité écrasante des stratégies utilisées, l'accent étant mis principalement sur le système d'exportation par des intermédiaires indépendants, ce qui complique grandement les perspectives de promotion réussie des produits nationaux sur les marchés internationaux.

Les résultats de la recherche suggèrent que la création du système de gestion stratégique de l'activité économique étrangère est seulement formée et qu'une partie importante des entreprises n'a pas de stratégie ni d'objectifs économiques étrangers bien définis; la plupart des entreprises développent uniquement les dispositions générales de leurs stratégies d'activité économique à l'étranger et seulement 25% ont une stratégie claire et des objectifs individuels pour chaque marché étranger. Il est démontré que la plupart des entreprises ont une compréhension financière de l'essence des stratégies l'activité économique étrangère et ignore en fait le rôle du marketing international en tant que base de la gestion stratégique de l'activité économique étrangère, ce qui ne contribue pas à assurer la stabilité des entreprises du Congo sur les marchés d'exportation. L'enquête sur les stratégies d'entrée des entreprises sur les marchés étrangers témoigne de la prédominance des stratégies d'exportation passives par le biais d'intermédiaires étrangers indépendants; seulement 20% l'utilisent pour ces distributeurs officiels étrangers, 15% exportent des produits par l'intermédiaire de leurs propres bureaux de représentation à l'étranger. L'application de stratégies économiques étrangères relativement actives n'est observée que par 20% des entreprises, dont 15% sont des coentreprises de production à l'étranger et entre 5% et 100% des investissements directs étrangers. Pour le moment, les principaux concurrents.

Les avantages des produits du Congo sont les avantages en termes de prix dus aux conditions de facteurs qui prévalent dans le pays, à savoir le coût de la main-d'œuvre moins cher et le coût moins élevé des matériaux utilisés pour la production de matériaux et de composants.

### **Littérature:**

1. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2012. – 496 с.
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент. – Дашков и К, 2014. – 468 с.
3. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. – 3. вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2002. – 384 с.
4. Кредісов А.І., Березовенко С.М., Волошин В.В., Биков Г. М., Мазуренко В. П. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посіб. для студ. екон. вузів і ф-тів. К. : ВІРА-Р, 2002. – 544 с.
5. Українська Л.О. Стратегії завоювання конкурентних позицій промислових підприємств : [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://eprints.ksame.kharkov.ua/2525/1/УКРАЇНСЬКА\\_Л.О.pdf](http://eprints.ksame.kharkov.ua/2525/1/УКРАЇНСЬКА_Л.О.pdf)

Izdevniecība «Baltija Publishing»  
Valdeķu iela 62 – 156, Rīga, LV-1058

---

Iespiests tipogrāfijā SIA «Izdevniecība «Baltija Publishing»  
Parakstīts iespiešanai: 2018. gada 28 decembris  
Tirāža 100 eks.