

# НАУКОВИЙ ВІСНИК

№ 3 (88)  
червень  
2018

Серія  
«Економічні  
науки»

ПОЛТАВСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

ЗБІРНИК \* ВИХОДИТЬ 6 РАЗІВ НА РІК \* ЗАСНОВАНИЙ У БЕРЕЗНІ 2000 р.

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ ЗБІРНИКА

Головний редактор **О. О. Нестуля**, доктор історичних наук, професор, ректор Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» (ПУЕТ).

Заступники головного редактора: **Н. С. Педченко**, доктор економічних наук, професор, перший проректор ПУЕТ;

**С. В. Гаркуша**, доктор технічних наук, доцент, проректор з наукової роботи ПУЕТ.

Відповідальний редактор **В. В. Карцева**, доктор економічних наук, доцент ПУЕТ.

Відповідальний секретар **О. М. Зінченко**, кандидат економічних наук, ПУЕТ.

Технічний секретар **Г. О. Соболь**, кандидат економічних наук, доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту, доцент ПУЕТ.

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ СЕРІЇ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»

**Н. Асалос**, д. е. н., професор Університету «Овідус», Румунія;

**С. А. Башева**, д. е. н., професор Університету національного та світового господарства, Болгарія;

**Д. Валенсія**, д. е. н., професор Університету «Овідус», Румунія;

**О. В. Виноградова**, д. е. н., професор Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського;

**М. Гелашвілі**, д. е. н., доцент Сухумського державного університету, Грузія;

**В. В. Гончаренко**, д. е. н., професор ПУЕТ;

**А. А. Джабборов**, д. е. н., професор Таджикиського державного університету комерції, Таджикистан;

**В. П. Дубішев**, д. е. н., професор Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;

**В. В. Іванова**, д. е. н., професор ПУЕТ;

**Н. В. Карпенко**, д. е. н., професор ПУЕТ;

**Л. М. Колечкіна**, д. ф.-м. н., професор ПУЕТ;

**Б. Я. Кузник**, д. е. н., професор Полтавського державного педагогічного університету імені В. Г. Короленка;

**С. М. Лебедєва**, д. е. н., професор Білоруського торгово-економічного університету споживчої кооперації, Білорусь;

**Ю. Г. Лисенко**, д. е. н., професор ПУЕТ;

**В. І. Ляшенко**, д. е. н., професор ПУЕТ;

**А. А. Мамасидиков**, д. е. н., професор Університету економіки та підприємництва, Киргизія;

**М. М. Мятівіч**, д. е. н., професор Готельно-освітнього центру Чорногорії, Чорногорія;

**С. А. Омурзаков**, д. е. н., професор Університету економіки та підприємництва, Киргизія;

**С. С. Ніколенко**, д. е. н., професор ПУЕТ;

**І. П. Отенко**, д. е. н., професор Харківського національного економічного університету;

**А. О. Пантелеймоненко**, д. е. н., професор ПУЕТ;

**Р. Расинська**, д. е. н., професор Академії готельного бізнесу та громадського харчування в Познані, Польща;

**А. А. Роскладка**, д. е. н., доцент КНТЕУ;

**Н. О. Розкладка**, д. е. н., професор кафедри туризму та рекреації Київського національного торговельно-економічного університету;

**О. Г. Сімеонов**, д. е. н., професор Університету національного та світового господарства, Болгарія;

**Г. П. Скляр**, д. е. н., професор ПУЕТ;

**Б. В. Сорвіров**, д. е. н., професор Гомельського державного університету імені Франциска Скорини, Білорусія;

**С. Д. Стоянов**, д. е. н., професор Університету національного та світового господарства, Болгарія;

**Л. Такаландзе**, д. е. н., професор Сухумського державного університету, Грузія;

**К. Ш. Токтомаматов**, д. е. н., професор Університету економіки та підприємництва, Киргизія;

**С. Хабібів**, д. е. н., професор Таджикиського державного університету комерції, Таджикистан;

**М. Хубуа**, д. е. н., доцент Сухумського державного університету, Грузія;

**Л. О. Шавга**, д. е. н., професор Кооперативно-торгового університету, Молдова;

**М. М. Шаріпов**, д. е. н., професор Таджикиського державного університету комерції, Таджикистан;

**Л. М. Шимановська-Діаніч**, д. е. н., професор ПУЕТ;

**О. В. Шкуруній**, д. е. н., професор ПУЕТ.

«Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі» (Серія «Економічні науки») входить до «Переліку наукових фахових видань, у яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» (пройшов перереєстрацію 21.12.2015 року). Свідцтво про державну реєстрацію «Наукового вісника Полтавського університету економіки і торгівлі» (Серія «Економічні науки») КВ № 17165-5935 ПР видане 12.10.2010 р. Міністерством юстиції України.

Номер затверджено на засіданні вченої ради Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», протокол № 1 від 17 січня 2018 р.

«Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі» (Серія «Економічні науки») індексується в наукометричній базі **Index Copernicus** (ICV 2016: 61)

До уваги читачів: електронний варіант збірника «Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі» (Серія «Економічні науки»)

ISSN:2409-6873 розміщено на сайті Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського в розділі «Наукова періодика України»:

[http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VKP/index.html](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VKP/index.html)

Сайт збірника «Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі» (Серія «Економічні науки») <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven>

Відповідальна за випуск видання В. В. Карцева.

Випусковий редактор М. П. Гречук.

Літературний редактор В. Л. Яременко.

Верстання Т. А. Маслак.

Дизайн обкладинки С. А. Деркач.

За точність цифр, географічних назв, власних імен, бібліографії, цитат та іншої інформації відповідає автор.  
Редакція не завжди поділяє погляди авторів.  
Матеріали друкуються мовою оригіналу.  
У разі передрукування посилання на «Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі» обов'язкове.

Адреса редакції,  
видавця та виготовлювача:  
36014, м. Полтава, вул. Ковалія, 3,  
к. 115. Тел. (0532) 563703, 502481  
факс: (0532) 500222

© Вищий навчальний заклад  
Укоопспілки «Полтавський  
університет економіки  
і торгівлі»

## ЗМІСТ

Вимоги до авторських рукописів ..... 8

### I. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Головіна Д. В., Карпенко О. В., Муковіз В. С.  
Інституційний підхід до розвитку  
управлінського обліку .....9

### II. ЕКОНОМІКА Й УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Шимановська-Діанич Л. М., Джаман М. О.,  
Іщейкін Т. Є.  
Цільові орієнтири розвитку  
кооперативних хлібопекарських  
підприємств у контексті інноваційного  
розвитку хлібопекарської галузі .....17

Трут О. О., Миколайчук І. П.  
Ефективність операційної діяльності  
роздрібного торговельного підприємства  
та методологія її вимірювання .....26

Вергал К. Ю.  
Теоретичні аспекти стратегічного управління  
підприємством в умовах інтеграції .....33

Швіндіна Г. О.  
Теоретична модель оцінки готовності  
підприємства до організаційної  
трансформації в бік коопетиції .....41

Яценко В. Ф.  
Калькулювання собівартості  
продукції: лексична ідентифікація і  
семантичний аналіз понятійного апарату  
(на прикладі попроцесного, позамовного  
та змішаного методів) .....48

Лозова О. В., Шкіль В. А.  
Інтелектуальні ресурси: сутність,  
місце й роль у процесі формування  
конкурентних переваг підприємства .....53

### III. ЕКОНОМІКА Й УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Опінка І.  
Деякі аспекти управління  
приватними банківськими послугами  
в Республіці Молдова .....58

Яхно Т. П.  
Підходи до визначення сутності  
соціально-економічного розвитку  
національної економіки країни .....64

### IV. ЕКОНОМІКА СФЕРИ СЕРВІСУ

Горіна Г. О.  
Нормативно-правове забезпечення розвитку  
ринку туристичних послуг України .....73

### V. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Пантелєєва Н. М.  
Цифрові трансформації  
фінансового посередництва .....81

Педченко Н. С., Стрілець В. Ю.  
Побудова алгоритму ідентифікації  
сприятливості банків до кредитного  
забезпечення розвитку малого бізнесу .....90

Гудзь Т. П.  
Реструктуризація як метод управління  
фінансовою рівновагою підприємства .....102

### VI. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА Й ПОЛІТИКА

Костишина Т. А.  
Соціально-економічна мотивація  
найманих працівників на підприємствах  
у сучасних умовах .....109

Горбунова О. А.  
Реформування системи пенсійного  
забезпечення: зарубіжний досвід та  
можливості використання в Україні .....118

---

## VII. ОСВІТНЯ ДІЯЛЬНІСТЬ

**Шимановська-Діанич Л. М., Бойко Г. С.**

Особливості функціонування та розвитку  
вищого навчального закладу  
в умовах становлення економіки  
знань у контексті розвитку  
інтелектуального капіталу суспільства .....126

## СОДЕРЖАНИЕ

Требования к авторским рукописям .....8

### I. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЁТ, АНАЛИЗ И АУДИТ

**Головина Д. В., Карпенко О. В., Муковиз В. С.**  
Институциональный подход к развитию  
управленческого учета .....9

### II. ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Шимановская-Дианич Л. М., Джаман М. О.,  
Ищейкин Т. Е.**  
Целевые ориентиры развития  
кооперативных хлебопекарских  
предприятий в контексте инновационного  
развития хлебопекарной отрасли .....17

**Трут А. А., Миколайчук И. П.**  
Эффективность операционной деятельности  
розничного торгового предприятия и  
методология ее измерения .....26

**Вергал К. Ю.**  
Теоретические аспекты  
стратегического управления  
предприятием в условиях интеграции .....33

**Швиндина А. А.**  
Теоретическая модель оценки готовности  
предприятия к организационной  
трансформации в сторону коопетиции .....41

**Яценко В. Ф.**  
Калькулирование себестоимости  
продукции: лексическая идентификация  
и семантический анализ понятийного  
аппарата (на примере попроцессного,  
позаказного и смешанного методов) .....48

**Лозовая О. В., Шкиль В. А.**  
Интеллектуальные ресурсы: сущность,  
место и роль в процессе формирования  
конкурентных преимуществ предприятия ...53

### III. ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

**Опинка И.**  
Некоторые аспекты управления  
частными банковскими услугами  
в Республике Молдова .....58

**Яхно Т. П.**  
Подходы к определению сущности  
социально-экономического развития  
национальной экономики страны .....64

### IV. ЭКОНОМИКА СФЕРЫ СЕРВИСА

**Горина А. А.**  
Нормативно-правовое обеспечение развития  
рынка туристических услуг Украины .....73

### V. ФИНАНСЫ, БАНКОВСКОЕ ДЕЛО И СТРАХОВАНИЕ

**Пантелеева Н. Н.**  
Цифровые трансформации  
финансового посредничества .....81

**Педченко Н. С., Стрилец В. Ю.**  
Построение алгоритма идентификации  
лояльности банков к кредитному  
обеспечению развития малого бизнеса .....90

**Гудзь Т. П.**  
Реструктуризация как метод управления  
финансовым равновесием предприятия .....102

### VI. ДЕМОГРАФИЯ, ЭКОНОМИКА ТРУДА, СОЦИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА И ПОЛИТИКА

**Костишина Т. А.**  
Социально-экономическая мотивация  
наемных работников на предприятиях  
в современных условиях .....109

**Горбунова Е. А.**  
Реформирование системы пенсионного  
обеспечения: зарубежный опыт и  
возможности использования в Украине .....118

---

**VII. ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

**Шимановская-Дианич Л. М., Бойко А. С.**

Особенности функционирования  
и развития высшего учебного заведения  
в условиях становления экономики знаний  
в контексте развития интеллектуального  
капитала общества .....126

## CONTENTS

**Author's texts requirements ..... 8**

### I. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

**Holovina D., Karpenko O., Mukovoz V.**  
Institutional approach to the development  
of managerial accounting .....9

### II. ECONOMY AND MANAGEMENT

**Shimanovska-Dianich L., Dzhaman M.,  
Ischeykin T.**  
Objectives of development of cooperative  
bakery enterprises in the context of innovative  
development of the breeding industry .....17

**Trut O., Mikolaychuk I.**  
Effectiveness of retail trade  
enterprise operating activity and  
methodology of its measurement.....26

**Vergal K.**  
Theoretical aspects of strategic  
management of the enterprise in  
conditions of integration .....33

**Shvindina H.**  
Theoretical model of enterprise  
readiness for organizational  
transformations towards cooperation .....41

**Yatsenko V.**  
Product costing calculation: lexical  
identification and semantic analysis of the  
conceptual apparatus (based on the example  
of process, job and mixed methods) .....48

**Lozova O., Shkil' V.**  
Intellectual resources: essence, place  
and role in the process of formation of  
competitive advantages of the enterprise .....53

### III. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY

**Opinca I.**  
Some management aspects of private banking  
services in the republic of Moldova .....58

**Yakhno T.**  
Approaches to determination of the  
socio-economic development of the  
country's national economy .....64

### IV. ECONOMY OF THE SERVICE SPHERE

**Gorina G.**  
Normative and legal support of the  
Ukraine tourist market development .....73

### V. FINANCE, BANKING AND INSURANCE

**Pantielicieva N.**  
Digital transformations of  
financial intermediation .....81

**Pedchenko N., Strilets V.**  
Construction for the algorithm of identification  
the banking favorability to credit providing  
of small business development .....90

**Gudz T.**  
Restructuring as method of management  
of enterprise a financial equilibrium .....102

### VI. DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS

**Kostyshina T.**  
Socio-economic motivation of employees  
in enterprises in modern conditions .....109

**Horbunova O.**  
Reform of the pension provision:  
foreign experience and possibilities  
of use in Ukraine .....118

---

**VII. EDUCATIONAL ACTIVITY**

**Shymanovska-Dianych L., Boyko A.**  
Features of functioning and development of a  
higher educational establishment in conditions  
of formation of knowledge economy .....126

## ДО УВАГИ АВТОРІВ!

Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» продовжує видання збірника «Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі». Серія «Економічні науки». Запрошуємо науковців і спеціалістів-практиків до участі в ньому.

Робочі мови: українська, російська, англійська, німецька.

**Тематичні розділи збірника:** I. Економіка й управління національним господарством. II. Економіка й управління підприємством. III. Економічна теорія та історія економічної думки. IV. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. V. Фінанси, банківська справа та страхування. VI. Математичні методи, моделі й інформаційні технології в економіці. VII. Демографія, економіка праці, соціальна економіка й політика. VIII. Економіка сфери сервісу. IX. Освітня діяльність.

## ВИМОГИ ДО АВТОРСЬКИХ РУКОПИСІВ

До друку приймаються наукові статті, які відповідають профілю збірника, є оригінальними та правильно оформленими. Структура статті (відповідно до вимог Постанови Президії ВАК України від 15.01.2003 р. № 7-05/1) повинна містити: постановку проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими або практичними завданнями; аналіз основних досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання зазначеної проблеми, яким присвячується означена стаття; формулювання цілей статті (постановка завдання); виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів; висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.

Крім того, обов'язковими елементами статті мають бути:

1. **Індекс УДК** (універсальний десятковий класифікатор) слід розмішувати перед заголовком статті, окремим рядком, у лівому верхньому куті. Індекс УДК визначає автор.

2. **Заголовок статті** має бути лаконічним. У назві бажано не використовувати ускладнену термінологію псевдонаукового характеру. Не приймаються заголовки, що починаються зі слів «До питання...», «Деякі питання...», «Дослідження питання...», «Матеріали до вивчення...» тощо. Заголовок слід подавати українською, російською, англійською мовами.

3. **Відомості про автора (авторів)** подавати англійською, українською, російською мовами, вмішувати після назви статті прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання.

4. **Анотацію** подавати українською, російською, англійською мовами з повним бібліографічним описом статті та ключовими словами, незалежно від того, якою мовою написаний матеріал (шрифт Times New Roman № 10, слід розмішувати безпосередньо перед основним текстом, виділяти в окремий абзац із відступом 15 мм). Загальні вимоги: рекомендований середній обсяг становить 100–150 слів. Структура: предмет, мета дослідження; методи проведення дослідження; результати дослідження; висновки.

5. **Ключові слова** (6–7) подавати українською, російською, англійською мовами.

6. **Перелік використаних джерел** подавати **мовою оригіналу** відповідно до чинних вимог (бюлетень ВАК № 5 2009 р.) та у **транслітерації англійською мовою**, що необхідно для відстеження цитувань. На всі літературні джерела у статті слід робити посилання.

Обсяг статті – 15–20 тис. знаків (8–12 сторінок). Статті ж більшого обсягу публікуються із продовженням. **Текст** (кегель 14, Times New Roman, інтервал – 1,5) друкувати з одного боку аркуша. Верхнє, нижнє та лівє поле – 20 мм, правє – 15 мм. Один надрукований рядок оригіналу повинен містити 60±2 знаки, урахуваючи пробіл між словами (один пробіл – один знак). **Таблиці** в тексті необхідно робити в Excel або Word без заливання і розмішувати або в тексті статті, або на окремих сторінках у тій послідовності, у якій на них є посилання. **Формули** й символи, які в них входять і згадуються в тексті, набирати тільки в редакторі формул Microsoft Equation. **Рисунки** слід подавати в чорно-білому (B/w) форматі та форматах WMF (створені безпосередньо в Word або збережені у вказаному форматі й обов'язково згруповані), BMP або PCX і вмішувати в кадр. Ілюстрації, діаграми, схеми, таблиці повинні бути чорно-білого кольору. Зіскановані рисунки мають бути відредатовані та відповідати вказаним вимогам. Рисунок розташовувати після посилання на нього в тексті статті, він повинен мати номер і назву.

Приклад оформлення статті та вимоги подано на сайті університету: [www.puet.edu.ua](http://www.puet.edu.ua) (вкладка «Наукова діяльність»).

До статті необхідно додавати заявку на розміщення статті (відомості про авторів трьома мовами) та рецензію доктора наук.

### Контактна інформація



Україна, 36000, Полтава, вул. Ковалєва, 3, к. 221. Тел. (0532) 509169

Зінченко Олена Миколаївна, відповідальний секретар.



elenazinchenko83@gmail.com (для подачі матеріалів в електронному вигляді)



---

# I. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

---

УДК 330.837:[657.334.723]

## ІНСТИТУЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

**Д. В. ГОЛОВІНА**, кандидат економічних наук  
(Київський національний торговельно-економічний університет);  
**О. В. КАРПЕНКО**, кандидат економічних наук, професор  
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»);  
**В. С. МУКОВІЗ**, кандидат економічних наук, доцент  
(Київський національний торговельно-економічний університет)

**Анотація.** *Предмет* дослідження – особливості ведення управлінського обліку, що складаються на рівні суб'єктів господарювання в умовах формування неоінституційної та інституційної теорій обліку. *Мета* написання статті – на основі вивчення закономірностей розвитку управлінського обліку виявити нові його ракурси в разі застосування засад неоінституційної та інституційної теорій. *Методика дослідження.* Методологічним базисом статті є положення інституційної та неоінституційної теорій. У процесі дослідження використано методи: індукції та дедукції, аналізу та синтезу – для розкриття сучасної сутності управлінського обліку; асоціацій та аналогій – для вивчення закономірностей розвитку управлінського обліку; емпіричного дослідження – для вивчення особливостей його організації на рівні підприємства. **Результати.** Тлумачення управлінського обліку як напряму облікової науки та практики, що передбачає використання творчих підходів у процесі його здійснення та формування звітності задля вдосконалення процесу прийняття рішень. **Практична значущість результатів дослідження.** Розвиток управлінського обліку в умовах неоінституційної та інституційної теорій обліку характеризується відображенням прояву певних форм організації відносин суб'єктів господарювання у процесі здійснення підприємницької діяльності, формальними та неформальними межами поведінки учасників економічних процесів, сприянням задоволенню інтересів користувачів облікової інформації, що дозволяє поглибити теоретичні основи його дослідження і моделювання.

**Ключові слова:** управлінський облік, неоінституційна, інституційна теорії обліку, транзакційні витрати, бухгалтерський опортунізм, професійне судження бухгалтера, специфічні активи, мережеві контракти.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Для досягнення успіху організації запроваджують

управлінський облік, який забезпечує комунікацію між учасниками партнерських відносин, генеруючи доречну та достовірно сформовану релевантну інформацію для задоволення ін-

формаційних потреб менеджерів, що постійно зростають, для прийняття оперативних, тактичних і стратегічних управлінських рішень щодо вартості, яку вони генерують. Розвиток зумовлюється новими тенденціями в менеджменті й використанням міждисциплінарних методів дослідження. Як свідчить теорія та підтверджує практика, наразі посилюється вплив інституційних факторів на розвиток обліку, а отже, сформувалась об'єктивна необхідність у розробці нових і трансформації тих, що існують, орієнтирів розвитку управлінського обліку на основі використання інструментів неоінституційної та інституційної теорій обліку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних умовах процес формування обліково-аналітичного забезпечення на підприємстві виходить на якісно новий рівень, що дозволяє управляти внутрішньогосподарськими процесами, задовольняти вимоги внутрішніх і зовнішніх користувачів, підтримувати ділову репутацію. У зарубіжній науковій думці серед найбільш значимих сучасних розробок із питань розвитку облікової неоінституційної й інституційної теорій важливі такі зарубіжні дослідники, як Р. Болл, К. Ю. Воронова, С. М. Поленова та ін. [1–4, 11].

Проблематиці вдосконалення обліку на основі використання інституційного інструментарію приділяли увагу й вітчизняні науковці, зокрема, С. Ф. Голов, В. М. Жук, О. О. Канцуров, Н. О. Лоханова, А. А. Мазаракі, О. В. Фомина, І. А. Юхименко-Назарук та ін. [5–10, 12]. Із значним поширенням неоінституційної та інституційної теорій обліку, представники яких застосовують методи неокласичної економічної й соціологічної теорій, з'явилися об'єктивні передумови щодо їх використання під час вирішення нагальних проблем розвитку бухгалтерського обліку. Відсутність комплексних теоретико-методологічних та організаційних положень управлінського обліку, що ґрунтуються на неоінституційних засадах, зумовила актуальність теми цієї статті.

Серед вітчизняних учених відсутня єдність у поглядах стосовно місця інституційної теорії в подальшому розвитку обліку, водночас сам облік виступає об'єктом дослідження інституційної теорії.

Інституційні наукові дослідження з обліку в Україні перебувають на початковій стадії свого розвитку й потребують подаль-

шого вдосконалення шляхом їх поглиблення та наближення до практики ведення обліку суб'єктами господарювання. Між тим, коли інституційні дослідження у сфері обліку матимуть більш прикладний характер, це стане передумовою для більш широкого використання дослідниками інституційної теорії не лише на теоретичному рівні обліку як науки, а й на емпіричному рівні.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Мета статті – виявити нові ракурси управлінського обліку під час застосування засад неоінституційної та інституційної теорій на основі вивчення закономірностей його розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** На початку ХХІ ст. в Україні науковці під час вирішення облікових проблем та аналізу змін національної системи бухгалтерського обліку почали використовувати інституційну теорію з відповідним методологічним інструментарієм. Інституціоналізація обліку стала провідною тенденцією розвитку бухгалтерського наукового знання в Україні. Варто відмітити, що зарубіжні науковці ще в кінці ХХ ст. почали широко використовувати інституційний інструментарій для вирішення нагальних проблем у фінансовому обліку, управлінському обліку та аудиті.

Основними причинами, які зумовлюють пріоритетність застосування інституційної теорії в наукових дослідженнях з управлінського обліку, є такі:

- здатність виступати базисом для розвитку управлінського обліку;
- здатність ідентифікувати нові зрізи господарської діяльності підприємства;
- ефективність міждисциплінарних досліджень.

Завдяки інституційному підходу значно розширюються теоретичні засади управлінського обліку, а до облікової практики може бути включена низка нових об'єктів. Науковці відмічають, що, з одного боку, сформувався стійкий інструментарій інституційного аналізу щодо правових або економічних питань, які безпосередньо пов'язані із проблемами обліку. З іншого – що зміни, які відбуваються у практиці обліку, вимагають певного розгляду та пояснення, і це неможливо в межах традиційної теорії обліку [5, 8, 12].

Відповідно до інституційних теорій система обліку реалізується через такі форми, як формалізовані (законодавчі й нормативні акти) та неформалізовані (звички, процедури, які відображають загальну згоду; домовленість, що склалася в суспільстві) схеми взаємодії, вона здатна змінюватися відповідно до змін запитів різних інституцій та окремих користувачів інформації, постійно модифікуватися й поновлюватися новими об'єктами.

Проф. А. А. Мазаракі та проф. О. В. Фоміна цілком справедливо виділяють два напрями дослідження розвитку управлінського обліку в контексті інституціоналізму: по-перше, професіоналізація управлінського обліку й визначення його інституціонального статусу та меж; по-друге, наявність особливостей систем формування управлінського обліку в сучасних умовах господарської діяльності вітчизняних підприємств [10].

Міжнародна практика свідчить, що організаціями, які регулюють процес формування методологічної бази й забезпечення кваліфікованими спеціалістами з управлінського обліку, є саморегульовані професійні об'єднання (наприклад, СІМА (Присяжний інститут управлінських бухгалтерів, Велика Британія), АІСРА (Американський інститут сертифікованих професійних бухгалтерів, США), ІСАА (Інститут дипломованих бухгалтерів Австралії тощо). Вони координують роботи, пов'язані з розвитком методологічного супроводу управлінського обліку й аналізу; розробляють перелік вимог до кваліфікаційних характеристик спеціалістів з управлінського обліку; формують відповідні програми навчання; проводять сертифікацію та підвищення кваліфікації. Основним напрямом їх роботи є розробка та вдосконалення стандартів управлінського обліку, відповідно до яких управлінський облік тривалий час визнавався процесом ідентифікації, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації й надання інформації, що використовується всередині організації для ефективного управління.

Під час громадських консультацій 2014–2015 рр. у СІМА та АІСРА за участю керівників компаній, фінансових директорів, науковців, регуляторів та інших фахівців у 20 країнах на 5 континентах уперше були розроблені Глобальні принципи управлінського обліку [5], які мають за мету допомогти керівникам організа-

цій оцінити та вдосконалити їх системи управлінського обліку. Управлінський облік на даному історичному етапі розвитку тлумачиться як процес отримання аналізу, комунікації та використання фінансової й нефінансової інформації, релевантної для прийняття рішень, задля генерування і збереження вартості для організації [5, с. 8]. Глобальними принципами названо чотири: «Комунікація, що породжує інформацію», «Інформація є актуальною», «Розумне управління вибудовує довіру», «Аналізується вплив на вартість». Зауважимо, що реалізація кожного з них пов'язана з управлінням відносинами, контрактами, поведінковими аспектами бізнесу. Отже, цим регламентом уже враховано принципи неінституціоналізму, який максимізує людську поведінку.

Підтримуємо думку проф. В. М. Жука, який вважає, що у процесі формування «інституту» обліку мають використовуватись інституційна та неінституційна економічні теорії з одночасним переходом від базовості нормативної теорії обліку до позитивної теорії обліку [7]. Єдиним способом вирішення проблем є побудова бухгалтерської інституційної концепції в широкому розумінні, в основу якої покладено старий і новий інституціоналізм, що загалом дозволяє сформувати загальну інституційну парадигму обліку [1, 2, 11, 12].

Під час розгляду інституціональної моделі управлінського обліку необхідно враховувати потребу збереження цілісності діяльності з формування релевантної економічної інформації задля забезпечення формування єдиної інформаційної системи як одного із пріоритетних завдань оптимізації трансакційних витрат підприємства та зростання вартості організації. Перехід до саморегулювання сприятиме послабленню статусу формальних правил інституту бухгалтерського обліку, що в умовах інституціональної моделі, що існує, унеможливить синхронізацію формального регулювання сфери формування економічної інформації суб'єктів господарювання.

Управлінський облік забезпечує певний обсяг економічної інформації, що загалом задовольняє запитам внутрішніх цільових користувачів. Застосування ж неінституціоналізму дозволить розширити межі загальної інституційної парадигми обліку до рівня конкретного підприємства, відійти від неокласичної традиції бухгалтерських наукових досліджень, що

не можуть пояснити особливості поведінки бухгалтерів і їх взаємодії з менеджерами та власниками під час реалізації облікової політики підприємства. Унаслідок цього, однією із проблем у сфері управлінського обліку постає розробка нових дієвих механізмів, які дозволятимуть усунути можливість припущення зловживань суб'єктами ведення обліку в межах їх компетенцій.

Неоінституціоналізм вимагає концентрації уваги бухгалтерів на трансакційних витратах, контрактах, мережових структурах, специфічних активах тощо. Усвідомлення їх місця в управлінському обліку пересічними бухгалтерами потребує певного роз'яснення обліковою теорією.

Трансакційні витрати значною мірою формуються на рівні підприємств, які змушені здійснювати конкурентну розвідку та формувати на цій основі бази даних, придбавати спеціальну літературу, брати участь у виставках, просувати створений продукт на ринку, укладати угоди передачі прав власності на нього, оплачувати послуги юридичного та інших видів консалтингу, здійснювати юридичне оформлення угод, виконання платіжних обов'язків, оформляти документацію та брати участь у тендерних торгах. Ці витрати задокументовані, але в системі обліку розпорошені серед різних накладних витрат, що ускладнює контроль за ними. При цьому підприємства можуть мати фактично понесені трансакційні витрати, зумовлені нелегальною, тінговою економікою, форма яких є суспільно нелегітимною (хабарі, «відкати» тощо), та витрати (втрати), які визначаються за альтернативним принципом і виникають у результаті обміну правами власності. Зараз вони не фіксуються способами бухгалтерського обліку. Разом із тим вони є частиною сукупних витрат підприємства, а отже, потребують виміру й оцінки в управлінському обліку.

Щодо теорії контрактів як одного із прогресивних напрямів неоінституційної економічної теорії, то варто зауважити про її зв'язок із проблемами застосування професійного судження бухгалтера та можливістю варіювання показниками для оцінки внутрішньогосподарських відносин. Професійне судження є важливим під час прийняття рішень і повинно забезпечувати якісною інформацією всі неврегульовані аспекти облікового відображення фактів господарської діяльності. У ході обґрунтування

професійного судження бухгалтер особливу увагу має приділити аналізу цілей, на досягнення яких воно спрямоване.

Процес реалізації професійного судження бухгалтера під час ведення управлінського обліку відбувається на основі врахування формальних і неформальних правил. До перших, що встановлені на рівні підприємства, можна зарахувати облікові принципи та якісні характеристики внутрішньої звітності. Наявні формальні правила вказують на необхідний порядок дій, якого необхідно дотримуватись під час вибору методів і способів обліку для реалізації професійного судження.

До другої групи (неформальних правил) необхідно зарахувати морально-етичні цінності, від яких залежатиме якість внутрішньої звітності, з урахуванням реалізації облікової політики підприємства, уміння здійснювати комунікацію у процесі створення інформації для прийняття поінформованих рішень і забезпечення впливу на прийняття рішень. Відсутність або умисне нехтування морально-етичними цінностями призводить до введення користувачів облікової інформації в оману про стан і результати діяльності підприємства. Морально-етичні цінності та принципи обліку, якісні характеристики облікової інформації як чинники, що обмежують процес реалізації професійного судження, можуть бути запроваджені на рівні конкретного підприємства. Спеціалісти з управлінського обліку, які послідовно дотримуються високих цінностей і передових практичних методів, стають довіреними «вартовими» вартості організації. Як показали результати анкетування випускників кафедри бухгалтерського обліку і аудиту Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» та кафедри бухгалтерського обліку і оподаткування Київського національного торговельно-економічного університетів, вони обіймають керівні посади у сфері оподаткування, обліку, аудиту, управління, користуються довірою як відповідальні фахівці, оскільки навчилися поважати цінності організації, дотримуються професійної етики та усвідомлюють соціальну відповідальність бізнесу. Отже, задекларований принцип [5], що передбачає спроможність бухгалтера оперативно реагувати на потенційні конфлікти інтересів і не ставити особисті та короткострокові комерційні цілі понад довго-

тривалі інтереси організації чи її зацікавлених осіб, уже діє у провідних українських компаніях. Крім того, респонденти зауважили про зміну ролі спеціаліста з управлінського обліку в контексті його відповідальності, активної професійної позиції, спрямованої на досягнення впливу на процес прийняття і реалізації управлінських рішень.

Важливим є розуміння того, що будь-яке підприємство можна розглядати як сукупність контрактних відносин між його працівниками, клієнтами, менеджерами, акціонерами, постачальниками, аудиторамі тощо. Тому спеціаліст з управлінського обліку повинен своєю діяльністю впливати на рішення, дії, поведінку інших осіб.

Основною метою, для вирішення якої була розроблена теорія контрактів, було вирішення проблеми мінімізації трансакційних витрат, зокрема, шляхом усунення або обмеження джерел їх виникнення (опортуністична поведінка; обмежена раціональність; несхильність до ризику). Між учасниками бізнес-процесів під час укладання контрактів виникає кооперація, у них використовуються облікові вимірники і є потреба в обліковій оцінці.

Як функціонує система генерування та використання релевантної інформації між суб'єктами, які мають контрактні відносини із принципом (постачальники капіталу) та власні цілі й бачення їх реалізації, дозволяє зрозуміти агентська теорія.

Зарубіжний досвід доводить, що оцінка витрат на реалізацію контрактів та агентських витрат сприяє забезпеченню життєздатності та прибутковості організації. Зауважимо, що позитивна агентська теорія передбачає широке використання ситуативного аналізу, що також розширює методологічний апарат управлінського обліку.

Зміни в розвитку управлінського обліку також пов'язані з появою діяльності, що здійснюється за допомогою електронних мереж, та потребують якісної організації мережевого принципу взаємодії учасників облікового процесу.

Облікова система повинна враховувати ефекти від міжмережевої взаємодії – об'єктом обліку стають мережеві контракти. Облікова інформація виступає основою укладання мережевих угод (контрактів), а також запорукою довіри до учасників такої діяльності. Управлінський облік повинен створювати інформа-

цію про діяльність мережевих структур для оперативного контролю, сприяти забезпеченню інтеграції інтересів учасників мережевих взаємодій для ефективної реалізації цілей, для яких створені мережі. При цьому проблемами постають: відкриття доступу до інформації, наприклад про витрати на виконання контрактів; формування єдиного інформаційного простору для прийняття рішень; створення та надання інформації про окремі операції учасникам мережевої взаємодії тощо.

На особливу увагу заслуговує розвиток методики обліку «специфічних об'єктів» мережевих структур. Категорія «специфічні активи» (ресурси, одержані в результаті здійснення спеціалізованих інвестицій, використання яких є обмеженим) використовується в неінституційній теорії, оскільки можливість використання таких активів суттєво погіршується в разі розірвання угод і негативно впливає на ефективність. Виникає потреба в обґрунтованні варіантів альтернативного використання спільних мережених ресурсів, оцінці витрат на створення мережевих активів, ефективності операцій щодо передачі активів у користування на основі реляційних (стосункових) контрактів, формуванні мережевого капіталу.

Розумне управління на основі релевантної інформації в умовах невизначеності та ризиків вимагає формування у спеціалістів з управлінського обліку спеціалізованих і комерційних навичок, комунікабельності й лідерства, що важливо врахувати під час їх підготовки в закладах освіти та постійному післядипломному навчанні.

Розширення меж управлінського обліку, його методологічного інструментарію, зміна філософії мислення всіх учасників господарських процесів сприятимуть створенню та ефективному використанню інформації для цілей управління не лише витратами, доходами, прибутком, а й ефективністю, що важливо для мінімізації зовнішніх і внутрішніх ризиків, пов'язаних із людською поведінкою

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Управлінський облік розвивається як окремий інститут та одночасно у відповідному інституційному середовищі. Положення неінституційної теорії безпосередньо стосуються діяльності підприємства та суб'єкта ведення управлінського обліку. Уявлення про

управлінський облік як науку мають бути змінені : його необхідно розглядати через призму неоінституціоналізму, що потребує подальших досліджень. Інституційне середовище формує певні правила гри між власниками, менеджерами, бухгалтерами, інститутами бухгалтерської професії, стейкхолдерами – різними учасниками партнерських відносин. Новими ракурсами в управлінському обліку є генерування інформації про трансакційні витрати та специфічні активи, аналітична інформація для забезпечення контрактних відносин та функціонування мережевої економіки.

Належний обмін інформацією, створеною в підсистемі управлінського обліку, дозволить зменшити асиметричність інформації, забезпечити прозорість під час формування висновків за результатами зібраної й обробленої інформації та сприятиме інтегрованому мисленню учасників бізнес-процесів. Актуальними залишаються методологічні питання зменшення асиметрії інформації для принципалів (постачальників капіталу: власників, кредиторів) і менеджерів (агентів).

Напрямами вдосконалення управлінського обліку на практиці має стати використання в якості теоретичного базису його організації та методології положення таких теорій інституціоналізму, як агентська та контрактна теорії й концепція специфічних активів. Потребує уточнення місця управлінського обліку в мережевому інформаційному обміні.

Оскільки в ході реалізації професійного судження можуть виникати агентські проблеми, то напрямами наукових досліджень мають стати вивчення поведінки суб'єктів обліку під час реалізації професійного судження та вплив професійних інститутів на діяльність спеціалістів з управлінського обліку як економічних агентів. Отже, потребують вирішення питання взаємозв'язку управлінського обліку та агентської теорії.

Розвиток управлінського обліку в умовах неоінституційної та інституційної теорії обліку характеризується відображенням прояву певних форм організації відносин суб'єктів господарювання у процесі здійснення підприємницької діяльності, формальними та неформальними межами поведінки учасників економічних процесів, що дозволяє поглибити теоретичні основи його дослідження і моделювання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ball R. Historical cost as a commitment device / R. Ball, A. S. Keating, J. L. Zimmerman // *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*. – 2000. – Vol. 74. – P. 12–23.
2. Воронова Е. Ю. Неоинституциональный анализ учетного процесса : монография / Е. Ю. Воронова. – Москва : МГИМО-Университет, 2010. – 230 с.
3. Lambert R. A. Contracting theory and accounting / R. A. Lambert // *Journal of Accounting and Economics*. – 2001. – Vol. 32. – Issues 1–3. – P. 3–87.
4. Mouritsen J. Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations / J. Mouritsen, S. Thrane // *Accounting, Organizations and Society*. – 2006. – Vol. 31. – PP. 241–275.
5. Глобальні принципи управлінського обліку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/download\\_abledocuments/ukrainian-full-gmaps-document.pdf](https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/download_abledocuments/ukrainian-full-gmaps-document.pdf) (дата звернення: 22.12.2017). – Назва з екрана.
6. Голов С. Ф. Роль економічних теорій у подальшому розвитку бухгалтерського обліку / С. Ф. Голов // *Бухгалтерський облік і аудит*. – 2013. – № 8. – С. 3–9.
7. Жук В. Н. Основы институциональной теории бухгалтерского учета : монография / В. Н. Жук. – Киев : Аграрная наука, 2013. – 408 с.
8. Канцуров О. О. Институциональный аспект бухгалтерского обліку : монография / О. О. Канцуров. – Київ : ННЦ ІАЕ, 2014. – 380 с.
9. Лоханова Н. А. Институциональные факторы влияния на состояние экономической устойчивости и учетную систему предприятий [Електронний ресурс] / Н. А. Лоханова // *Предпринимательство. Управление экономическими системами*. – 2012. – № 12 (48). – Режим доступу: <http://www.uecs.ru/predprinematelstvo/item/1813-2012-12-17-06-33-10> (дата звернення: 22.12.2017). – Назва з екрана.

10. Мазаракі А. А. Інституціоналізація управлінського обліку / А. А. Мазаракі, О. В. Фомина // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2015. – № 5. – С. 5–15.
11. Поленова С. Н. Культурная среда и модернизация институтов бухгалтерского учета / С. Н. Поленова // Экономическое развитие России: институты, инфраструктура, инновации, инвестиции : сборник материалов Всероссийской научной конференции, Иваново, 8 октября 2010 г. – Иваново : «Научная мысль», 2010. – 360 с.
12. Юхименко-Назарук І. А. Розвиток теорії і методології бухгалтерського обліку в контексті неінституційної теорії : монографія / І. А. Юхименко-Назарук. – Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2017. – 300 с.
7. Zhuk, V. N. (2013). *Osnovu ynstytutsyonalnoi teoryy bukhhalterskoho ucheta [Fundamentals of Institutional Accounting Theory]*. Kyiv : Ahrarnaia nauka [in Russian].
8. Kantsurov, O. O. (2014). *Instytutsionalnyi aspekt bukhhalterskoho obliku [The Institutional Aspect of Accounting]*. Kyiv : NNTs IAE [in Ukrainian].
9. Lokhanova, N. A. (2012). *Ynstytutsyonalnye faktory vliyaniya na sostoianye ekonomicheskoi ustoychivosti y uchethnuiu systemu predpriyatiy [Institutional factors of influence on the state of economic stability and accounting system of enterprises]*. Predprynimatelstvo. Upravlenye ekonomicheskimi systemami – Entrepreneurship. Management of economic systems, 12 (48). Retrieved from <http://www.uecs.ru/predprinematelstvo/item/1813-2012-12-17-06-33-10> (accessed 22 December 2017) [in Russian].

## REFERENCES

1. Ball, R., Keating, A. S. & Zimmerman, J. L. (2000). Historical cost as a commitment device. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 74, 12–23.
2. Voronova, E. Yu. 2010. *Neoynstytutsyonalnyi analiz uchethnoho protsessa [Neoinstitutional analysis of the accounting process]*. Moscow : МНУМО-Unyversytet [in Ukrainian].
3. Lambert, R. A. (2001). Contracting theory and accounting. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1–3), 3–87.
4. Mouritsen, J. & Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 241–275.
5. Hlobalni pryntsypy upravlinskoho obliku [Global principles of managerial accounting]. (n.d.) <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/ukrainian-full-gmaps-document.pdf>. Retrieved from <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/ukrainian-full-gmaps-document.pdf> (accessed 22 December 2017) [in Ukrainian].
6. Holov, S. F. (2013). Rol ekonomichnykh teorii u podalshomu rozvytku bukhhalterskoho obliku [The role of economic theories in the further development of accounting]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt – Accounting and Audit*, 8, 3–9 [in Ukrainian].
10. Mazaraki, A. A. & Fomina, O. V. (2015). Instytutsionalizatsiia upravlinskoho obliku [Institutionalization of managerial accounting]. *Visn. Kyiv. nats. torh.-ekon. un-tu – Vysn. Kiev. nats. trad.-ekon. un-th*: Collected papers, (5), (pp. 5–15) [in Ukrainian].
11. Polenova, S. N. (2010). Kulturnaia sreda y modernyzatsiia ynstytutov bukhhalterskoho ucheta [Cultural Environment and Modernization of Accounting Institutes]. *Ekonomicheskoe razvytye Rossyy: ynstytuty, ynfrastruktura, ynnovatsyy, ynvestytsyy. Sbornyk materyalov Vserossyiskoi nauchnoi konferentsyy – Proceeding from All-Russian scientific conference “Economic Development of Russia: Institutes, Infrastructure, Innovation, Investments”*. Yvanovo: “Nauchnaia mysl” [in Russian].
12. Yukhymenko-Nazaruk, I. A. (2017). *Rozvytok teorii i metodolohii bukhhalterskoho obliku v konteksti neoinstytutsiinoi teorii [Development of the theory and methodology of accounting in the context of neoinstitutional theory]*. Zhytomyr : Vyd. O. O. Yevenok [in Ukrainian].

**Д. В. Головина**, кандидат экономических наук (Киевский национальный торгово-экономический университет); **О. В. Карпенко**, кандидат экономических наук, профессор (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»); **В. С. Муковиз**, кандидат экономических наук, доцент (Киевский национальный торгово-экономический университет). **Институциональный подход к развитию управленческого учета.**

**Аннотация.** **Предмет** исследования – особенности ведения управленческого учета субъектами хозяйствования в условиях формирования неинституциональной и институциональной теорий учета. **Цель** написания статьи – на основе изучения закономерностей развития управленческого учета выявить новые его ракурсы при применении принципов неинституциональной и институциональной теорий. **Методика исследования.** Методологическим базисом статьи являются положения институциональной и неинституциональной теории. В процессе исследования использованы методы: индукции и дедукции, анализа и синтеза – для раскрытия современной сущности управленческого учета; ассоциаций и аналогий – для изучения закономерностей развития управленческого учета; эмпирического исследования – для изучения особенностей его организации на уровне предприятия. **Результаты.** Толкование управленческого учета как направления учетной науки и практики, предусматривающее использование творческих подходов в процессе его осуществления и формирования отчетности для совершенствования процесса принятия решений. **Практическая значимость результатов исследования.** Развитие управленческого учета в условиях неинституциональной и институциональной теорий учета характеризуется отражением проявления определенных форм организации отношений субъектов хозяйствования в процессе осуществления предпринимательской деятельности, формальными и неформальными пределами поведения участников экономических процессов, его содействием удовлетворению интересов пользователей учетной информации, что позволяет углубить теоретические основы исследования и моделирования управленческого учета.

**Ключевые слова:** управленческий учет, неинституциональная, институциональная теории учета, транзакционные издержки, бухгалтерский оппортунизм, профессиональное суждение бухгалтера, специфические активы, сетевые контракты.

**D. Holovina**, Can. Econ. Sci. (Kiev National University of Trade and Economics); **O. Karpenko**, Can. Econ. Sci., Professor (Poltava University of Economics and Trade); **V. Mukovoz**, Can. Econ. Sci., Docent (Kiev National University of Trade and Economics). **Institutional approach to the development of managerial accounting.**

**Annotation.** **The subject** is peculiarities of managerial accounting business entities in the formation of neoinstitutional and institutional accounting theory. **The purpose** of the study: on the basis of development of managerial accounting to discover its new perspectives by applying the principles of neoinstitutional and institutional theory. **Methodology of research.** The methodological basis of the article is the provisions of the institutional and neoinstitutional theory. In the process of research methods of induction and deduction, analysis and synthesis were used - for disclosing the modern essence of management accounting; associations and analogies – to study the laws governing the development of managerial accounting; empirical research - to study the characteristics of its organization at the enterprise level. **Findings.** Interpretation of managerial accounting as a direction of science and practice accounting for the use of creative approaches in the process of its implementation and reporting to improve the decision-making process. **Practical value.** The development of managerial accounting in the context of neoinstitutional and institutional accounting theory is characterized by the reflection of the manifestation of certain forms of organization of relations between business entities in the process of entrepreneurial activity, formal and informal limits of the behavior of participants in economic processes, its assistance in satisfying the interests of users of accounting information, which allows deepening the theoretical bases of research and modeling management accounting.

**Keywords:** managerial accounting, neoinstitutional, institutional accounting theory, transaction costs, accounting opportunism, accountant professional judgment, specific assets, network contracts.



---

# II. ЕКОНОМІКА Й УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

---

УДК 338.439.5 (477)

## ЦІЛЬОВІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ КООПЕРАТИВНИХ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

**Л. М. ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ**, доктор економічних наук, професор

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки

«Полтавський університет економіки і торгівлі»);

**М. О. ДЖАМАН**, доктор економічних наук, професор

(Інститут підвищення кваліфікації Державної служби  
зайнятості України, м. Київ);

**Т. Є. ІЩЕЙКІН**, кандидат економічних наук

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки

«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** *Мета статті* полягає у визначенні закономірностей розвитку інновацій у хлібопекарській промисловості споживчої кооперації України та реалізації концепції формування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку. **Методика дослідження.** *Вирішення поставлених у статті завдань* здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, діалектичного підходу. **Результати.** *Проведено ретроспективний аналіз інноваційного розвитку хлібопекарської галузі та обґрунтовано основні напрями інноваційного розвитку хлібопекарських підприємств споживчої кооперації. Практична значущість результатів дослідження.* У статті обґрунтовано, що для успішного вирішення завдань переходу хлібопекарської галузі споживчої кооперації на інноваційний тип розвитку необхідно: формування прогресивних бізнес-моделей горизонтальної та вертикальної інтеграції і бізнес-моделей типу платформ; застосування агентами організаційно-економічного механізму сучасних інноваційних бізнес-стратегій; створення нового типу інформаційного поля; розвиток правового забезпечення інноваційного розвитку ринку хлібобулочних виробів, включаючи заходи стимулювання вдосконалення його обсягу та структури; створення інфраструктури відкритих інновацій. Основні наукові положення статті можна використовувати у практиці управління підприємствами хлібопекарської промисловості різних форм власності.

**Ключові слова:** інновація, інноваційний розвиток, хлібопекарська промисловість, інформаційне поле, хлібобулочні вироби, відкриті інновації, бізнес-модель.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** У становленні нової моделі соціально-економічного розвитку України в рамках реалізації державних програм і пріоритетних національних проектів, у тому числі й тих, що стосуються розвитку АПК, кооперація загалом і споживча кооперація, зокрема, визначені як важливі елементи й ведучі ланки інституту громадянського суспільства в поліпшенні життя сільського населення. Однією з найбільш важливих, стратегічно й соціально значущих галузей споживчої кооперації країни є хлібопекарська промисловість. Посилення її конкурентного потенціалу багато в чому визначає розвиток національного й регіональних ринків споживчих товарів, вирішення проблеми забезпечення продовольчої безпеки та продовольчої проблеми України загалом. Разом із тим варто зазначити, що за період економічних реформ обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів, вироблених підприємствами споживчої кооперації, скоротилися більше ніж у 8 разів, а їх частка в загальному обсязі українського виробництва – у 5 разів [1–3]. І цьому існує декілька пояснень. По-перше, технічний рівень цих підприємств у більшості випадків не відповідає сучасним вимогам. Низька конкурентоспроможність продукції, що випускається, відставання організації менеджменту й маркетингу на хлібопекарських підприємствах споживчої кооперації від сучасного рівня розвитку хлібопекарської галузі країни, невисока інноваційна та інвестиційна активність суттєво впливають на зниження рівня конкурентоспроможності цих підприємств, негативно позначаються на рівні обслуговування сільського населення, стримують виконання соціально-економічних завдань розвитку села.

По-друге, сучасне хлібопекарське виробництво представляє собою динамічну систему, що постійно розвивається і включає матеріально-технічне, інформаційне, організаційне й наукове забезпечення. Щоденне повсюдне споживання хлібних продуктів дозволяє вважати їх одним із найважливіших елементів живлення, харчова цінність яких має першорядне значення, адже хліб – це вічний, універсальний і найпоширеніший продукт на Землі. Як мінімум 11 тисячоліть людство вживає його в їжу, модифікуючи, удосконалюючи рецептуру,

техніку й технологію його приготування. Це має таке пояснення: хліб містить усі речовини, необхідні організму для підтримки здоров'я і життєвих сил, а отже, людина може харчуватися тільки хлібом, залишаючись при цьому абсолютно працездатною. Проте, за статистикою, споживання хліба в нашій країні в роки ринкової економіки стало неухильно падати. Спроба знайти цьому пояснення дозволила зробити висновок, що швидше за все статистика не все враховує, адже в нашій країні, де хліб завжди любили, раптом стали споживати 150 г хліба на день замість 350 г, що з'їдали за радянських часів. Найбільш імовірним поясненням зниження споживання хліба є значне розширення вибору продуктів, ніж це було за радянських часів. Проте, у наших предків вибір натуральних продуктів був чималим, а хліба з'їдали 400 г на день, мудро стверджуючи, що хліб усьому голова. І на це є вагома підстава. Наприклад, учені різних країн вже встановили, що хліб із борошна грубого помелу й цільозмеленого зерна, який переважав на Русі, а нині популярний на Заході й у Скандинавських країнах, є лікувальним продуктом проти ожиріння, цукрового діабету, атеросклерозу та інших захворювань людини. Тому виробники низки країн, використовуючи інноваційні рішення, пропонують велику різноманітність саме таких хлібобулочних виробів, у тому числі з добавками інших корисних компонентів (насіння, зерна, сухофруктів). Саме тому, важливою умовою підвищення конкурентоспроможності кооперативної хлібопекарської галузі та купівельного попиту на хліб мають бути інновації й роз'яснення щодо корисності хліба.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процеси розвитку споживчої кооперації як вагомій складовій національного продовольчого ринку мають широке відображення в наукових розвідках учених-економістів, зокрема, С. С. Бакая, О. В. Березіна, Б. П. Дмитрука, В. І. Губенко, О. В. Крисального, П. М. Макаренко та ін. Водночас динамічність процесів формування національного продовольчого ринку потребує подальших досліджень можливостей системи споживчої кооперації України в забезпеченні його розвитку. Крім того, проблема підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств споживчої кооперації донині залишається мало дослідженою.

Наукових робіт, у яких містяться теоретичні, методологічні та методичні підходи щодо її вирішення, явно недостатньо. Особливо це стосується визначення цільових орієнтирів розвитку хлібопекарських кооперативних підприємств у контексті інноваційного розвитку хлібопекарської галузі загалом та України, зокрема.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Проведене нами дослідження динаміки основних показників хлібопекарських підприємств споживчої кооперації України показало, що для галузі характерним є інерційний варіант розвитку, що тягне за собою значні ризики як для виробників, так і для споживачів хлібобулочних виробів. Для вирішення цих проблем необхідним є формування нового типу організаційно-економічного механізму, орієнтованого на прискорене впровадження інновацій та побудову прогресивних бізнес-моделей у хлібопекарській галузі споживчої кооперації України.

Метою статті є визначення закономірностей розвитку інновацій у хлібопекарській промисловості споживчої кооперації України та реалізація концепції формування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку, спрямованого на досягнення такого її рівноважного стану, який забезпечить досягнення системи екзогенних показників, що знаходять відображення в директивних документах щодо розвитку галузі через відповідні цільові індикатори, а в довгостроковій перспективі – наближення до параметрів, які характерні для лідерів ринку й відповідають загальним тенденціям розвитку світового хлібопечення.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Слід зазначити, що процес зміни організаційно-економічного механізму в часі в основному відповідає динаміці загальних циклів економічного розвитку глобальної цивілізації [5]. Проведений ретроспективний аналіз інноваційного розвитку галузі дозволив визначити основні етапи формування організаційно-економічного механізму розвитку хлібопекарської промисловості та ринку хлібобулочних виробів.

На етапі неолітичної цивілізації були реалізовані такі інновації, як обробка злакових культур, винахід способів виробництва хлібопродуктів типу каші, коржів через випічку у

вугіллі та з використанням примітивних печей і форм для випічки бездріжджового хліба.

Ключова базова інновація – винахід традиційного технологічного процесу виробництва хліба з борошна, води та дріжджів – відбулася на межі III і II тисячоліття до н. е., одночасно у Стародавньому Єгипті й Месопотамії. Причиною появи цієї технології стало комбінування виробництва хліба й пива, яке дозволило використовувати властивості дріжджів разом із рослинами, що стимулюють процес ферментації, – гірка віка (*vicia ervilia*) і нут (*cicer arietinum*) [6, с. 21–35]. Були винайдені печі вертикального й горизонтального завантаження, керамічний посуд для випічки хліба та борошняних кондитерських виробів, форма яких удосконалювалася разом із розвитком гончарного виробництва, примітивний інвентар для помелу та просіювання борошна, записані рецептури виробництва хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів. З'явилися перші організаційні форми масового виробництва хліба – у вигляді домашнього господарства правителя або храму. У цей період почала формуватися хлібопекарська галузь як окремий вид економічної діяльності, який вимагав свого організаційного й економічного оформлення. Застосовувалася вертикально інтегрована модель – від переробки зерна до розподілу хліба.

На наступному етапі (VI ст. до н. е. – I ст. н. е.) була винайдена примітивна борошномельна машина роторного типу, з'явилися перші водяні млини, переважали печі горизонтального завантаження, які панували до кінця XIX ст. У зв'язку з розвитком грошового обігу розширився асортимент хлібобулочних виробів, з'явилася торгівля як спеціалізований вид діяльності або діяльність, яка була вертикально інтегрована з виробництвом, виникли перші професійні об'єднання пекарів і спеціалізовані підприємства (побудовані на основі вертикальної інтеграції).

На етапі пізньої античної цивілізації (I–V ст.) вперше з'явилося велике промислове хлібопечення з виробництвом декількох десятків тон на добу, яке стимулювалося державою, була винайдена механічна тістомісильна машина й поширилися водяні млини. Останнє привело до появи спеціалізованих хлібопекарських виробництв і їх відокремлення від борошномельних, спеціалізованого транспорту, розширення торгівлі та громадського харчування.

Наступний етап – середньовічна цивілізація (V–XVIII ст.) – характеризувався тільки однією базовою інновацією – появою вітряка при втраті деяких колишніх технічних і організаційних інновацій, що привело до практично повного відокремлення хлібопекарського виробництва від борошномельного й панування малих підприємств.

Бурхливим розвитком інновацій характеризувався наступний етап – індустріальна цивілізація (XIX ст. – 60-ті рр. XX ст.). Серед них можна відзначити появу механізованого й частково автоматизованого виробництва борошна та вироблення хлібобулочних виробів: сучасних конструкцій печей (тунельних, ярусних конструкцій із різною системою обігріву), машин для підготовки тіста, нарізки й упаковки хліба; промислового виробництва дріжджів; застосування автомобільного транспорту для перевезення хліба; асортименту здорового й функціонального харчування; машин для нарізки та упаковки хліба, які дозволили підвищити терміни його зберігання і розширити ринки збуту підприємств; перших методів заморозки хлібобулочних виробів. З'явилися технології прискореного виробництва хлібобулочних виробів, виробництва хлібобулочних виробів із борошна знижених хлібопекарських властивостей, широкого використання поліпшувачів, консервантів, ароматизаторів та інших інгредієнтів. Виникли механізовані хлібопекарські підприємства великої потужності. Почалися на новій основі процеси консолідації виробництва зі створенням горизонтально й вертикально інтегрованих об'єднань у сфері хлібопечення; відбулася консолідація торгівлі. Почалася активна взаємодія науки й виробництва. Розвиток харчової промисловості дозволив вирішити проблему голоду, збільшити рівень доходів та інформованість споживачів, підвищити конкуренцію на ринку.

Нарешті, для сучасного етапу переходу від індустріальної до постіндустріальної цивілізації, який почався в 70-ті роки XX ст., для хлібопекарської промисловості стало характерним застосування, перш за все, міжгалузевих базових інновацій – автоматизації виробництва й управління із широким застосуванням адаптивних технологічних ліній із системами контролю, логістичних, маркетингових, організаційних та інформаційних інновацій. Серед технологічних інновацій можна відзначити:

технології отримання хлібобулочних виробів із заданими властивостями (насамперед спеціалізованих); технології виробництва заморожених або частково випечених хлібобулочних напівфабрикатів; винахід портативних домашніх хлібопічок, який створює нові можливості для домашнього хлібопечення і стимулює виробництво хлібопекарських сумішей.

Розвиток інформаційних технологій створив умови для глобалізації ринку, інтернаціональної консолідації хлібопекарського виробництва, розвитку горизонтальних і вертикальних комунікацій усіх учасників товаропровідної мережі хлібобулочних виробів, включаючи споживачів із використанням мережі Інтернет, застосування нових маркетингових стратегій із використанням можливостей мережі Інтернет; посилилася консолідація торгівлі, що супроводжується швидким розвитком торговельних мереж і привело до зростання вертикальної конкуренції; відбувся швидкий розвиток громадського харчування та підвищення його частки в розподілі хлібобулочних виробів.

Основною тенденцією, характерною для сучасного етапу становлення постіндустріальної цивілізації, є перехід від бізнес-моделей організаційної горизонтальної і вертикальної інтеграції до моделей комунікаційної інтеграції типу платформ (аутсорсингові, гібридні, симбіотичні, синергетичні моделі). При цьому, виходячи з розуміння ролі платформ у сучасній економічній науці [7, с. 32–34.], щодо хлібопекарської промисловості вона може бути визначена як модуль (сукупність компонентів), на якому будується система зв'язків між агентами ринку, створюються, виробляються і споживаються хлібобулочні вироби, а також надаються їм послуги, з метою залучення інновацій і зовнішніх ресурсів, поширення продукції і послуг, переважно на основі використання інтелектуальної власності.

Проведене дослідження дозволило зробити висновок про переважно відкритий характер інновацій на сучасному рівні розвитку хлібопекарської промисловості, значну роль вертикального й латерального трансферу технологій із суміжних галузей та інших сфер науки. Саме зовні прийшли такі інновації, як заморозка, упаковка, логістичні, маркетингові та організаційні інновації. Донедавна поширення інновацій було можливо тільки в рамках великих компаній або державних про-

грам, проте, з появою нових засобів зв'язку та інформаційної інфраструктури, воно отримало можливість розвиватися в різних формах: доводиться до безпосередніх споживачів від індивідуального винахідника або дослідних підрозділів академічних інститутів, або поширюватися в зовнішнє середовище від великих усталених фірм [8, с. 1–12]. Якщо на початку минулого століття величезну перевагу отримали фірми, які першими здійснили механізацію виробничого процесу, нині для успішного розвитку необхідно використовувати сучасні інформаційні й комунікаційні процедури, які все швидше проникають навіть у таку консервативну галузь, як хлібопечення. Іншою важливою закономірністю є орієнтація інновацій на потреби ринку, облік сформованої системи цінностей, етичних, політичних, географічних та соціальних стереотипів споживання. Наприклад, тістомісильна машина, яка, як зазначалося вище, застосовувалася ще за часів Римської імперії, удруге була винайдена в кінці XVIII ст., проте, широкого поширення набула лише в кінці XIX ст. у зв'язку з ростом міського населення і посиленням санітарно-гігієнічних вимог. Також механізації хлібопекарського виробництва багато в чому сприяла поява великих замовлень для армії; розвитку виробництва хлібобулочних напівфабрикатів – зростання харчування поза домом і консолідація торгівлі. Необхідною умовою успішного трансферу інновацій у зовнішнє середовище (комерціалізації наукових досліджень) є побудова адекватної їй особливостей бізнес-моделі, яка сама по собі є організаційною інновацією [9], створення у хлібопекарській галузі інформаційної та комунікаційної інфраструктури на основі вертикальних і горизонтальних взаємодій усіх учасників циклу «дослідження-виробництво-споживання». Увесь попередній досвід хлібопекарської промисловості переконливо підтверджує, що наука не тільки є головним ресурсом її розвитку, а й потужним чинником консолідації вчених, фахівців і керівників. При цьому не можна допустити, щоб наука втратила свій самостійний статус і викликала інтерес у бізнес-спільноти тільки як джерело технічних і технологічних удосконалень [4].

Саме тому, для успішного вирішення завдань переходу хлібопекарської галузі споживчої кооперації на інноваційний тип розвитку, необхідно:

1. Формування прогресивних бізнес-моделей горизонтальної та вертикальної інтеграції і бізнес-моделей типу платформ, які передбачають інтенсифікацію горизонтальних і вертикальних взаємодій усіх агентів організаційно-економічного механізму.

2. Застосування агентами організаційно-економічного механізму сучасних інноваційних бізнес-стратегій.

3. Створення нового типу інформаційного поля, який передбачає інтенсифікацію та якісне вдосконалення інформаційних комунікацій між усіма агентами організаційного механізму (виробників, продавців, кінцевих споживачів, дослідницьких центрів), створення інформаційних систем інтерактивної взаємодії виробників із кінцевими споживачами, що дозволяють останнім формувати попит з урахуванням їх індивідуальних потреб.

4. Розвиток правового забезпечення інноваційного розвитку ринку хлібобулочних виробів, включаючи заходи стимулювання вдосконалення його обсягу та структури.

5. Створення інфраструктури відкритих інновацій.

Крім того, слід розуміти, що конкурентоспроможність виробничих підприємств споживчої кооперації формується під впливом збалансованих інтересів підприємств (отримання прибутку), потреб пайовиків і сільських жителів, суспільства загалом (створення соціально орієнтованої економіки), а конкурентні переваги підприємств споживчої кооперації визначаються конкурентними перевагами кооперативного сектора національної економіки й конкретними особливостями діяльності цих підприємств: виконанням соціальної місії із працевлаштування місцевого населення, використанням місцевої сировини, веденням господарської діяльності на базі колективної власності, яка перебуває на балансі споживспілок; гарантованим збутом продукції на локальних ринках у масштабах села, міста або району, рідше області в певних ринкових сегментах; виробництвом товарів повсякденного попиту, переважно продовольчих; прозорістю обліку та звітності; гарантованим ринком кредитів за рахунок використання позикових коштів пайовиків і населення. Отже, незважаючи на зниження обсягів вироблення хлібопекарської продукції підприємствами споживчої кооперації, вони все ще мають значну частку серед

підприємств із виробництва продовольчих товарів і резерви для підвищення ефективності діяльності й досягнення високої конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю цих підприємств має ґрунтуватися на синергії взаємодії результатів діяльності підприємств (реалізації соціальної місії, ступеня задоволення потреб пайовиків і населення, отримання прибутку й ін.), внутрішніх чинників (ресурсів підприємства та ефективності їх використання), чинників зовнішнього середовища (ефективності їх використання або нейтралізації негативного їх впливу), що інтегруються в поняття «кластер».

Пріоритетними напрямками формування конкурентних переваг хлібопекарських підприємств споживчої кооперації мають бути: оптимізація асортименту продукції, підвищення її якості, зниження витрат на виробництво та вдосконалення ціноутворення, розробка методичних підходів щодо економічного стимулювання працівників, створення і підвищення позитивного іміджу підприємств. Це пов'язано, у першу чергу, з тим, що асортимент більшості хлібопекарських підприємств є традиційним і включає масові сорти до 95 % від загального виробітку. Його вдосконалення пов'язане з: випуском продукції, диференційованої за своїми споживчими характеристиками, зовнішнім виглядом, якістю, а також лікувально-профілактичним харчуванням; випуском заморожених напівфабрикатів; моделюванням раціонального асортименту з урахуванням кліматичних, демографічних, екологічних особливостей регіонів, товарної диверсифікації та вертикальної інтеграції. Підвищення якості має забезпечуватися впровадженням систем управління якістю, що відповідає міжнародним стандартам і включає: створення органів управління якістю праці та продукції; прогнозування і планування якості; розробку нормативів і внутрішньогосподарських стандартів; використання досягнень науки й передового досвіду, які забезпечують підвищення якості; підготовку кваліфікованих кадрів; регулярну оцінку й контроль якості праці та продукції; проходження стандартизації і сертифікації хлібобулочних виробів; матеріальне й моральне стимулювання працівників підприємства за підвищення якості продукції, що випускається, і послуг, що надаються. Крім того, можливе застосування системи добровільної сертифікації.

Для зниження витрат на виробництво хлібопекарської продукції рекомендується: технічне переозброєння; розширення асортименту продукції, що випускається, і збільшення обсягів вироблення; використання стратегії пов'язаної диверсифікації; ліквідація нерентабельних виробництв; підвищення амортизаційних відрахувань через використання лізингових схем; проведення логістичного аудиту.

Удосконалення ціноутворення передбачає диференціацію цін залежно від обслуговуваних сегментів, асортименту виробів, що випускаються: для малозабезпечених верств населення і масових видів хлібопекарської продукції – більш низькі, для ексклюзивних видів (які відповідають за індивідуальний попит) – підвищені. Для зниження цін на лікувально-профілактичні сорти рекомендується використовувати борошно й інгредієнти власного виробництва. На хліб і хлібобулочні вироби, які реалізуються роздрібною торгівлею, слід установлювати більш низькі ціни порівняно з конкурентами. У свою чергу, використовуючи можливості міжгалузевої інтеграції, компенсувати деяку втрату прибутку від зниження рівня торговельної націнки через установаження максимальної торговельної надбавки на товари, які не реалізуються підприємствами-конкурентами. Для підвищення обґрунтованості цін необхідний їх регулярний і систематичний моніторинг.

Удосконалення методів економічного стимулювання працівників хлібопекарських підприємств споживчої кооперації має включати: індивідуалізацію оплати праці; використання гнучких (безтарифні) її систем; виплату винагород за підсумками року з урахуванням динаміки інтегральних показників конкурентоспроможності, закріплену Положенням про матеріальне стимулювання працівників залежно від величини конкурентного потенціалу підприємства.

Формування та підтримка іміджу хлібопекарських підприємств споживчої кооперації мають забезпечуватися комплексним застосуванням інструментів маркетингової комунікації, що включають рекламу (advertising), зв'язки із громадськістю (public relations), стимулювання збуту (sales promotion), персональні продажі (personal sales), спонсорство (sponsoring), продукт-плейсмент (product-placement), виставково-ярмаркові заходи. Визначальна роль у створенні сприятливого образу підприємств має відводитися презентаціям, виставкам-дегуста-

ціям із залученням роздрібних покупців, участі у всеукраїнських, міжрегіональних, регіональних виставках і конкурсах, виїзній торгівлі.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Отже, можна зробити загальний висновок, що в ході дослідження були внесені пропозиції, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств споживчої кооперації як необхідної умови їх адекватного вбудовування в механізм ринкової економіки в контексті розвитку хлібопекарської галузі України. Крім того, усі ці заходи будуть спрямовані на відпрацювання брендової політики й розширення збутового простору даних підприємств, що й буде предметом наших подальших досліджень.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березін О. В. Інноваційні аспекти соціально-економічної результативності функціонування ринку продовольства / О. В. Березін, Л. М. Березіна // Економічні інновації. – 2009. – Вип. 35. – С. 102–111.
2. Березін О. В. Забезпечення конкурентних переваг підприємств споживчої кооперації України / О. В. Березін // Організаційно-економічні трансформації в аграрному виробництві : збірник матеріалів Дванадцятих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників (25–26 лютого 2010 року, м. Київ). – Київ : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2010. – С. 536–540.
3. Березін О. В. Взаємозв'язок соціально-економічної та продовольчої безпеки у формуванні відносин підприємств АПК / О. В. Березін, Л. М. Березіна // Економіка АПК. – 2011. – № 7. – С. 104–109.
4. Косован А. П. Инновационное развитие хлебопечения в России (Концептуальные подходы к формированию образа хлебопекарного предприятия середины XXI века) / А. П. Косован. – Москва : ФГБНУ НИИХП, 2014. – 323 с.
5. Кузык Б. Н. Цивилизации: теория, история, диалог, будущее. Т. V. Цивилизации: про-

шлое и будущее : учебник / Б. Н. Кузык, Ю. В. Яковец. – Москва : Институт экономических стратегий, 2008. – 576 с.

6. Chazan M. An Ancient Analogy: Pot Baked Bread in Ancient Egypt and Mesopotamia / M. Chazan, M. Lehner // *Paleorient*. – 1990. – Vol. 16/2. – P. 21–35.
7. Cusumano M. Technology Strategy and Management the Evolution of Platform Thinking. How platform adoption can be an important determinant of product and technological success / M. Cusumano // *Communication of the ACM*. – January 2010. – Vol. 53. – No.1. – P. 32–34.
8. Chesbrough Henry W. Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation in Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds. *Open Innovation: Researching a New Paradigm* / Henry W. Chesbrough. – Oxford : Oxford University Press, 2006. – P. 1–12.
9. Teece David J. Business Models, Business Strategies and Innovation / David J. Teece // *Long Range Planning*. – 43 (2010). – P. 172–194.

#### REFERENCES

1. Berezin, O. V. (2009). Innovaciyni aspekty socialno-ekonomichnoy rezultatyvnosti funkcionuvanniy rinku prodovolstva [Innovative Aspects of the Socio-Economic Performance of the Functioning of the Food Market]. *Ekonomiczni innovacii – Economic Innovations*, 35, 102–111 [in Ukrainian].
2. Berezin, O. V. (2010). Zabespechennya konkurentnyh perevag pidpriemstv spogivchoi kooperacii Ukraini [Providing competitive advantages of enterprises of consumer cooperation in Ukraine]. Proceeding from *Dvannadjetnyh richnyh zboriv Vseukrainskogo kongresu vchenih ekonomistiv-agrarnikov "Organizaciyno-ekonomichni transformacii v agrarnomu vurobnictvi"* – *Twelfth Annual Meeting of the All-Ukrainian Congress of Scientists of Economists-Agrarians "Organizational-economic transformations in agrarian production"* (pp. 536–540). Kyiv : NNC "Institut agrarnoyi ekonomiki" [in Ukrainian].

3. Berezin, O. V. (2011). **Vzaimozv'yazok socialno-ekonomichnoi ta prodovolchoyi bespeki u formuvanni vidnosin pidpriemstv APK** [Interrelation of socio-economic and food safety in the formation of relations between enterprises of agroindustrial complex]. *Ekonomika APK – Economy of agroindustrial complex*, 7, 104–109 [in Ukrainian].
4. Kosovan, A. P. 2014. *Innovacionnoe razvitie hlebopecheniya v Rossii (Koncrptualnie podhody k formirovaniu obraza hlebopekarnogo predpriyatiya serediny XXI veka)* [Innovative development of bread-making in Russia (Conceptual approaches to the formation of the image of a bakery enterprise in the middle of the XXI century)]. Moscow : FGBNU NII-HP [in Russian].
5. Kuzik, B. N. & Yakovec, U. V. (2008). *Civilizacii: teoriya, istoriya, dialog, buduschee. T. V: Civilizacii: proshloye i buduschee* [Civilization: Theory, History, Dialogue, Future. Vol. V: Civilizations: Past and Future]. Moscow : Institut ekonomicheskikh strategiy [in Russian].
6. Chazan, M. & Lehner, M. (1990). An Ancient Analogy: Pot Baked Bread in Ancient Egypt and Mesopotamia. *Paleorient*, 16/2, 21–35.
7. Cusumano, M. (2010). Technology Strategy and Management the Evolution of Platform Thinking. How platform adoption can be an important determinant of product and technological success. *Communication of the ACM*, 53 (1), 32–34.
8. Chesbrough, Henry W. (2006). *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation in Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds. Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford : Oxford University Press.
9. Teece, David J. (2010). Business Models, Business Strategies and Innovation. *Long Range Planning*, 43 (2010), 172–194.

**Л. М. Шимановская-Дианич**, доктор экономических наук, профессор (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»); **М. О. Джаман**, доктор экономических наук, профессор (Институт повышения квалификации Государственной службы занятости Украины, г. Киев); **Т. Е. Ищейкин**, кандидат экономических наук (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Целевые ориентиры развития кооперативных хлебопекарских предприятий в контексте инновационного развития хлебопекарной отрасли.**

**Аннотация.** Цель статьи заключается в определении закономерностей развития инноваций в хлебопекарной промышленности потребительской кооперации Украины и реализации концепции формирования организационно-экономического механизма инновационного развития. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения, диалектического подхода. **Результаты.** Проведен ретроспективный анализ инновационного развития хлебопекарной отрасли и обоснованы основные направления инновационного развития хлебопекарных предприятий потребительской кооперации. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье обосновано, что для успешного решения задач перехода хлебопекарной отрасли потребительской кооперации на инновационный тип развития необходимо: формирование прогрессивных бизнес-моделей горизонтальной и вертикальной интеграции и бизнес-моделей типа платформ; применения агентами организационно-экономического механизма современных инновационных бизнес стратегий; создание нового типа информационного поля; развитие правового обеспечения инновационного развития рынка хлебобулочных изделий, включая меры стимулирования совершенствования его объема и структуры; создание инфраструктуры открытых инноваций. Основные научные положения статьи можно использовать в практике управления предприятиями хлебопекарной промышленности различных форм собственности.

**Ключевые слова:** инновация, инновационное развитие, хлебопекарная промышленность, информационное поле, хлебобулочные изделия, открытые инновации, бизнес-модель.



**L. Shimanovska-Dianich**, Dc. Econ. Sci., Professor (Poltava University of Economics and Trade); **M. Dzhaman**, Dc. Econ. Sci., Professor (Institute for Advanced Qualifications of the State Employment Service of Ukraine, Kyiv); **T. Ischeykin**, Dc. Econ. Sci. (Poltava University of Economics and Trade). **Objectives of development of cooperative bakery enterprises in the context of innovative development of the breeding industry.**

**Annotation. Purpose.** The purpose of the article is to determine the patterns of innovation development in the bakery industry of consumer cooperation of Ukraine and to implement the concept of forming the organizational and economic mechanism of innovation development. **Methodology of research.** The solution of the tasks posed in the article was carried out with the help of such general scientific and special research methods: analysis and synthesis, systematization and generalization, dialectical approach. **Findings.** A retrospective analysis of the innovative development of the bakery industry was carried out and the main directions of innovative development of the bakery enterprises of consumer cooperation were substantiated. In the article it is justified that for the successful solution of the problems of the transition of the baking industry of consumer cooperation to an innovative type of development it is necessary: the formation of progressive business models of horizontal and vertical integration and business models such as platforms; the use by agents of the organizational and economic mechanism of modern innovative business strategies; creation of a new type of information field; development of legal support for innovative development of the bakery market, including measures to stimulate the improvement of its volume and structure; creation of an infrastructure of open innovations. **Practical value.** The main scientific provisions of the article can be used in the practice of managing enterprises of the bakery industry of various forms of ownership.

**Keywords:** innovation, innovative development, bakery industry, information field, bakery products, open innovations, business model.

# ЕФЕКТИВНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РОЗДРІБНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДОЛОГІЯ ЇЇ ВИМІРЮВАННЯ

**О. О. ТРУТ**, кандидат економічних наук, доцент

(Львівський торговельно-економічний університет);

**І. П. МИКОЛАЙЧУК**, кандидат економічних наук, доцент

(Київський національний торговельно-економічний університет)

**Анотація.** Метою статті є обґрунтування науково-методологічних підходів до вимірювання ефективності роздрібних торговельних підприємств у сучасних ринкових умовах національної економіки. **Методика дослідження.** Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, діалектичного підходу. **Результати.** У статті обґрунтовано категорію «ефективність» як критерій вимірювання результативності організації. Визначено сутність ефективності операційної діяльності роздрібно-торговельного підприємства. Розкрито методологічні засади формування системи вимірювання ефективності. Досліджено методологічні підходи до вимірювання ефективності операційної діяльності роздрібно-торговельного підприємства. З'ясовано особливості системи вимірювання результативності та ефективності організацій в інформаційну епоху. **Практична значущість результатів дослідження.** Доведено, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності торговельного підприємства. Основні наукові положення статті можна використовувати у практиці підприємств торгівлі.

**Ключові слова:** вимірювання, витрати, ефективність, методологічний підхід, операційна діяльність, результати, результативність, роздрібно-торговельне підприємство.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Менеджмент сучасних українських організацій спрямований на забезпечення результативності та ефективності їх функціонування. Сьогодні професійний менеджмент є основною конкурентною перевагою, і тільки вміння ефективно керувати дозволяє створювати успішні організації. Управління результативністю організацій є однією із ключових функцій професійної діяльності новітніх українських менеджерів, що вимагає створення адекватної системи управління. Керівництво вітчизняними організаціями буде результативним та ефективним на практиці тільки за умови грамотного методичного інструментарію, що забезпечує виокремлення основних критеріїв результативності, системний характер вимірювання результативності та оптимізацію управлінських рішень, адекватних поставленим цілям.

Управління результативністю та ефективністю організації дає відповіді на запитання: «чи досягає організація стратегічних цілей?», «чи посилює конкурентні позиції?». «Неможливо управляти тим, що не можна виміряти» – це основний принцип будь-якої системи оцінних критеріїв, яка впливає на поведінку людей. Основоположники концепції управління результативністю організації наголошують на необхідності акцентування менеджменту організації не тільки на тому, *чого?* ми досягнули, але і *як?* [1, 2, 5, 6]. Більшість науковців вважають узагальнювальним критерієм результативності організації *ефективності операційної діяльності*, адже неефективний менеджмент у більшості українських організацій обумовлений використанням неправильних критеріїв результативності. Хибно визначені критерії дозволяють менеджерам переслідувати власні інтереси або ж інтереси свого структурного підрозділу, ставлячи їх вище за інтер-

еси організації загалом або її акціонерів. Тому обґрунтування методологічних засад вимірювання результативності та ефективності операційної діяльності роздрібних торговельних підприємств потребує подальшого вивчення й уточнення з урахуванням конкретних умов та обмежень середовища діяльності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У новітній Україні теоретичні й методологічні засади формування системи вимірювання ефективності та результативності організацій є предметом наукових досліджень таких українських учених: Т. Батракової, О. Березіна, О. Виноградової, Є. Горчакової, О. Козиревої, О. Кузьміна, Л. Лігоненко, Й. Петровича, Ф. Поклонського, В. Стадник, Н. Терещенко, Н. Савенко, А. Тищенко, Ф. Хміля, Н. Яшина та ін. Донедавна вітчизняна наука трактувала ефективність як тільки внутрішню економічність, пов'язану з раціональним використанням ресурсів. У працях зарубіжних учених наукові дослідження проблеми ефективності представлені значно ширше. Зокрема, фундаментальний підхід до управління ефективністю організацій висвітлено в роботах науковців: М. Армстронга, Р. Беннета, Р. Блейка, В. Білошапки, П. Друкера, Н. Енді, Р. Каплана, Г. Кокінза, П. Кругмана, Д. Лафта, Д. Нортон, Д. Сінка, Б. Фелпса, П. Самуельсона, В. Шапіро та ін.

Незважаючи на значний науковий доробок зарубіжних учених, вітчизняними дослідниками практично не охоплена проблематика ефективного використання управлінських ресурсів для підвищення результативності діяльності підприємств торгівлі, розробки відповідних інструментів та механізму управління їх результативністю. Відповідно є очевидною потреба в уточненні, синтезі й систематизації методологічних підходів до управління ефективністю роздрібних підприємств торгівлі, зокрема й до її вимірювання.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування науково-методологічних підходів до вимірювання ефективності роздрібних торговельних підприємств у сучасних умовах національної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Перші дослідження проблеми ефективності пов'язують із засновниками класичної школи економічної теорії Вільяма

Петті, Вільфреда Парето та керівника школи фізіократів Франсуа Кене. Пізніше Г. Саймон, Д. Смітбург та В. Томпсон зазначають: «Щоб бути успішною впродовж тривалого часу, щоб вижити й досягти своїх цілей організація має бути як ефективною, так і результативною» [7, с. 259]. Ці вчені ототожнювали поняття «ефективність» та «результативність», які застосовувалися до певних державних заходів і сприяли економічному поживленню країн. Згідно із традиціями провідні світові видання у сфері менеджменту та економіки до 70–80-х р. ХХ ст. акцентували на відсутності відмінностей між категоріями «ефективність» і «результативність». Відокремлення ж поняття ефективності як економічної категорії відбулося на початку ХІХ ст. у працях Д. Рікардо, який розділив поняття «ефективність» і «результативність», надаючи ефективності специфічне значення, що виражається зіставленням результату й певного виду витрат.

Класик теорії менеджменту П. Друкер указав на необхідність розмежування двох фундаментальних категорій: «результативність» (*effectiveness*), з якою він пов'язував відповідь на запитання «Як робити правильні дії (речі)?»; «ефективність» (*efficiency*), під якою він розумів відповідь на запитання «Як правильно робити дії (речі)?». Таке визначення породжує проблему двоїстості ефективності функціонування: досягнення сформульованої мети (дієвість/результативність); досягнення мети найбільш економічним способом (економічність) [2, с. 56].

У публікаціях вітчизняних і зарубіжних дослідників термін «ефективність» використовується поряд із терміном «результативність» як синонімічний або такий, що має однаковий зміст. «Розмежування цих понять є надзвичайно важливим для оцінки *ефективності функціонального менеджменту підприємства*», – зазначає Л. Лігоненко [6, с. 208, 214].

Вивчивши категорію «*ефективність*», можна зробити висновок, що вона виражає дійсну сукупність властивостей і параметрів підприємства, які відображають якість його роботи, економічність витрачання ресурсів, раціональність організації технології виготовлення продукції, повноту використання обладнання та робочого часу, продуктивність праці. Надалі ефективність слід розглядати як сукупну «користь», виміряну відносним способом. Якщо

є користь – значить є і ефект, якщо користі немає, то і ефект «нульовий», а якщо замість користі ми маємо «чисту» шкоду, то ефект буде негативним. Ефективність відрізняється від ефекту тільки тим, що в ній обчислюється не різниця між результатами й витратами, а відношення досягнутих результатів до витрат.

Варто зауважити, що в економічній літературі й нині триває наукова дискусія про те, що вважати *результатом* групової чи індивідуальної діяльності. Водночас потрібно зазначити, *по-перше*, що серед науковців немає єдиної думки щодо трактування цього поняття; *по-друге*, саме результати підприємства якнайповніше характеризують його діяльність у ринковому середовищі господарювання. У наукових працях із менеджменту чітко простежуються два наукові підходи щодо формування результатів організації: цільовий і системний. Основоположники та послідовники цільового підходу ключовими результатами діяльності організації вважають конкретні *цілі*, що вимірюються, досягнення яких можна визначити різними показниками [2, 3].

Підґрунтям управління ефективністю роздрібного торговельного підприємства є дані вимірювання результатів його діяльності та факторів, які їх визначили, що, по суті, є різновидом управлінського контролю. У кожній організації в тому або тому вигляді існують системи, розроблені з метою стеження, оцінювання, контролю і регулювання функцій, що використовують один або декілька критеріїв результативності організації [8].

Зарубіжні вчені М. Армстронг, А. Берон відзначають, щоб підвищити ефективність, необхідно знати, яка вона сьогодні. Дійсно, часто доводиться чути, те, чого не можна виміряти, тим не можна й управляти. На етапі планування необхідно досягти згоди щодо *критеріїв*, за якими буде оцінюватися, наскільки вирішені поставлені завдання [1, с. 50]. Під час розроблення системи вимірювання ефективності важливо розмежовувати показники витрат і показники результативності, як зауважує Б. Фелпс, автор теорії бізнес-метрик. У структурі вартості можна виділити *два критерії результативності* (істинна й майбутня вартість) та два критерії витрат (фактори-визначники й фактори-творці). Оскільки існує різниця між фактичною і майбутньою вартістю, необхідно також розрізняти фактори, що визначають ни-

шню вартість компанії (наприклад зниження витрат), і фактори, які формують майбутню її вартість (наприклад, заходи із просування бренда й витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи).

*Вимірювання результатів* інформує менеджерів про те, чи справляються вони зі своєю роботою, але не визначає причини успіху або невдач. Метрики *факторів-визначників* допомагають менеджерам у реалізації стратегії, зазначаючи кошти на її впровадження і оптимальний спосіб розподілу ресурсів. Важливо чітко розрізняти результати й фактори [7, с. 72].

У більшості наукових досліджень увага дослідників зосереджується на вивченні окремих складових процесу формування загальних результатів господарювання, насамперед, у виробничій, збутовій, фінансовій та інших сферах економічної активності організації. Водночас питання *комплексного оцінювання ефективності* організації (зокрема з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього походження) є недостатньо вивченими й не мають належної науково-методичної основи для раціонального вирішення. Отже, спроба вчених вивести єдиний показник ефективності організації є досить дискусійною, оскільки «... дуже мала надія на те, що множина параметрів, які відображають досягнення цілей і співвідношення витрат і випуску, може бути відображеною в єдиному показникові результативності» [2].

*Ефективність* операційної діяльності роздрібного торговельного підприємства може бути однозначно охарактеризована такими показниками: величиною очікуваного корисного ефекту (результату), імовірністю його досягнення і витратами ресурсів на досягнення цього ефекту. Більшість науковців і практиків-менеджерів основними результатами діяльності роздрібних торговельних підприємств вважають задоволення потреб споживачів (обсяг роздрібного товарообороту) та одержання максимально можливого прибутку. Тому під час оцінювання ефективності операційної діяльності в торгівлі доцільним є визначення соціальних та економічних аспектів цієї оцінки.

Заслуговує уваги підхід американських учених Р. Чейза, Н. Еквілайна, Р. Якобса, які рекомендують для адекватної оцінки ефективності роботи підприємства використовувати два *набори критеріїв*: перший оцінює

ефективність із фінансового погляду, другий – з операційного. *Фінансові критерії* оцінюють здатність підприємства заробляти гроші й позначаються такими *показниками*: *чистий прибуток* – абсолютна міра, виражена у грошових одиницях; *прибуток на інвестований капітал* – відносна міра, заснована на ефективності інвестицій; *потік грошових коштів* – критерій, позитивне значення якого необхідне для виживання будь-якого підприємства. Учені чітко розмежують критерії у просторі та наголошують, що фінансові критерії допустимі на вищому рівні управління підприємством, проте для оцінювання на операційному рівні їх застосовувати не можна. Для цього необхідний набір *операційних критеріїв*, позначених такими *показниками*: *виторг* – це грошові кошти, отримані системою після продажу; *товарно-матеріальні запаси* – усі грошові кошти, інвестовані системою в закупівлі, необхідні для забезпечення майбутніх продажів; *операційні витрати* – усі грошові кошти, витрачені операційною системою на перетворення товарно-матеріальних запасів у нові грошові надходження. Виторг характеризується як об'єм проданої продукції, а запаси всієї готової продукції – це ще не виторг, оскільки необхідно, щоб товар був фактично проданий. Таке чітке розмежування цих понять необхідне для того, аби застерегти менеджмент організації від продовження виробництва продукції з надією на те, що її можна буде продати [8, с. 626]. Аналогічну думку висловлюють автори концепції збалансованої системи показників Р. Каплан і Д. Нортона, «в інформаційну епоху одних фінансових показників недостатньо для управління та оцінки організації... Менеджерам необхідно володіти інформацією рівною мірою про фінансові та операційні показники» [4, с. 12].

Менеджмент будь-якого торговельного підприємства повинен прагнути до того, щоб усі вищепераховані критерії використовувалися разом і безупинно, що дозволяє йому досягати основної мети – заробляти гроші. З операційної точки зору *основна мета діяльності торговельного підприємства* полягає у збільшенні доходу за одночасного скорочення рівня товарних запасів та операційних витрат. У сучасній економічній літературі досить поширена наукова думка щодо визначення економічної ефективності операційної діяльності роздрібного торговель-

ного підприємства загалом із використанням показника рентабельності товарообігу [5, 7, 8]. Однак, такий підхід до оцінки ефективності операційної діяльності торговельного підприємства є методологічно некоректним, оскільки тут співвідносяться між собою не результати й витрати, а два різні види результатів операційної діяльності. Відповідно, цей показник може характеризувати результативність, а не ефективність операційної діяльності торговельного підприємства. Більш коректним може бути показник «рентабельність клієнта», або «чистий дохід від залучення покупця», що пропонують до використання для оцінки ефективності операційної діяльності роздрібного торговельного підприємства зарубіжні вчені [5, с. 174]. У цьому випадку мова знову йде про співвідношення двох результативних показників – прибутку (чистого доходу) та кількості залучених клієнтів (покупців), а не результатів і витрат з управління операційною діяльністю підприємства. Тому використання цих показників у системі оцінки ефективності операційної діяльності торговельного підприємства є методологічно неправильним.

У науковій літературі зустрічається також підхід до визначення ефективності операційної діяльності торговельного підприємства та її розрахунку шляхом віднесення операційного прибутку до суми активів підприємства. Однак, слід зазначити, що не всі види активів підприємства пов'язані із здійсненням підприємством операційної діяльності. Крім того, досягнення результатів управління операційною діяльністю потребує витрат не тільки оборотних і необоротних активів підприємства, а й людських ресурсів.

Також досить поширеним є науковий підхід до визначення економічної ефективності операційної діяльності торговельного підприємства шляхом співвідношення результатів (прибутку) та суми поточних витрат. Одні вчені пропонують розглядати поточні витрати торговельних підприємств в обсязі лише витрат обігу, а інші – в обсязі повної собівартості, тобто із включенням суми закуплених товарів. Необхідно зазначити, що більш коректну характеристику витрат операційних ресурсів у процесі визначення економічної ефективності операційної діяльності торговельного підприємства загалом дає показник операційних витрат (витрат обігу), що до-

звояє елімінувати у процесі їх визначення зростання цін на закупівлю товарів унаслідок інфляції та інших факторів.

Отже, у якості основного показника вимірювання економічної ефективності операційної діяльності торговельного підприємства доцільно обрати «коефіцієнт рентабельності операційних витрат», що може бути розрахований як відношення суми прибутку підприємства з операційної діяльності до суми операційних витрат. Як варіант такої оцінки може бути використаний «коефіцієнт грошового потоку з операційної діяльності», де чисельником виступатиме сума чистого грошового потоку з операційної діяльності торговельного підприємства в періоді, що розглядається.

Резюмуючи методологічні підходи до вимірювання ефективності операційної діяльності підприємства, варто їх об'єднати у два напрями: *традиційний*, що полягає у формуванні системи фінансово-економічних показників і є поширеним у практиці вітчизняного управління; *новітній*, що ґрунтується на побудові збалансованої моделі управління ефективністю й використовується переважно в західних країнах. У *традиційних системах вимірювання ефективності організації* домінують фінансово-економічні показники (обсяг продажів, доходи до вирахування відсотків і податків, різні варіанти показника прибутку на інвестований капітал, грошовий потік). Оскільки результати діяльності підприємства формуються взаємопов'язаними процесами по всьому ланцюжку формування доданої вартості, використання лише фінансово-економічних показників є запізнаною реакцією, зверненою в минуле. Керівник Британської групи McKinsey Б. Фелпс зазначає, що домінування фінансових показників над системами вимірювань є поширеною проблемою. Фінансові показники відображають ефективність рішень, прийнятих у минулому, і не орієнтуються на фактори успішної діяльності компанії в майбутньому. Аналогічної позиції дотримується дослідник результативного управління Р. Дж. Екклз. Так, у науковій праці «Маніфест революції в оцінці роботи компаній» він стверджує, що «... *основні показники* роботи сучасних підприємств не обмежуються набором фінансових індикаторів. Якість, задоволеність споживачів, інновації, ринкова частка – такі *критерії* часто відображають стан справ у компанії і пер-

спективи її зростання краще, ніж заявлений прибуток. Цілком покластися на бухгалтерію, прогнозуючи майбутнє компанії, значить безнадійно застрягти в минулому» [3, с. 32]. Рух організації до реалізації бачення і місії за допомогою стратегічних цілей завжди здійснюється в умовах постійного дефіциту ресурсів. Р. Каплан і Д. Нортон наголошують, що збалансувати бюджет і стратегічні цілі дозволяє менеджменту компанії створення збалансованої системи показників у напрямі максимальної ефективної діяльності [4, с. 43].

У сучасний період діяльності підприємств торгівлі широке розповсюдження отримала *вартісна концепція оцінки ефективності*, яка прийнята економічним співтовариством як базова парадигма розвитку бізнесу.

Науковцями доведено, що важливим аналітичним інструментом діагностики результатів організації та факторів, що їх зумовлюють, є *ланцюг створення вартості*. Концепція управління результативністю допомагає менеджерам зрозуміти процес створення вартості організацією. Неможливо встановити значимість того чи того фактора під час формування вартості організації, не визначивши, до яких результатів вона прагне. Тому система вимірювання *ефективності* організації повинна мати збалансований комплекс результатів діяльності та факторів їх досягнення. Водночас фактори є важелями управління підсумковими результатами й визначають дії, які команда повинна зробити для досягнення успіху організації. В інформаційну епоху відбувся кардинальний переворот у ланцюжку створення вартості – заміна матеріальних активів нематеріальними, оскільки джерелами формування конкурентних переваг підприємств стають інновації, знання, інформація, час. Тому вирішальними факторами досягнення успіху в бізнесі є: професійне управління, інвестування в інтелектуальний потенціал своїх працівників і його використання.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Нові стратегії та реалії конкурентної боротьби на сучасному етапі розвитку економічної думки вимагають і новітніх систем вимірювання результативності й ефективності організацій торгівлі, що ґрунтується на радикальному перегляді ставлення до фінансових показників роботи організацій, використання їх не

як основних, а тільки як одних із багатьох можливих. Практична реалізація сучасних систем вимірювання ефективності зобов'язує менеджерів вирішувати питання, скільки ключових показників ефективності достатньо для формування дієвої системи управління результативністю організації. В ідеалі варто зосередитися тільки на тих показниках, які відображають прогрес у процесі досягнення підприємством цілей, незалежно від того, який аспект його діяльності вони характеризують. Формування дієвої системи вимірювання результативності та ефективності потребує й обґрунтування значимості показників, що є одним із найскладніших завдань і вимагає професіоналізму менеджерів. Численні дослідження показують, що вирішенню цього надскладного завдання в Україні надалі сприятиме залучення експертів інституту управлінського консультування.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Управление результативностью : система оценки результатов в действии : пер. с англ. / М. Армстронг, А. Берон. – Москва : Альпина Паблшер, 2014. – 248 с.
2. Друкер П. Эффективное управление : пер. с англ. / П. Друкер. – Москва : Астрель, 2006. – 284 с.
3. Измерение результативности компании / за ред. П. Ф. Друкера ; ред.-пер. Е. Харитоновой ; пер. с англ. Е. Пестеревой. – [2-е изд.]. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с.
4. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. М. Павловой. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Олимп-Бизнес, 2014. – 314 с.
5. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – Москва : Альпина Паблшер, 2015. – 316 с.
6. Лігоненко Л. О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством / Л. О. Лігоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 10. – С. 207–216.
7. Саймон Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон. – Москва : Экономика, 1995. – 335 с.
8. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: системы измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Б. Фелпс. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 312 с.
9. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент : пер. с англ. / Р. Чейз, Н. Эквилайн, Р. Якобс. – Москва : Вильямс, 2007. – 1184 с.

#### REFERENCES

1. Armstrong, M. & Beron, A. (2014). *Upravlenie rezul'tativnost'ju : Sistema ocenki rezul'tatov v dejstvii [Performance Management: A system for evaluating results in action]*. Moscow : Al'pina Pablisher [in Russian].
2. Druker, P. (2006). *Jeffektivnoe upravlenie [Effective management]*. Moscow : Astrel' [in Russian].
3. Druker, P. (et al). (2007). *Izmerenie rezul'tativnosti kompanii [Measuring the performance of the company]*. (E. Haritonova, E. Pesterevf, Trans.). (2-nd ed.). Moscow : Al'pina Biznes Buks [in Russian].
4. Kaplan, R. & Norton, D. (2014). *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju [Balanced Scorecard. From strategy to action]*. (M. Pavlova, Trans.). 2<sup>nd</sup> ed., rev. Moscow : Olimp-Biznes [in Russian].
5. Kokinz, G. (2015). *Upravlenie rezul'tativnost'ju. Kak preodolet' razryv mezhdub#javlennoj strategiej i real'nymi processami [Performance management. How to bridge the gap between the declared strategy and real processes]*. Moscow : Al'pina Pablisher [in Russian].
6. Lihonenko, L. O. (2008). *Dyskusiini pytannia shchodo traktuvannia sutnosti ta spivvidnosh-*

- ennia poniat “efektyvnist” i “rezultatyvnist” upravlinnia pidpriemstvom [Discussion of nutrition and interpretation of sunshine and understanding of “effectiveness” and “performance” of management of the company]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economy*, 10, 207–216 [in Ukrainian].
7. Sajmon, G., Smitburg, D. & Tompson, V. (1995). *Menedzhment v organizacijah [Management in organizations]*. Moscow : Jekonomika [in Russian].
  8. Felps, B. (2004). *Umnye biznes-pokazateli: Sistemy izmerenij jeffektivnosti kak vazhnyj jelement menedzhmenta [Smart business indicators: Performance measurement systems as an important element of management]*. Dnepropetrovsk : Balans Biznes Buks [in Russian].
  9. Chejz, R., Jekvilajn, N. & Jakobs, R. (2007). *Proizvodstvennyj i operacionnyj menedzhment [Industrial and operational management]*. Moscow : Vil'jams [in Russian].

**А. А. Трут**, кандидат экономических наук, доцент (Львовский торгово-экономический университет); **И. П. Миколайчук**, кандидат экономических наук, доцент (Киевский национальный торгово-экономический университет). **Эффективность операционной деятельности розничного торгового предприятия и методология ее измерения.**

**Аннотация.** Целью статьи является обоснование научно-методологических подходов к измерению эффективности розничных торговых предприятий в современных рыночных условиях национальной экономики. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения, диалектического подхода. **Результаты.** В статье обоснована категория «эффективность» как критерий измерения результативности организации. Определена сущность эффективности операционной деятельности розничного торгового предприятия. Раскрыты методологические основы формирования системы измерения эффективности. Исследованы методологические подходы к измерению эффективности операционной деятельности розничного торгового предприятия. Выявлены особенности системы измерения результативности и эффективности организаций в информационную эпоху. **Практическая значимость результатов исследования.** Доказано, что внедрение предложенных мероприятий будет способствовать повышению эффективности операционной деятельности предприятия. Основные научные положения статьи можно использовать в практике предприятий торговли.

**Ключевые слова:** измерение, расходы, эффективность, методологический подход, операционная деятельность, результаты, результативность, розничное торговое предприятие.

**O. Trut**, Cand. Econ. Sci., Docent (Lviv Trade and Economic University); **I. Mikolaychuk**, Cand. Econ. Sci., Docent (Kyiv National University of Trade and Economics). **Effectiveness of retail trade enterprise operating activity and methodology of its measurement.**

**Annotation.** The purpose of the article is to substantiate scientific and methodological approaches to measuring the efficiency of retail trade enterprises in the current market conditions of the national economy. **Methodology of research.** The solution of the tasks set in the article is carried out with the help of such general scientific and special research methods: analysis and synthesis, systematization and synthesis, a dialectical approach. **Findings.** The article substantiates the category of "efficiency" as a criterion for measuring the effectiveness of the organization. The essence of operational efficiency of the retail trade enterprise is determined. The methodological principles of the system of measuring the effectiveness of the system are revealed. The methodological approaches to measuring the operational efficiency of a retail trade enterprise are investigated. The peculiarities of the system of measuring the effectiveness and efficiency of organizations in the information age are revealed. **Practical value.** It is proved that the implementation of the proposed measures will help increase the efficiency of the trading activity of the trading enterprise. The main scientific provisions of the article can be used in the practice of trade enterprises.

**Keywords:** measurement, cost, efficiency, methodological approach, operational activity, results, performance, retail trade enterprise.



## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ

К. Ю. ВЕРГАЛ, кандидат економічних наук, доцент  
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** *Мета статті полягає в розробці підходів до формування стратегічного управління на підприємстві в умовах інтеграції. Методика дослідження.* *Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, системного та мультиагентного підходу, методології UML. Результати.* *Досліджено сутність стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Виявлено чинники, що впливають на ефективність стратегічного управління інтегрованою структурою. Практична значущість результатів дослідження.* *У статті визначено етапи стратегічного управління для інтегрованої структури загалом та для окремих її агентів. Основні наукові положення статті можна використовувати під час формування системи стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції.*

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, підприємство, інтегрована структура, інтеграція.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Розуміння важливості стратегічного управління як на державному рівні, так і на рівні суб'єктів господарювання стає важливою передумовою використання інструментів та моделей стратегічного менеджменту в діяльності вищого керівництва. Стратегічний менеджмент як порівняно новий для вітчизняних підприємств підхід стикається з нерозумінням управлінцями природи такого управління, невмінням адаптувати систему стратегічного управління під особливості кожного суб'єкта господарювання, незнанням інструментів аналізу та оцінювання стратегічних рішень. Усе це в комплексі призводить до неефективності системи стратегічного управління, що поглиблюється та доповнюється ще й такими чинниками, як недосконалість формування й реалізації довгострокових дій, спрямованих на підтримку чинного стану підприємства та покращання ефективності його діяльності в майбутньому; відсутність комплексності системи стратегічного планування на підприємстві з орієнтацією на короткостроковий ефект і розвиток бізнесу [8].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретичним та методичним аспектам формування системи стратегічного управління присвятили свої праці такі вітчизняні й зарубіжні науковці, як А. Аакер, І. Ансофф, Х. Віссема, В. Дикань, П. Друкер, І. Ігнат'єва, Б. Карлоф, А. Люкшинов, Б. Мізюк, Г. Минцберг, В. Пастухова, А. Томпсон, З. Шершньова. Однак, існує низка не вирішених питань, що стосуються методичного забезпечення управління підприємством в умовах інтеграції та його взаємозв'язку із стратегіями суб'єктів господарювання, які входять до складу інтегрованої структури. Незважаючи на наявність наукових розробок таких учених, як О. І. Афонічкін, Л. Л. Калініченко, В. М. Колосок, Г. О. Пасічник, А. А. Пилипенко, Л. І. Федулова, Ю. О. Юхновська, присвячених управлінню інтегрованими структурами, недостатньо дослідженими залишаються особливості стратегічного управління динамічною інтегрованою структурою в контексті взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розробка підходів до формування стратегічного управління на підприємстві в умовах інтеграції.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Глобалізаційні процеси в економіці України породжують створення нових форм взаємодії та співпраці господарюючих суб'єктів. Однією з таких форм є інтеграція підприємств, що має за мету спільне вирішення конкретних задач (проектів), підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів, організацію спільної діяльності, акумуляцію знань та інформації, спеціалізацію й кооперування, а також проведення інших заходів виробничого, комерційного чи природоохоронного характеру [15, с. 236].

Досліджуючи інтеграційні процеси та їх вплив на розвиток підприємства, Л. Л. Калініченко виділяє основні риси інтеграційної взаємодії [13]:

- відбувається між двома й більше суб'єктами в певних інституційних рамках, які задають засоби, механізми та структури економічної взаємодії;
- заснована на єдності цілей, інтересів та економічної політики суб'єктів;
- передбачає узгодженість дій і відсутність суперництва;
- формує стійкі зв'язки, засновані на ієрархії (підпорядкуванні) або рівноправності суб'єктів;
- призводить до формування нового суб'єкта, який функціонує як єдиний комплекс, інтегрованої структури.

Результатом інтеграційної взаємодії є створення інтегрованої структури як сукупності неоднорідних за складом економічних агентів, кожен із яких має властиві тільки йому характеристики, між якими виникають істотні й регулярні взаємозв'язки, що спричиняють взаємообумовлений вплив один на одного [20, с. 86].

Ураховуючи специфічні риси інтегрованої структури, її складність як у розрізі елементів, що входять до її складу, так і в розрізі процесів, кількість яких розширюється в результаті об'єднання суб'єктів господарювання, важливим для підприємства є забезпечення керованого розвитку в контексті поглиблення інтеграційних процесів, а отже, формування на підприємстві відповідного стратегічного управління.

Розглядаючи сутність стратегічного управління на підприємстві, слід зазначити, що це є багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включа-

ючи її окремі частини, зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [23].

На думку Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай та Л. П. Артеменко, стратегічне управління є, перш за все, динамічним процесом аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією [10, с. 18].

На важливості планування наголошує Н. І. Бабкіна, яка визначає стратегічне управління як плановий процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями й шансами на успіх у ринковій діяльності та виділяє мету стратегічного управління – визначати найбільш перспективні напрямки діяльності підприємства, які забезпечать його вдосконалення та розвиток [5, с. 75].

Оскільки за інтеграції виникає принципово новий вид економічних систем, що об'єднані на основі різних інтеграційних принципів узагальнення ресурсів, інтересів, технологій та інших інтегруючих чинників [22], формування стратегічного управління на підприємствах в умовах інтеграційних процесів потребує врахування додаткових чинників, зокрема:

- багаторівневність інтегрованої структури та необхідність створення декількох рівнів управління [3];
- багатопотоковість і багатопроектність системи, необхідність урахування як об'єкта управління різноманітних потоків та процесів, що визначають діяльність як кожного окремого агента у складі інтегрованої структури, так і інтегрованої структури загалом [3];
- синергізм інтегрованої системи [3];
- необхідність розподілу ресурсів між усіма агентами системи згідно з визначеними пріоритетами;
- необхідність оцінювання ефективності роботи як системи загалом так і окремих її елементів, корегування стратегії відповідно до результатів оцінювання;
- необхідність визначення умов розширення/скорочення інтегрованої структури відповідно до результатів діяльності та впливу зовнішнього середовища;
- ефективне використання спільних ресурсів інтегрованої структури;
- концентрація інвестицій на пріоритетних напрямках розвитку;
- узгодження інтересів та дій учасників інтегрованої структури;

– наявність у кожного суб'єкта господарювання у складі інтегрованої структури специфічного зовнішнього середовища та власного потенціалу.

Отже, стратегічне управління інтегрованим підприємством потребує:

– упровадження системи ієрархічного управління для кожного рівня ієрархії інтегрованої структури;

– побудови складної системи стратегічного моніторингу та контролінгу, яка враховує особливості кожного суб'єкта господарювання, що бере участь в інтеграційних процесах;

– орієнтації на створення гнучкої структури, здатної змінюватись, у тому числі за рахунок розширення чи скорочення кількості агентів, що входять до складу інтегрованого підприємства;

– мінімізації ризиків змін зовнішнього середовища та неефективної роботи агентів;

– мотивування підприємств, що входять до складу інтегрованої структури, відображення в загальній стратегії системи цінностей та інтересів кожного з них;

– раціоналізації використання ресурсного потенціалу;

– підвищення рівня координованості дій.

Розглянемо структуру стратегічного управління підприємством в умовах інтеграційних процесів на прикладі горизонтально інтегрованої структури, особливості формування якої висвітлено в роботах [6, 24].

Узагальнюючи роботи вітчизняних і зарубіжних учених стосовно етапів стратегічного управління, зокрема А. Аакера [1], В. Диканя [9, с. 36–37], Л. Довгань [10], В. З. Шершньової [23], у межах загальних етапів стратегічного менеджменту (стратегічний аналіз, вибір стратегії, розробка стратегії, реалізація стратегії, оцінювання та контроль) було визначено етапи стратегічного управління інтегрованою структурою на рівні інтегрованої структури та на рівні окремого агента інтегрованої структури (табл. 1).

Визначення сутності стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції потребує не тільки дослідження сутності етапів для різних рівнів ієрархії інтегрованої структури, але і встановлення взаємодії цих рівнів.

Таблиця 1

### Етапи стратегічного управління інтегрованою структурою

Етап	Стратегічний аналіз	Вибір стратегії	Розробка стратегії	Реалізація стратегії	Оцінювання та контроль
Мета	Оцінювання місця підприємства на ринку, аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на розвиток підприємства, прогнозування розвитку	Визначення ефективної стратегії для підприємства	Розробка бізнес-стратегій для кожної стратегічної бізнес-одиниці	Формування планів розвитку. Розподіл ресурсів між процесами	Оцінювання результативності стратегії
Результат для інтегрованої структури	Аналіз зовнішнього середовища. Аналіз взаємодії агентів, їх мотивації, потреб, інтересів, можливостей. Визначення місії. Визначення цілей	Формування стратегічних альтернатив. Узгодження інтересів агентів ІС. Вибір стратегії	Формування стратегії ІС. Визначення критеріїв оцінювання ефективності стратегії ІС та ефективності діяльності агента ІС	Формування плану розвитку. Розподіл ресурсів між агентами ІС. Проведення організаційних змін. Узгодження стратегій агентів	Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища. Оцінювання ефективності реалізації стратегії ІС та взаємодії агентів
Результат для окремого агента інтегрованої структури	Аналіз зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища. Конкретизація та адаптація цілей розвитку залежно від характеру діяльності агентів ІС	Формування стратегічних альтернатив. Вибір стратегії	Формування стратегії агента ІС. Постановка завдань. Визначення критеріїв оцінювання ефективності процесів	Формування планів розвитку. Формування бізнес-стратегій для стратегічних бізнес-одиниць. Формування функціональних стратегій. Розподіл ресурсів між процесами	Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища. Оцінювання ефективності реалізації стратегії. Оцінювання ефективності процесів

Для цього використаємо методологію моделювання бізнес-процесів UML, зокрема діаграму діяльності, що дозволяє візуалізувати взаємозв'язок,

особливості та логіку реалізації етапів стратегічного управління на кожному рівні горизонтально інтегрованої структури (рис. 1).

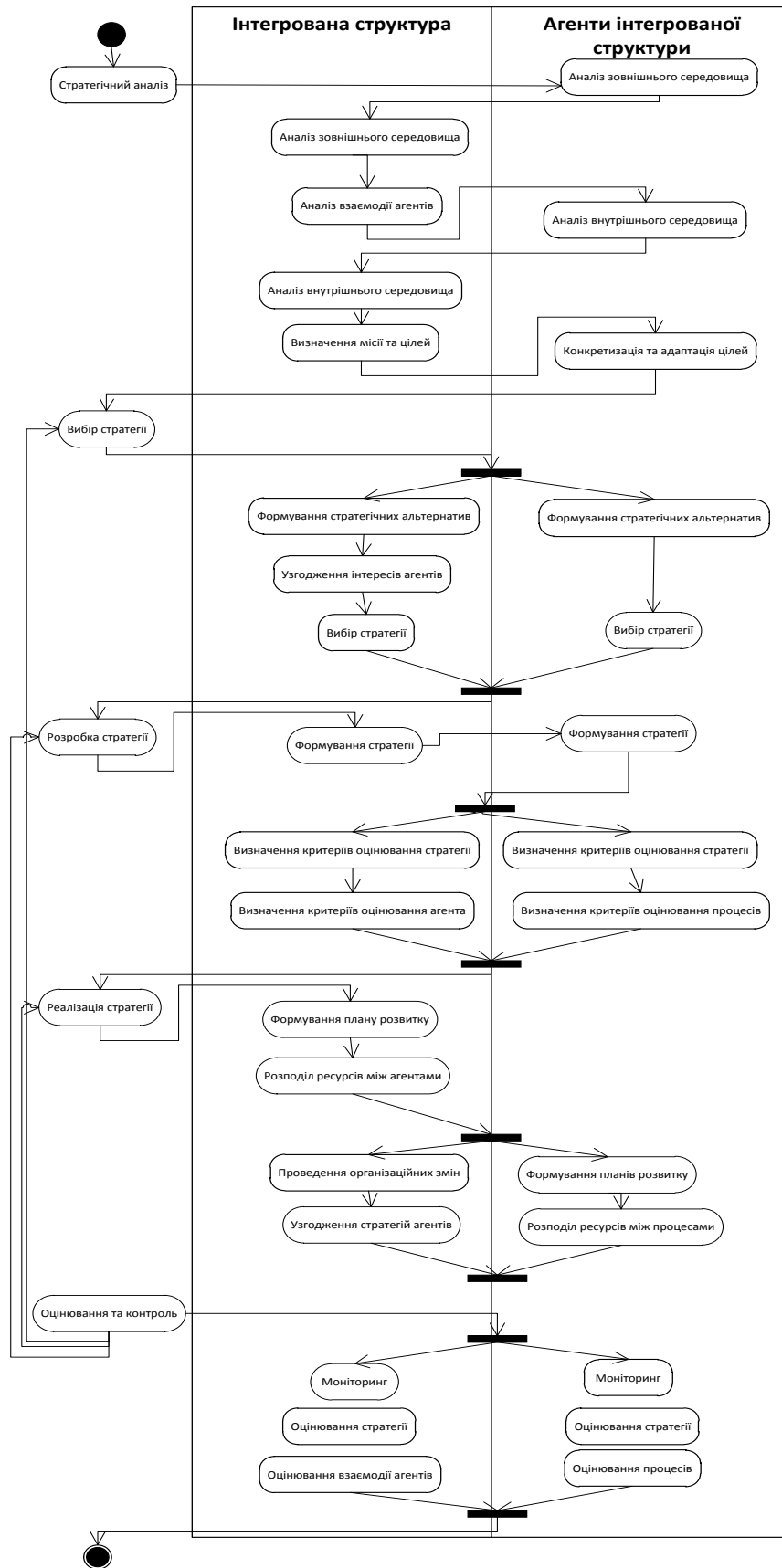


Рис. 1. Етапи стратегічного управління горизонтально інтегрованою структурою

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Отже, отримані результати свідчать про необхідність представлення стратегічного управління як безперервного процесу на підприємстві. В умовах інтеграції стратегічне управління слід розглядати не тільки з позиції формування загальної стратегії інтегрованої структури, але й у тісному взаємозв'язку зі стратегічним менеджментом кожного суб'єкта господарювання, що входить до її складу.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер А. Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента : пер. с англ. / А. Д. Аакер; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 544 с.
2. Александрова А. В. Формирование стратегически ориентированной системы управления интегрированными корпоративными структурами [Электронный ресурс] / А. В. Александрова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 2 (38). – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru> (дата звернення: 10.05.2018). – Назва з екрана.
3. Андреева Т. А. Интегрированная система процессов стратегического управления газовой корпорацией / Т. А. Андреева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 1 (45). – С. 22–28.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
5. Бабкина Н. И. Этапы и особенности стратегического управления развитием промышленного предприятия / Н. И. Бабкина // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2013. – 1-1. – С. 73–81.
6. Вергал К. Ю. Особливості системи управління горизонтально інтегрованими структурами / К. Ю. Вергал // Модели управления в рыночной экономике : зб. наук. праць. – 2014. – Спец. вип. – С. 47–54.
7. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) : пер. с англ. / Х. Виссема. – Москва : ИНФРА-М, 1996. – 288 с.
8. Данилюк В. О. Загальні проблеми стратегічного управління технічним розвитком підприємств України / В. О. Данилюк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : зб. наук. пр. – 2010. – Вип. 27. – С. 207–214.
9. Дикань В. Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
10. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
11. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
12. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2006. – 320 с.
13. Калініченко Л. Л. Інтегровані бізнес-структури: сутність та оцінка ефективності функціонування / Л. Л. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 393–396.
14. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. – Москва : Экономика, 1991. – 239 с.
15. Левківська Л. М. Формування та функціонування інтегрованих структур в агробізнесі / Л. М. Левківська, Г. Б. Швець // Формування ринкової економіки. – 2015. – № 33. – С. 234–242.
16. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – Москва : ЮНИТИ, 2001. – 375 с.

17. Минцберг Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 366 с.
18. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Б. М. Мізюк. – Львів : Магнолія 2006, 2009. – 544 с.
19. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
20. Пилипенко А. А. Конкурентна стратегія й формування системи стратегічного управління розвитком інтегрованої структури бізнесу / А. А. Пилипенко // Коммунальное хозяйство городов : научно-технический сборник. – 2008. – № 82. – С. 84–91.
21. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А. Томпсон, Дж. Стрикленд. – Москва : Юнити, 1998. – 576 с.
22. Топорков А. М. Проблемы устойчивого развития интегрированных экономических систем [Электронный ресурс] / А. М. Топорков // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2014. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemu-ustoychivogo-razvitiya-integrirovannyh-ekonomicheskikh-sistem-2> (дата звернення: 5.05.2018). – Назва з екрана.
23. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – 2-ге вид., перероб. і допов. / З. Є. Шершньова. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
24. Verhal K. Architecture of multi-agent systems of integrated commercial structure in the conditions of globalization / K. Verhal, S. Ivanov, M. Rogoza // European Cooperation : International Collection of scientific proceedings. – 2016. – Vol 8. – No 15. – P. 39–47.
25. *menedzhmyenta [Strategic market management].* Saint Petersburg: Piter [in Russian].
2. Aleksandrova, A. V. (2011). Formyrovanye stratehichesky oryentirovannoi systemi upravleniya antehryrovannimy korporatyvnimy strukturamy [Formation of a strategically oriented management system by integrated corporate structures]. *Problemi sovremennoi ekonomyky – Problems of the modern economy*, 2 (38). Retrieved from: <http://www.m-economy.ru> (accessed 10 May 2018) [in Russian].
3. Andreeva, T. A. (2013). Yntehryrovannaia systema protsessov stratehicheskoho upravleniya hazovoi korporatsyei [The integrated system of processes of strategic management of the gas corporation]. *Vestnyk Saratovskoho hosudarstvennoho sotsyalno-ekonomycheskoho unyversyteta – Bulletin of the Saratov State Social and Economic University: Collected papers*, (1 (45), (pp. 22–28) [in Russian].
4. Ansoff, I. (1999). *Novaia korporativnaia stratiehiia [The new corporate strategy].* Saint Petersburg: Piter [in Russian].
5. Babkina, N. Y. (2013). Etapi y osobennosty stratehicheskoho upravleniya razvytyem promishlennoho predpriyatiya [Stages and features of strategic management of industrial enterprise development]. *Nauchno-tekhnicheskyye vedomosti Sankt-Peterburhskoho hosudarstvennoho polytekhnicheskoho unyversyteta – Scientific and technical bulletins of the St. Petersburg State Polytechnic University: Collected papers*, (1), (pp. 73–81) [in Russian].
6. Verhal, K. Yu. (2014). Osoblyvosti systemy upravlinnia horyzontalno-intehrovanymy strukturamy [Features of the control system of horizontal-integrated structures]. *Modely upravleniya v rinochnoi ekonomyke – Models of management in a market economy: Collected papers*, (pp. 47–54) [in Ukrainian].
7. Vissema, Kh. (1996). *Mieniedzhmient v podrazdielieniakh firmy (priedprinimatielstvo y koordinatsiia v dietsentralizovannoi kompanii [Strategic Management and Entrepreneurship: Opportunities for future prosperity].* Moscow : INFRA-M [in Russian].
8. Danyiuk, V. O. (2010). Zahalni problemy stratehichnoho upravlinnia tekhnichnym roz-

## REFERENCES

1. Aaker, A. D. (2002). *Strategicheskoe rynochnoe upravlenye. Biznes-strategii dlya uspyeshnogo*

- vytkom pidpriemstv Ukrainy [General problems of strategic management of technical development of Ukrainian enterprises]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury – Problems of improving the efficiency of the infrastructure*, 27, 207–214 [in Ukrainian].
9. Dykan, V. L., Zubenko, V. O. & Makovoz, O. V. (2013). *Stratehichne upravlinnia [Strategic Management]*. Kyiv : ZUL [in Ukrainian].
  10. Dovhan, L. Ye., Karakai, Yu. V., Artemenko, L. P. (2011). *Stratehichne upravlinnia [Strategic Management]*. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
  11. Druker, Pyter F. (2004) *Entsiklopediia mienedzhmienta [The Practice of Management]*. Moscow: Viliamie [in Russian].
  12. Ihnatieva, I. A. (2006). *Stratehichniy menedzhment [Strategic Management]*. Kyiv : Karavela [in Ukrainian].
  13. Kalinichenko, L. L. (2011). Intehrovani biznes-struktury: sutnist ta otsinka efektyvnosti funktsionuvannia [Integrated business structures: the essence and evaluation of the efficiency of functioning]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, 34, 393–396 [in Ukrainian].
  14. Karlof, B. (1991). *Dielovaia stratiehiia: kontseptsii, sodierzhanii, simvoly [Business strategy: Concept, content, symbols]*. Moscow : Ekonomika [in Russian].
  15. Levkivska, L. M., & Shvets, H. B. (2015). Formuvannia ta funktsionuvannia intehrovanykh struktur v ahrobiznesi [Formation and functioning of integrated structures in agribusiness]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky – Formation of a market economy*, 33, 234–242 [in Ukrainian].
  16. Liukshynov, A. N. (2001). *Stratehicheskyi menedzhment [Strategic Management]*. Moscow : Yuniti [in Russian].
  17. Mintsberh, H. (2000). *Shkoly stratehii, stratiehichieskoie safari [ Strategy Safari]*. Saint Petersburg : Piter [in Russian].
  18. Miziuk, B. M. (2006). *Osnovy stratehichnoho upravlinnia [The basis of strategic management]*. Lviv : Mahnoliia [in Ukrainian].
  19. Pastukhova, V. V. (2002). *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofii, polityka, efektyvnist [Strategic enterprise management: philosophy, politics, efficiency]*. Kyiv [in Ukrainian].
  20. Pylypenko, A. A. (2008) Konkurentna stratehiia y formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom intehrovanoi struktury biznesu [Competitive strategy and formation of strategic management system for the development of an integrated business structure ]. *Kommunalnoe khazaistvo horodov : nauchno-tekhnycheskyi sbornyk – Communal enterprise of cities: a scientific and technical collection*, 82, 84-91 [in Ukrainian].
  21. Tompson, A. (1998) *Stratiehichieskii mienedzhmient. Iskusstvo razrabotky i rializatsii [Strategic management: concepts and cases]*. Moscow : Yuniti [in Russian].
  22. Toporkov, A. M. (2014). Problemi ustoi chyvoho rozvytyia yntehrovannikh ekonomycheskykh system [Problems of Sustainable Development of Integrated Economic Systems]. *Vestnyk Volzhskoho unyversyteta ym. V.N. Tatyshcheva – Bulletin of Volzhsky University named after. VN Tatishcheva*. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-ustoychivogo-razvitiya-integrirovannyh-ekonomicheskikh-sistem-2> (accessed 5 May 2018) [in Russian].
  23. Shershnova, Z. Ye (2004). *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*. Kyiv : KNEU [in Ukrainian].
  24. Ivanov, S., Rogoza, M. & Verhal, K. (2016) *Architecture of multi-agent systems of integrated commercial structure in the conditions of globalization. European Cooperation : International Collection of scientific proceedings*, (15, Vols 8), (pp. 39–47).

**К. Ю. Вергал**, кандидат экономических наук, доцент (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Теоретические аспекты стратегического управления предприятием в условиях интеграции.**

**Аннотация.** Цель статьи заключается в разработке подходов к формированию стра-

тегического управления на предприятии в условиях интеграции. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения, системного и мультиагентного подхода, методологии UML. **Результаты.** Исследована сущность стратегического управления предприятием в условиях интеграции, выявлены факторы, влияющие на эффективность стратегического управления интегрированной структурой. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье определены этапы стратегического управления для интегрированной структуры в целом и для отдельных ее агентов. Основные научные положения статьи можно использовать при формировании системы стратегического управления предприятием в условиях интеграции.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, предприятие, интегрированная структура, интеграция.

**K. Vergal, Cand. Econ. Sci., Docent (Poltava University of Economics and Trade). Theoretical aspects of strategic management of the enterprise in conditions of integration.**

**Annotation. Purpose.** The article is devoted to the development approaches to the formation of strategic management in the enterprise in condions of integration. **Methodology of research.** The objectives of the article implemented by using the following general and specific research methods: analysis and synthesis, systematization and generalization, system and multiagent approach, UML methodology. **Findings.** The essence of strategic management of an enterprise in the conditions of integration is investigated, factors which influence the efficiency of strategic management of the integrated structure are revealed. **Practical value.** The article defines, as a whole, the stages of strategic management for the integrated structure and for its individual agents. The main scientific provisions of the article can be used in the formation of the system of strategic enterprise management in the conditions of integration.

**Keywords:** strategy, strategic management, enterprise, integrated structure, integration.



# ТЕОРЕТИЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В БІК КООПЕТИЦІЇ<sup>1</sup>

Г. О. ШВІНДІНА, кандидат економічних наук, доцент  
(Сумський державний університет, Україна; Університет Пердью, США)

**Анотація.** *Мета статті* полягає у формуванні основних теоретико-методологічних положень моделі оцінки готовності підприємства до коопетиційної фази розвитку. **Методика дослідження** полягає в аналізі результатів попередніх емпіричних і теоретичних досліджень у сфері стратегії коопетиції, у використанні структурного та системного аналізу, які дозволили виявити й узагальнити характеристики коопетиції. **Результати.** Дослідження присвячено аналізу коопетиційної взаємодії як нового й перспективного типу організаційної динаміки та альтернативної стратегії розвитку. Узагальнення даних попередніх досліджень дозволило виявити фактори, які обумовлюють готовність підприємства перейти до коопетиції як еволюційної фази в життєвому розвитку підприємства у вигляді моделі, які дозволяють отримати як аналітичні розрахунки, так і графічну інтерпретацію. **Практична значущість результатів дослідження.** Доведено, що промислові підприємства, за умов упровадження даної стратегії, отримують значні переваги та можливість технологічного розвитку.

**Ключові слова:** організаційний розвиток, інновації, підприємство, коопетиція, коопетиційна взаємодія, організаційна трансформація, готовність до коопетиції.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** У сучасних умовах господарювання, коли бізнес-середовище промислових підприємств України характеризується втратою звичних ринків (наприклад ринки Російської Федерації) та зруйнованими ланцюгами постачань через скорочення взаємодії з колишніми партнерами, особливої актуальності набувають питання пошуку стратегії задля подальшого інноваційного розвитку. Слід відмітити, що створення консорціумів із розробки ноу-хау та технологічних новацій завжди супроводжується високим ступенем ризику недобросовісної поведінки партнера. Але успішні приклади альянсів у світі дають можливість по-іншому оцінити варіанти подальшого розвитку, один із яких – коопетиція. Коопетиційна стратегія була революційним підходом у 90-ті рр. ХХ ст., але й досі залишається новою для вітчизняних підприємств. Коопетиція дозволяє вирішити проблеми виходу на нові ринки, збу-

дувати фундамент для проривних технологій та знайти відповідні інвестиційні кошти на подальший розвиток. Ці ендогенні передумови необхідності пошуку нових способів і форматів ведення економічної діяльності посилюються екзогенними факторами, зокрема темпами розвитку глобальних ринків, які, безперечно, випереджають темпи розвитку таких вітчизняних галузей, як машинобудування, автомобілебудування, хімічна промисловість, агропромисловість та ін.

Приклади таких успішних стратегічних альянсів, як BMW-Daimler Chrysler, Ford-PSA, Honda-Isuzu, Fiat-GM, Opel-Renault, PAS-Toyota, Opel-Suzuki та Volkswagen-Porsche свідчать на користь практики об'єднання зусиль із найближчим конкурентом для більшого спільного виграшу. Прогрес великих корпорацій та малого підприємництва може слугувати прикладом для вітчизняних підприємств, які відтворюють стадії світового економічного розвитку з певним запізненням і певними відхиленнями від сталих сценаріїв. Пошук індивідуального

<sup>1</sup> Дослідження виконано в рамках НДР № 0117U003353 «Умови адаптації та чинники розвитку бізнесу у глобальному середовищі»

шляху розвитку для вітчизняних підприємств триває і набуває особливої гостроти в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед праць учених, які зробили вагомий внесок у розвиток знань про стратегічне управління, зокрема, у сферу розвитку концепції, коопетиції слід згадати концепцію управління ланцюгом цінності М. Портера (згадування про об'єднання з іншими гравцями ринку), теорію стейкхолдерів Е. Фрімена (згадування про кооптацію із конкурентами), концепцію ключових компетенцій Г. Хемела та К. К. Прахалада (згадування про коопетицію та обмін ліцензіями), відкриту інноваційну модель Г. Чезброу (обмін ліцензіями з конкурентами) та чисту коопетиційну модель А. Брандербурґера та Б. Дж. Налєбаффа (кооперація з конкурентами). За останнє десятиліття серед найбільш помітних досліджень коопетиції слід підкреслити важливі дослідження Дж. Б. Даніно та Дж. Падулі, роботи М. Бенгтссон та С. Кока, Я. Луо, В. Тсая, Д. Гняваллі, Ф. Ле Руа та Е.-С. Фернандез та ін.

**Формування цілей статті (постановка проблеми).** Метою статті є аналіз результатів попередніх емпіричних і теоретичних досліджень у сфері стратегії коопетиції та формування основних теоретико-методологічних положень моделі оцінки готовності підприємства до коопетиційної фази розвитку.

**Виклад основного матеріалу з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Концепція коопетиції не є новою, оскільки ця стратегія успішно використовується ІТ-компаніями Кремнієвої долини з моменту її утворення, а також такими корпораціями, як Monsanto, Coca-Cola, Pepsi, IBM і багатьма іншими, про що в 90-х рр. XX ст. написали А. Брандербурґер та Б. Налєбафф у революційній тоді роботі «Коопетиція» [8]. Відмітність погляду вчених полягав у тому, що галузь уже не розглядалась як структура ринкових сил за М. Портером, а була представлена «мережею цінності», у яку залучені підприємства з різним ступенем взаємозалежності та взаємодії. Конкурентна гра, яка раніше визначала сценарії подальшого розвитку, втратила свої перспективи в умовах гіперконкуренції. Прискорення технологічного розвитку, залучення додаткових інвестицій, розвиток нових ринків – складне завдання для однієї компанії в умовах жорсткої конкуренції, але це завдан-

ня вирішується за умов кооперації із сильним гравцем галузі. За законами розвитку ринку та організацій, сильним гравцем галузі є конкурент компанії. У цьому випадку, зазвичай, є декілька варіантів розвитку подій: безризиковий відхід у нішу та подальша диференціація (що має довготривалі ризики втрати ефективності через надлишкову спеціалізацію); подальша боротьба з конкурентом для отримання певних конкурентних переваг (і втрата ресурсів на додаткові агресивні дії та протидії); об'єднання зусиль із конкурентом. Цей варіант, зазвичай, не розглядається вітчизняними підприємствами через острах втрати контролю над власними розробками, установленням остаточної ціни та розподілом ринку. Розповсюдження опортунізму серед дистриб'юторів також не слугує на користь вибору коопетиції. Що стосується машинобудівної галузі України, то вона, на думку експертів [1, 3], знаходиться в загрозливій ситуації через фокусування на вимогах російського ринку, який більше не є цільовим. У той же час, в авіабудуванні та роботі аеропортів феномен коопетиції не тільки присутній, але й досліджується науковцями, наприклад у роботах І. О. Геєць [2].

Ці економічні передумови та результати закордонних досліджень у галузі стратегічного управління дали змогу розглядати коопетицію як наступну фазу організаційного та економічного розвитку. У поточному дослідженні увага зосереджена на виявленні факторів, які обумовлюють готовність підприємства перейти до коопетиції.

Коопетиція, яка як стратегія була об'явлена революційною більш ніж 20 років тому, і нині є маловивченим явищем. Сьогодні існує декілька підходів до її трактування. З точки зору представників італійської школи, Дж. Б. Даніно та Дж. Падулі, це стратегія із залученням конкурентних фірм до створення цінності спільними зусиллями [13]. Представники американської школи, зокрема Я. Луо, подають коопетицію як процес, ставлення та феномен, який поєднує коопераційну й конкурентну взаємодію [12]. Це співпадає з первинною працею А. Брандербурґера та Б. Налєбаффа, які бачать коопетицію як динамічний процес зміни кооперації на конкуренцію і, навпаки, конкуренції – на кооперацію, задля встановлення найбільш вигідної взаємодії та отримання додаткових переваг. Представники фінської школи, М. Бенгтссон та співатори [6], вважають, що коопетиція є ком-

бінацією різнорівневих взаємодій – одночасно колективної стратегії кооперації та індивідуальної стратегії конкуренції.

Одним із найбільш цікавих і проблематичних питань у сфері стратегічного управління є питання ініціації коопетиційної взаємодії. Усі успішні проекти проаналізовані переважно *post-factum*, процес ініціації залишається в колі уваги дослідників, які здійснюють теоретичні та емпіричні дослідження цього питання.

Узагальнення результатів попередніх досліджень дозволило виявити детермінанти коопетиційної поведінки, які можна розділити щонайменш на дві групи факторів: ендогенні та екзогенні. У своїх дослідженнях учені неодноразово намагались ідентифікувати «детермінанти», «драйвери» та «чинники» коопетиції (табл. 1), які стали вихідними даними для подальшої формалізації індикатора готовності до коопетиції.

Таблиця 1

**Узагальнення та систематизація попередніх досліджень з ідентифікації детермінантів коопетиційної поведінки [структуровано автором на основі джерел [5, 7, 9, 10–13, 15]]**

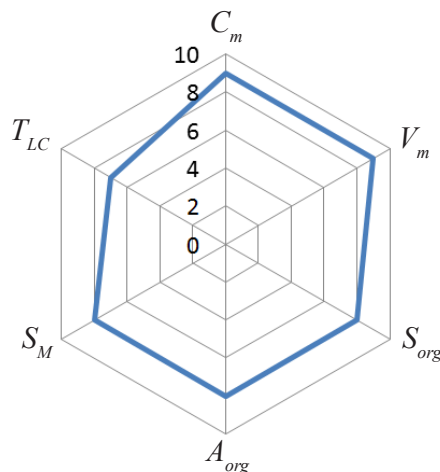
Детермінанта	Автори	Термінологія та рівень дослідження	Визначення рівня дослідження
Визнані закономірності			
Мінливість/стабільність умов бізнес-середовища (ринкові зміни, зміни потреб споживачів, нові технологічні можливості та загрози, досвід партнерства) та тип організаційних процесів (профіль навчання організації, дистанція у прийнятті рішень)	Дж. Падула та Дж. Даніно, (2007)	Термін: драйвери (рушійні сили) коопетиції. Рівень: макро- та макрорівні (галузі та підприємства)	Взаємовплив між екзогенними та ендогенними факторами
Стиль лідерства (обговорення – участь) та організаційна структура (централізація – формалізація), решта змінних є контрольними, серед яких: розміри фірми, вік фірми, етап організаційного життєвого циклу, технологічна турбуленція, інтенсивність технологій, тип індустрії	С. Стріз, М. Мейер, Т. Флаттен, М. Бретель (2016)	Термін: передумови (антецеденти) коопетиції. Рівень: крос-функціональна коопетиція (між підрозділами організації)	Вплив ендогенних факторів на ендогенні
Три передумови: а) ринкові умови (високі витрати на дослідження, короткий життєвий цикл продукції, висока диверсифікація та комбінаторність технологій); б) діадні аспекти взаємовідносин між суб'єктами господарювання; в) індивідуальні аспекти учасників (готовність і бажання вступати в коопетицію). Крім цього, названі взаємозалежність підприємств та позиція організації серед інших	С. Дорн, Б. Швейгер, С. Альберз (2016)	Термін: передумови (антецеденти) коопетиції. Рівень: макрорівень (різні галузі)	Вплив екзогенних факторів на екзогенні (поведінку компаній на світовому ринку)
Зовнішні драйвери (характеристики індустрії, технологічні вимоги, потреби споживачів, вплив стейкхолдерів), драйвери, обумовлені партнером (характеристики партнера та характеристики відносин), внутрішні драйвери (внутрішні цілі та здібності, перспективні стратегії, сприйнята уразливість)	М. Бенгтссон та Т. Раза-Ула (2016)	Термін: драйвери коопетиції. Рівень: багаторівневе дослідження	Триадна концепція драйверів коопетиції на основі систематичного огляду більше ніж 10 років публікацій за темою
Кооперація обумовлена стратегічною взаємозалежністю, формою організаційної одиниці та технологічною пов'язаністю; конкуренція обумовлена місцевою відповідальністю, ринковим перетинанням та регресом здібностей	Я. Луо (2005)	Термін: детермінанти кооперації та конкуренції. Рівень: коопетиція між організаційними одиницями	Взаємовплив екзогенних та ендогенних факторів

Продовж. табл. 1

Детермінанта	Автори	Термінологія та рівень дослідження	Визначення рівня дослідження
Дискусійні моменти			
Життєвий цикл ринку	М. Бенгтссон та співавтори (2010); Д. Гнявалі та Парк (2011), С. Дорн та співавтори (2016)	Термін: передумови. Рівень: мезорівень (міжорганізаційна динаміка)	Не визначено чітко: за одними джерелами виникає на ранніх стадіях, за іншими – у фазі зрілості
Організаційна культура	П. Клімас (2016)	Термін: фактор (змінна). Рівень: макрорівень	Організаційна культура визначає готовність підприємства до коопетиції та впливає на її ефективність під час упровадження

Аналіз конгруентності вказаних досліджень (див. табл. 1) та співставлення цих параметрів з емпіричними дослідженнями А. Россі та М. Варглієна [14], С. Томасона та його співавторів [16], а також фундаментальними роботами В. Тсая [17], дозволив виявити фактори, які обумовлюють готовність підприємства перейти до коопетиції як еволюційної фази в

життєвому розвитку підприємства. У даному дослідженні запропоновано розуміти інтегральний показник готовності до коопетиції як функцію від таких змінних, як рівень конкуренції  $C_m$ , волатильність ринку  $V_m$ , розмір підприємства  $S_{org}$ , вік підприємства  $A_{org}$ , ринкова частка  $S_M$ , тривалість життєвого циклу продукції  $T_{LC}$  (рис. 1).



**Інтегральний показник** розраховується як значення площі векторного шестикутника за формулою:

$$SI_{RC} = k(I_{RC1}I_{RC2} + I_{RC2}I_{RC3} + I_{RC3}I_{RC4} + I_{RC4}I_{RC5} + I_{RC5}I_{RC6} + I_{RC6}I_{RC1}),$$

$$де k = \frac{1}{2} \sin \frac{\pi}{3},$$

а потім нормалізується в 10-балу шкалу:

$$I_{RC} = \frac{SI_{RC}}{SI_{RCmax}} 10$$

Рис. 1. Графічна та аналітична інтерпретація показника готовності до коопетиції

Для даних, які зображені на рисунку окремою лінією (приклад даних),  $I_{RC} = 6,67$  з 10. Це означає, що готовність до коопетиції становить 66 із 100 %. Ці дані можливо використовувати лише за умов профілізації діяльності головних гравців галузі. Якщо 66 % – це найкращі показники в галузі, то вважатимемо їх за еталон. Серед інших дискусійних моментів

слід відмітити те, що приклади глобальних гравців не можуть бути порівняні з вітчизняними, щонайменш у даній моделі. Крім того, автори попередніх досліджень наголошують на феноменологічній природі коопетиції як неповторному, або рідкісному явищі. Підхід, що пропонується в даному дослідженні, не йде у протиріччя до феноменологічного, але в той

же час підкреслює можливість відтворення коопетиції різними суб'єктами в різних галузях.

Перспективними галузями для впровадження коопетиції можуть бути авіабудування, IT-сектор, машинобудування. Ці три галузі названі не випадково, адже вітчизняне підприємство ДП «Антонов» уже має досвід кооперації з конкурентами (сумісні з Boeing проектні роботи), IT-сектор, незважаючи на високу конкуренцію серед гравців, схиляється до коопетиції (обмін замовленнями та ліцензіями), машинобудування переважно уникає кооперації навіть із дистриб'юторами. Нині трансформація організаційної динаміки в бік коопетиції є перспективною з декількох причин: по-перше, альянс із конкурентами дає більші переваги після того, як усі можливості вичерпані; по-друге, це надає додаткові можливості зі створення більшої цінності (більш високої технології), ніж в умовах автономної праці; по-третє, ініціація ринку та розвиток попиту на поточну технологію можливі лише за умови сумісних зусиль; по-четверте, це знижує конкурентний тиск, який перешкодив прийняттю адекватних рішень і впливав на витрати на агресивний/захисний маркетинг, і нарешті, коопетиція дає в рази більші переваги, створюючи нові технології виробництва та споживання, які змінюють уявлення про якість продукту, його доступність і цінність.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Організаційний розвиток у бік коопетиції – це неминуха тенденція найближчого майбутнього промислових підприємств України. Лідери змін отримують конкурентну, а в цьому випадку коопетиційну, перевагу, започаткувавши новий тип відносин на ринку. Тенденції глобальних ринків і локальних ринків країн Європейського Союзу, Японії та США свідчать про розповсюдження коопетиційних патернів, їх відтворення й успішне функціонування. У роботі запропоновано формалізований підхід до оцінки готовності підприємства до коопетиції як початкового етапу впровадження стратегії коопетиції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воскресенська О. Заточені під Росію: українська промисловість втрачає ринки збуту [Електронний ресурс] / О. Воскресенська // Forbes Україна. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/business/1370942-zatocheni-pid-rosiyu-ukrayinska-promislovist-vtrachae-rinki-zbutu> (дата звернення: 7.01.2018). – Назва з екрана.
2. Геєць І. О. Формування соконкурентної стратегії розвитку регіональних аеропортів та хабів / І. О. Геєць // Проблеми системного підходу в економіці – 2017. – № 1 (57). – С. 64–72.
3. Проноза П. В. Сучасні проблеми машинобудівної галузі України на прикладі великих промислових підприємств Харківської області / П. В. Проноза, Я. В. Ромашова // Економіка розвитку. – 2017. – № 1. – С. 59–68.
4. Швіндіна, Г. О. Зміни пріоритетів організаційного розвитку та їх параметризація / Г. О. Швіндіна // Науковий журнал «Економічний вісник Національного гірничого університету». – 2016. – № 56 (56). – С. 80–88.
5. Bengtsson M. A systematic review of research on coopetition: toward a multilevel understanding / M. Bengtsson, T. Raza-Ullah // *Industrial Marketing Management*. – 2016. – № 57. – P. 23–39.
6. Bengtsson M. Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry / M. Bengtsson, J. Eriksson, J. Wincent // *Competitiveness review: An international business journal*. – 2010. – № 20 (2). – P. 194–214.
7. Bouncken R. B. Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions / R. B. Bouncken, J. Gast, S. Kraus, M. Bogen // *Review of Managerial Science*. – 2015. – № 9 (3). – P. 577–601.
8. Brandenburger A. M. Co-opetition / A. M. Brandenburger, B. J. Nalebuff. – New York : Currency Doubleday, 1996. – 288 p.
9. Dorn S. Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda / S. Dorn, B. Schweiger, S. Albers // *European Management Journal*. – 2016. – № 34 (5). – P. 484–500.
10. Gnyawali D. R. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for techno-

- logical innovation / D. R. Gnyawali, B. J. R. Park // *Research Policy*. – 2011. – № 40 (5). – P. 650–663.
11. Klimas P. Organizational culture and cooperation: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry / P. Klimas // *Industrial Marketing Management*. – 2016. – № 53. – P. 91–102.
  12. Luo Y. Toward cooperation within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries / Yadong Luo // *Journal of World Business*. – 2005. – № 40 (1). – P. 71–90.
  13. Padula G. Untangling the rise of cooperation: the intrusion of competition in a cooperative game structure / G. Padula, G. B. Dagnino // *International Studies of Management & Organization*. – 2007. – № 37 (2). – P. 32–52.
  14. Rossi A. Cooperation strategy: Theory, experiments and cases. / A. Rossi, M. Warglien. – Routledge: Taylor & Francis Group, 2009. – 258 p.
  15. Strese S. Organizational antecedents of cross-functional cooperation: the impact of leadership and organizational structure on cross-functional cooperation / S. Strese, M. W. Meuer, T. C. Flatten, M. Brettel // *Industrial Marketing Management*. – 2016. – № 53. – P. 42–55.
  16. Thomason S. J. Several determinants of successful cooperation in small business / S. J. Thomason, E. Simendinger, D. Kiernan // *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. – 2013. – № 26 (1). – P. 15–28.
  17. Tsai W. Social structure of “cooperation” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing / W. Tsai // *Organization science*. – 2002. – № 13 (2). – P. 179–190.
  18. from <http://forbes.net.ua/ua/business/1370942-zatocheni-pid-rosiyu-ukrayinska-promislovistvtrachae-rinki-zbutu> (accessed 7 January 2018) [in Ukrainian].
  2. Heiets, I. O. (2017). Formuvannja sokurentnoji stratehiji rozvytku rehional'nyh aeroportiv ta habiv [Coopetitive strategy for regional airports and hubs]. *Problemy systemnoho pidhodu v ekonomici – Problems of the System Approach in Economics*, 1 (57), 64–72 [in Ukrainian].
  3. Pronoza, P. V. & Romashova, Y. V. (2017). Suchasni problemy mashynobudivnoji haluzi Ukrainy na prykladi velykych promyslovykh pidpryjemstv Xarkivskoji oblasti [The modern problems of machine-building industry of Ukraine – the case of industrial enterprises of Kharkiv oblast]. *Ekonomika rozvytku – Economy of development*, 1, 59–68 [in Ukrainian].
  4. Shvindina, H. (2016). Zminy prioritytiv orhanizacijnoho rozvytku ta jix parametryzacija [The changes of organizational development priorities and their parametrization]. *Scientific Journal “Ekonomichnyj visnyk Nacional'noho hirnychoho universytetu” – Scientific journal “Economic Bulletin of the National Mining University”*: Collected papers, (56(56), (pp. 80–88) [in Ukrainian].
  5. Bengtsson, M. & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on cooperation: toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23–39.
  6. Bengtsson, M., Eriksson, J. & Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics—an outline for further inquiry. *Competitiveness review: An international business journal*, 20(2), 194–214.
  7. Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S. & Bogers, M. (2015). Cooperation: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577–601.
  8. Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York : Currency Doubleday.
  9. Dorn, S., Schweiger, B. & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes of cooperation: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, 34(5), 484–500.

## REFERENCES

1. Voslresenska, O. Zatocheni pid Rosiju: ukrajins'ka promyslovist' vtrachaje rynky zbutu [Narrowed to Russia: Ukrainian industry loses sales markets]. *Forbes Ukraine*. Retrieved

10. Gnyawali, D. R., B. Park, J. R. (2011). Co-competition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650–663.
11. Klimas, P. (2016). Organizational culture and co-competition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry. *Industrial Marketing Management*, 53, 91–102.
12. Luo, Y. (2005). Toward co-competition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 40(1), 71–90.
13. Padula, G. & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of co-competition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization*, 37 (2), 32–52.
14. Rossi, A. & Warglien, M. (2009). *Coopetition strategy: Theory, experiments and cases*. Routledge: Taylor & Francis Group.
15. Strese, S., Meuer, M. W., Flatten, T. C. & Brettel, M. (2016). Organizational antecedents of cross-functional co-competition: the impact of leadership and organizational structure on cross-functional co-competition. *Industrial Marketing Management*, 53, 42–55.
16. Thomason, S. J., Simendinger, E. & Kiernan, D. (2013). Several determinants of successful co-competition in small business. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(1), 15–28.
17. Tsai, W. (2002). Social structure of “co-competition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization science*, 13(2), 179–190.

**А. А. Швіндіна**, кандидат економічних наук, доцент (Сумської державний університет, Україна; Університет Пердью, США). **Теоретична модель оцінки готовності підприємства до організаційної трансформації в сторону коопетиції.**

**Анотація.** Ціль статті заключається в формуванні основних теоретико-методологічних положень моделі оцінки готовності підприємства до коопетиційної фази розвитку. **Методика дослідження** заключається в аналізі результатів предыдущих емпіричних і теоретичних досліджень в області стратегії коопетиції, в використанні структурного і системного аналізу, котрі дозволили виявити і обобщити характеристики коопетиції. **Результати.** Дослідження присвячене аналізу коопетиційного взаємодіяння як нового і перспективного типу організаційної динаміки і альтернативної стратегії розвитку. Обобщення даних предыдущих досліджень дозволило виявити фактори, котрі обумовлюють готовність підприємства перейти до коопетиції як еволюційної фази життєвого циклу розвитку підприємства в формі моделі, котра дозволяє отримати як аналітичні розрахунки, так і графічну інтерпретацію. **Практична значимість результатів дослідження.** Доведено, що промислові підприємства, при умови впровадження даної стратегії, отримують значительні переваги і можливості технологічного розвитку.

**Ключові слова:** організаційне розвиток, інновації, підприємство, коопетиція, коопетиційне взаємодіяння, організаційна трансформація, готовність до коопетиції.

**H. Shvindina**, Cand. Econ. Sci., Docent (Sumy State University, Ukraine; University of Purdue, USA). **Theoretical model of enterprise readiness for organizational transformations towards co-competition.**

**Annotation.** The paper is aimed at forming the main theoretical and methodological statements of the co-competition readiness model that evaluates the readiness of an enterprise to be transformed towards co-competition. **Methodology of research.** The methods of the research include a generalization of the previous empirical and theoretical studies in a sphere of co-competition strategy, structural and systematic analysis that allow identification of the main characteristics of co-competition. **Findings.** Current research is devoted to co-competitive interaction as a new and perspective type of organizational dynamics and alternative development strategy. The generalization of the previous research allowed to separate factors which are preconditions and antecedents of co-competition strategy, and can be measured as a factors of readiness of an enterprise to shift the development towards co-competition. The factors are presented as a model which let a researcher to combine analytical and graphic interpretations of co-competition readiness. **Practical value** of the research is that under implementation of the co-competition strategy the industrial enterprises will benefit significantly in terms of technological development.

**Keywords:** organizational development, enterprise, co-competition, co-competitive interaction, organizational transformation, readiness to co-competition.

## КАЛЬКУЛЮВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ: ЛЕКСИЧНА ІДЕНТИФІКАЦІЯ І СЕМАНТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ (НА ПРИКЛАДІ ПОПРОЦЕСНОГО, ПОЗАМОВНОГО ТА ЗМІШАНОГО МЕТОДІВ)

**В. Ф. ЯЦЕНКО**, кандидат економічних наук, доцент  
(Херсонський національний технічний університет)

**Анотація.** Метою статті є лексична ідентифікація і семантичний аналіз понятійних утворень і термінологічних конструкцій, які характеризують термін «калькулювання собівартості продукції» на прикладі позамовного, попроцесного та змішаного методів. **Методи проведення дослідження.** Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові (аналіз та синтез, абстрагування та порівняння, систематизація та узагальнення) та спеціальний (семантичний аналіз) методи дослідження. **Результати дослідження.** Проведений семантичний аналіз понятійного апарату демонструє соціально-економічний характер формування термінологічного словника обліковця. Запропоновано переклад відповідно фонемного складу англomовних термінів нормам української мови (калькулювання собівартості процесу або завдання (замовлення) та гібридна система калькулювання собівартості) або пряме використання оригінального англomовного понятійного апарату як результату динамічного процесу мовної і науково-практичної дифузії. **Практична значущість результатів дослідження.** На основі аналізу історії виникнення і застосування термінів обґрунтовано доцільність оновлення термінологічного словника обліковця з урахуванням ступеня важливості процесу калькулювання собівартості для користувачів, смислової ємності й мовленнєвої зручності, популярності терміна серед широкого кола теоретиків і практиків.

**Ключові слова:** витрати, калькулювання, собівартість, позамовний метод, попроцесний метод, змішаний метод, гібридна система калькулювання, виробництво.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Швидкий розвиток усіх галузей економіки України протягом ХХ–ХХІ ст. зумовив необхідність максимально правильного й точного використання спеціалізованої облікової термінології, яка виступає основою для поширення наукової інформації у сфері практичної діяльності. Дослідження термінології обліку перебуває на перетині декількох дисциплін («Мовознавство», «Логіка», «Інформатика») та певних спеціалізованих сфер застосування термінів (облік, аналіз, контроль, аудит, бюджетування, менеджмент), що визначає її специфічний характер, відображений у термінологічній лексиці, яка інтенсивно розвивається паралельно з еволюційними перетвореннями економічної системи.

Аналіз семантичної конструкції терміна в тій чи тій спеціальній термінологічній лексиці концентрується на проблемі значення слова.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Відповідно до законодавчо-нормативного підходу під час вибору методу калькулювання собівартості слід виходити з цілей, які переслідуються керівництвом з урахуванням особливостей процесу виробництва конкретного підприємства, проте, об'єктом обліку витрат згідно з П(С)БО 16 «Витрати» [1] може бути продукція, роботи, послуги або вид діяльності підприємства, які потребують визначення пов'язаних із їх виробництвом (виконанням) витрат. Систематизація методів калькулювання, проведена Т. В. Давидюк [2], демонструє, що методичні рекомендації із планування, обліку й калькулювання собівартості продукції



(робіт, послуг) пропонують до використання позамовний, простий (однопредільний), нормативний, попроцесний (попередільний), стандарт-кост, директ-костинг методи. Група авторів виділяє два основних підходи до обліку витрат на об'єкт (облік витрат за замовленнями та процесами (переділами), а також інші облікові прийоми та процедури, що базуються на одній їх двох зазначених концепцій або їх комбінації [3–5].

У бухгалтерському обліку по-різному тлумачаться, а іноді навіть змішуються, основні поняття, що позначають об'єкти, явища та процеси, особливо, якщо вони мігрують з інших галузей знань, зокрема менеджменту, інформаційних технологій, організації виробництва та ін. З іншої сторони, спостерігається тенденція до поступової відмови від впливу російськомовних адаптаційних традицій та відновлення орієнтації на відповідність фонемного складу англословних запозичень нормам української мови, насамперед, в освоєнні новітніх запозичень. Спираючись на теоретичні праці вітчизняних науковців, доцільно ідентифікувати терміни, які позначають методи калькулювання собівартості, наголошуючи при цьому, що між ними існує причинно-наслідковий зв'язок.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є лексична ідентифікація і семантичний аналіз понятійних утворень і термінологічних конструкцій, які характеризують термін «калькулювання собівартості продукції» на прикладі позамовного, попроцесного та змішаного методів.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Середина ХХ ст. стала періодом активної індустріалізації економіки України, яка на той час входила до складу СРСР. На великих підприємствах різних галузей народного господарства (сучасний аналог терміна «економічна система»), на яких домінувало масове виробництво стандартної матеріальної продукції, для обліку витрат на виробництво та розрахунку собівартості продукції використовувався попроцесний метод. Виробничий цикл складався з послідовності декількох етапів переробки сировини й матеріалів, тому на початку виробництва списувалися матеріальні витрати, витрати на оплату праці додавалися поступово на кожному етапі, інші непрямі витрати збиралися на відповід-

них рахунках протягом періоду та розподілялися в кінці звітної періоду між продукцією, яка пройшла повний цикл обробки й готова до відправки споживачу, і залишками незавершеного виробництва. Оскільки на той час, зазвичай, був тривалий виробничий цикл, характерним для попроцесного методу було використання умовних одиниць для позначення одиниць продукції, які знаходилися в незавершеному виробництві, та коефіцієнта готовності для розподілення витрат.

Незначний відсоток у загальній кількості підприємств складала невеликі підприємства, які займалися виготовленням індивідуальної продукції або наданням послуг «на замовлення» пересічним громадянам. Можна припустити, що саме зрозумілість і поширення серед широких кіл користувачів назви визначили семантичну конструкцію терміна «позамовний метод» для позначення методу калькулювання собівартості продукції чи послуги. Кожне замовлення оформлювалося власним документом, у якому, крім власне номера (коду) замовлення, фіксувалися дата початку виконання, статті витрат, вартість, дата остаточної передачі готового виробу клієнтові та інші реквізити.

З часом виробничі технології ускладнювалися, асортимент продукції розширювався, технологічні цикли ставали коротшими, як наслідок, жодний метод уже не міг адекватно відобразити реальну картину формування витрат. Тоді обліковці стали використовувати комбінацію двох методів і назвали її «змішаним методом». Проте, смислова ємність терміна не розкриває сутність, оскільки новий метод не змішував, а використовував обидва методи на відповідних етапах виробництва як самостійні елементи єдиної системи калькулювання собівартості.

На Заході промислова революція і пік індустріалізації припали на більш ранній період, при цьому необхідно зазначити, що превалювання підприємств-гігантів із масовим виробництвом продукції для досягнення прибутку за рахунок «ефекту масштабу» було характерно і для капіталістичної моделі економіки, яка рухалася в напрямі ринкової. Для обліку витрат на виробництво й калькулювання собівартості використовувалися дві базові моделі: Process costing (калькулювання собівартості процесу) і Job costing (калькулювання собівартості роботи, завдання, замовлення). Методика накопи-

чення і розподілення витрат аналогічна по процесному й позамовному методам. Для документування процесу виконання робіт (завдань, замовлень) використовується документ «Job order cost sheet», який має однакове з вітчизняним аналогом функціональне призначення. Якщо жодна з моделей не задовольняє інформаційні запити керівництва, використовується Hybrid-costing system (гібридна система калькулювання собівартості), яка визначається як комбінація двох базових моделей. У сучасній англійській літературі все частіше додається слово «system» (система) для позначення певної моделі, наприклад, Process costing system (система калькулювання собівартості процесу) і Process cost accounting (система обліку витрат на процес).

Оскільки в методиці обліку витрат на виробництво й калькулювання собівартості відсутня політична складова, а технічні та технологічні фактори виробництва обох економічних моделей – соціалістичної і капіталістичної – не мали радикальних відмінностей, можна припустити, що в результаті дифузії наукових і практичних знань Process costing, Job costing і Hybrid-costing, не зазнаючи значних змін, під назвами попроцесний, позамовний і змішаний методи використовувалися на теренах Радянського Союзу.

Радикальні зміни соціально-економічного життя, які мали місце в Україні наприкінці ХХ та на початку ХХІ ст., призвели до суттєвих змін у науковій лексиці, зокрема облікової. Економічне життя України в той час проходило під знаком переходу від адміністративно-командної моделі економіки до ринкової, від індустріальної епохи до постіндустріальної, від впливу російськомовної лексики до англійської.

Проведемо семантичний аналіз конструкції даних термінів, які побудовано за моделлю «прикметник + іменник». Як показує досвід, двоелементні структури виявилися найпродуктивнішими в термінології української облікової науки. Родо-видові відносини в системі понять зумовлені загальною тенденцією до збільшення продуктивності засобів аналітичної номінації в українській обліковій термінології, про що свідчить велика кількість термінів-словосполучень, у яких слова перебувають у багатоступеневих ієрархічних відношеннях між собою. Так, у статті родовим базовим терміном виступає слово «метод», термін, який має містити мінімум

інтегральних і диференційних ознак, необхідних для виокремлення та розпізнавання термінізованого поняття в обліковій термінології, тоді як розрізнявальний термін (позамовний, попроцесний, змішаний) – термін, контент якого охоплює специфічні сторони термінізованого поняття, його властивості та зв'язки, що характеризують відношення терміна до інших розрізнявальних термінів в обліковій термінології та є видовими щодо родового, базового терміна. Проте слово «метод» має багатогранне значення як у наукових дослідженнях, так і в повсякденному житті, більш того, у теорії бухгалтерського обліку методу відведено фундаментальну особливу роль, тому використання слова «метод» для позначення базового терміна в термінізованому понятті недоцільно. Більш того, лексичні обмеження унеможливають розширення меж терміна за рахунок надання йому ознаки системності.

Інша ситуація складається з термінами англійської лексики та встановленням відповідності фонемного складу англійських термінів нормам української мови. Так, «costing» як базовий термін перекладається українською мовою як «калькулювання собівартості» (під калькуляцією автор розуміє документ), відтак, розпізнавальними термінами слугуватимуть «Process-процес», «Job-завдання (робота, замовлення)» або «Process-попроцесне», «Job-позамовне». У результаті маємо два можливі варіанти конструкції термінів понятійного апарату українською мовою: перший – калькулювання собівартості процесу або завдання (замовлення); другий – попроцесне або позаповне калькулювання собівартості. Перевагою першого варіанта конструкції є можливість використання слова «завдання» замість «замовлення» як узагальнювального розпізнавального терміна, проте, фонемний склад терміна «Hybrid-costing» унеможливує збереження семантичної конструкції через переклад українською мовою розпізнавального терміна. За другим варіантом відсутня можливість заміни слова «позамовний» на більш змістовне, а hybrid перекладають як «змішане» або «комбіноване», при цьому термін втрачає головну свою ознаку – системність. Необхідно зазначити, що найбільш уживаним у сучасній англійській професійній лексиці є термін «Hybrid-costing system», прямий переклад якого українською – гібридна система калькулювання собівартості.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Дослідження облікової термінології в Україні в різні хронологічні періоди демонструє залежність її формування не лише від розвитку облікової науки, але й від розвитку національної економічної системи. Етапи формування та розвитку фахової термінології бухгалтерського обліку відображають еволюційний характер теоретичних знань і практичних компетенцій.

Семантичний аналіз термінів доводить соціально-економічний характер формування термінологічного словника обліковця, оскільки є відгуком певного етапу цивілізаційного розвитку суспільства на потреби його користувачів: виникають нові реалії і поняття, що, у свою чергу, породжує необхідність лексичної ідентифікації. На цей процес впливають такі фактори: ступінь важливості об'єктів, явищ і процесів для обліковців; смислова ємність і мовленнєва зручність; популярність терміна серед широкого кола теоретиків і практиків тощо.

Оптимальним перекладом відповідно до фонемного складу англomовних термінів норм української мови можна вважати таку конструкцію термінів понятійного апарату: калькулювання собівартості процесу або завдання (замовлення) та гібридна система калькулювання собівартості. Такий варіант визначає однозначну генетичну ознаку понятійних утворень, тим самим однозначно встановлює приналежність до процесу калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг). Можливе і пряме використання оригінального англomовного понятійного апарату, однак, не припустиме механічне перенесення мовної лексики у вітчизняну термінологію облікової науки, це має стати результатом динамічного процесу мовної і науково-практичної дифузії.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення: 11.02.18). – Назва з екрана.
2. Давидюк Т. В. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції у вітчизняних нормативних актах: напрями удосконалення / Т. В. Давидюк // Економіка: реалії часу. – 2016. – № 1(23). – С. 6–13.
3. Yatsenko V. **Ukrainian Company Cost Accounting System Development from the Evolutionary Theory Position** [Електронний ресурс] / V. Yatsenko // CEUR-WS. – Режим доступу: <http://ceur-ws.org/Vol-2104> (дата звернення: 11.02.18). – Назва з екрана.
4. Прохар Н. В. Облік доходів, витрат і фінансових результатів: проблеми теорії та практики : монографія / Н. В. Прохар, Ю. О. Ночовна. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 257 с.
5. Голов С. Ф. **Управлінський облік** : підруч. / С. Ф. Голов. – 3-тє вид. – Київ : Лібра, 2006. – 704 с.

#### REFERENCES

1. Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 16 «Vytraty» [P(S)BO 16 “Expenses”]. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua> (accessed 11 February 2018) [in Ukrainian].
2. Davydyuk, T. V. (2016). *Metody obliku vytrat i kalkuliuvannia sobivartosti produktsii u vitchyznianskykh normatyvnykh aktakh: napriamy udoskonalennia* [Methods of accounting for costs and calculating the cost of production in domestic normative acts: Directions of perfection]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: time realities*, 1(23), 6–13 [in Ukrainian].
3. Yatsenko, V. **Ukrainian Company Cost Accounting System Development from the Evolutionary Theory Position**. *CEUR-WS*. Retrieved from <http://ceur-ws.org/Vol-2104> (accessed 5 May 2018) [in Ukrainian].
4. Prokhar, N. V. & Nochovna, Yu. O. (2011). *Oblik dokhodiv, vytrat i finansovykh rezultativ : problemy teorii ta praktyky* [Accounting for income, expenses and financial results: problems of theory and practice]. Poltava : RVV PUET [in Ukrainian].
5. Golov, S. F. (2006). *Upravlinskyi oblik* [Management accounting]. Kyiv : Libra [in Ukrainian].

**В. Ф. Яценко**, кандидат экономических наук, доцент (Херсонский национальный технический университет). **Калькулирование себестоимости продукции: лексическая идентификация и семантический анализ понятийного аппарата (на примере попроцессного, позаказного и смешанного методов).**

**Аннотация.** Целью статьи является лексическая идентификация и семантический анализ понятийных образований и терминологических конструкций, характеризующих термин «калькулирование себестоимости продукции» на примере позаказного, попроцессного и смешанного методов. **Методы проведения исследования.** Для достижения поставленной цели использованы общенаучные (анализ и синтез, абстрагирование и сравнение, систематизация и обобщение) и специальный (семантический анализ) методы исследования. **Результаты исследования.** Проведенный семантический анализ понятийного аппарата демонстрирует социально-экономический характер формирования терминологического словаря бухгалтера. Предложен перевод в соответствии с фонемным составом англоязычных терминов нормам украинского языка (калькулирование себестоимости процесса или задания (заказа) и гибридная система калькулирования себестоимости) или прямое использование оригинального англоязычного понятийного аппарата как результата динамического процесса языковой и научно-практической диффузии. **Практическая значимость результатов исследования.** На основе анализа истории возникновения и применения терминов обоснована целесообразность обновления терминологического словаря бухгалтера с учетом степени важности процесса калькулирования себестоимости для пользователей, смысловой емкости и речевого удобства, популярности термина среди широкого круга теоретиков и практиков.

**Ключевые слова:** затраты, калькулирование, себестоимость, позаказный метод, попроцессный метод, смешанный метод, гибридная система калькулирования, производство.

**V. Yatsenko**, Cand. Econ. Sci., Docent (Kherson National Technical University). **Product costing calculation: lexical identification and semantic analysis of the conceptual apparatus (based on the example of process, job and mixed methods).**

**Annotation.** The purpose of the paper is to conduct the lexical identification and semantic analysis of conceptual formations and terminological constructions which characterize the term "calculating the cost of production" based on process, job and mixed methods. **Methodology of research.** General (analysis and synthesis, abstraction and comparison, systematization and generalization) and special (semantic analysis) research methods were used. **Findings.** Semantic analysis of the conceptual apparatus has demonstrated the socio-economic character of the terminological dictionary formation of the accountant. It is presented the translation of the phonemic composition of the English-language terms according Ukrainian language (calculating the cost of the process or assignments (orders) and a hybrid system for calculating the cost price) or the direct use of the original English-language conceptual apparatus as a result of the dynamic process of linguistic and scientific-practical diffusion. **Practical value.** Based on the historical analysis of the emergence and application of terms, we recommend to update the terminological dictionary of the accountant, taking into account the importance of the calculating the cost price for users the semantic capacity and speech convenience, the popularity of the term among a wide range of theorists and practitioners.

**Keywords:** cost, costing, hybrid-costing system, job costing, process costing, manufacturing.

# ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РЕСУРСИ: СУТНІСТЬ, МІСЦЕ Й РОЛЬ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

О. В. ЛОЗОВА, кандидат економічних наук, доцент;

В. А. ШКІЛЬ

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки

«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** Мета статті полягає у вирішенні проблеми термінологічної чіткості за високого рівня узагальнення поняття «інтелектуальні ресурси», а також визначенні ролі й місця інтелектуальних ресурсів в ефективній діяльності компанії. **Методика дослідження.** Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: діалектичного методу, аналізу та синтезу, узагальнення та систематизації. **Результати.** Визначено, що інтелектуальні ресурси – сучасний інструмент конкурентної боротьби між підприємствами, з метою зміцнення своїх ринкових позицій, збільшення частки ринку та додатної вартості, заохочення споживачів та максимізації прибутку й, як наслідок, збільшення вартості підприємства загалом. **Практична значущість результатів дослідження.** У статті обґрунтовано, що ефективне використання інтелектуальних ресурсів підприємства створює йому додаткові конкурентні переваги та підвищує загальну вартість компанії. Основні наукові положення статті можна використати як у теоретичному, так і у практичному аспектах (на підприємствах усіх форм правління).

**Ключові слова:** інтелектуальні ресурси, інтелектуальний капітал, інтелектуальний потенціал, людські ресурси, конкурентний портфель підприємства.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** У ринкових умовах господарювання будь-яка конкурентна перевага підприємства може стати ключовою, саме тому інтелектуальні ресурси стають основою благополуччя компанії. Нині інтелектуальний ресурс є однією з головних конкурентних переваг підприємства, а також джерелом росту продуктивності праці працівників, оскільки ще із середини минулого століття такі провідні економісти, як У. Петті, Д. Рікардо, А. Сміт та К. Маркс розглядали інтелектуальний капітал (ресурси) як один із факторів виробництва. Перевагами ефективного управління інтелектуальними ресурсами підприємства є позитивний імідж компанії та зростання ринкової вартості бізнесу, зростання обсягів інноваційної діяльності за рахунок загальної інтелектуалізації виробництва, оптимальне управління постійними та змінними витратами, синергійний ефект від ефективно-

го використання всіх наявних та потенційних ресурсів підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед наукових напрацювань значна увага приділена дослідженню інтелектуальних ресурсів на мікрорівні. Зокрема, О. Бутнік-Сіверський, Г. Гузенко, В. Семенова, С. Тульчинська, А. Чухно, С. Філіппова обґрунтовують інтелектуальні ресурси як один із головних чинників розвитку сучасного підприємства. Питання оцінки інтелектуальних ресурсів підприємства вивчають такі вітчизняні науковці, як Г. Баришева, В. Волікова, В. Діба, О. Кожода, А. Мовсесян, О. Прокопенко, О. Сіренко, В. Школа. Проблемами формування та розвитку інтелектуальних ресурсів на макrorівні займаються Є. Докторук, О. Кендюхов, О. Кузьмін, І. Мойсеєнко, Н. Тимошенко, М. Ахтямов, Н. Кузнецова та Л. Саакова. Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблемам формування, використання та оцінки інтелектуальних ресурсів на рівні

підприємства, усе ж залишається багато питань, що є мало дослідженими або дискусійними й донині. Подальшого дослідження потребують проблеми сутності інтелектуальних ресурсів підприємства та визначення місця і ролі їх в ефективному функціонуванні підприємства. Зважаючи на вищезазначене, дана проблематика є досить актуальною й потребує подальшого дослідження.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є рішення проблеми термінологічної чіткості за високого рівня узагальнення поняття «інтелектуальні ресурси», а також визначення ролі й місця інтелектуальних ресурсів в ефективній діяльності компанії.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Поняття «інтелектуальний ресурс» увійшло в науковий обіг у кінці ХХ ст. й досить часто вживається поряд із близькими поняттями «інтелектуальний капітал», «інтелектуальна власність», «нематеріальні активи» та «інтелектуальний потенціал». У вітчизняній літературі, як і в літературі країн СНГ, відсутнє чітке та ємне поняття «інтелектуальний ресурс», оскільки кожен із науковців вбачає в ньому свій зміст і його економічне тлумачення.

Під час аналізу досліджень та останніх публікацій було відібрано декілька визначень, які найбільш влучно відображають термін «інтелектуальні ресурси». Так, Г. Барішева трактує інтелектуальний ресурс як своєрідну сукупність наукового знання, науковців, які є носіями знань і продукують їх своєю працею, та документальних об'єктів привласнення результатів наукової праці (об'єкти інтелектуальної та промислової власності) [1]. А. Мовсесян у своїй праці [2] інтелектуальний ресурс ототожнює з людьми, які займаються творчою працею, разом із тим беруться до уваги об'єкти права інтелектуальної власності.

Відомі тлумачення інтелектуального ресурсу як особливого наслідку створення інновацій людським капіталом чи інтелектуальною силою, який можна описати й ідентифікувати. При цьому ті інтелектуальні ресурси, що мають більший комерційний потенціал, дістають правову охорону та стають інтелектуальною власністю [3]. У свою чергу, такі науковці, як М. К. Ахтямов, Н. А. Кузнецова та Л. В. Саакова визначають інтелектуальні ресурси підприємства, як «сукупні розумові здібності всіх

співробітників, які вони використовують для вироблення найбільш адекватних ринковим умовам рішень, що дозволяють компанії зберегти сталий розвиток» [4], але найбільшим недоліком даного визначення, як і всіх вищенаведених, є те, що в них повністю відсутня матеріальна форма вираження таких інтелектуальних здібностей працівників, як об'єкти права інтелектуальної власності.

Досить цікаве визначення у своїй науковій дисертаційній роботі привела Л. А. Абрамова, яка визначила інтелектуальні ресурси, як «сукупність науково-виробничих, фінансових, маркетингових, організаційно-управлінських, кадрових, інформаційно-технологічних, юридичних та інших ідей, методів, інструментів, технологій, різних форм існування інформації, отриманих у результаті інтелектуальної праці співробітників підприємств сфери послуг, що мають комерційну цінність» [5]. Дане визначення є найбільш конкретним і повністю висвітлює значення та місце інтелектуальних ресурсів у такій відкритій соціально-економічній системі, як підприємство. Єдиним недоліком цього визначення є відсутність у ньому носія ідеї.

Отже, виходячи з вищенаведених визначень, можемо визначити місце й роль інтелектуальних ресурсів, оскільки будь-яке підприємство формує свій ресурсний портфель, що забезпечує йому стійкі конкурентні переваги. Відповідно на етапі зародження свого життєвого циклу компанія формує на основі свого ресурсного портфеля сукупний потенціал, складовою якого і є інтелектуальний потенціал. Саме інтелектуальні ресурси й формують потенційні інтелектуальні можливості підприємства, тобто його інтелектуальний потенціал.

По суті, інтелектуальні ресурси – це центральний структурний елемент сукупного потенціалу підприємства, що формує його конкурентні переваги, якісна характеристика яких виявляється через економічні відносини із приводу привласнення і використання інтелектуальних ресурсів підприємства у процесі виробництва з метою отримання доходу. Матеріальним вираженням інтелектуального ресурсу на підприємстві є персонал. Його інтелектуальні здібності, інтелектуальна власність (патенти, ліцензії) та інші об'єкти інтелектуальної власності, що є нематеріальними активами підприємства.

Саме ефективне управління інтелектуальними ресурсами підприємства та рішення щодо

їх нарощення може вивести компанію на якісно новий рівень управління та функціонування, оскільки сьогодні недостатньо просто бути прибутковою організацією. Для того щоб вийти на міжнародний рівень і бути лідером у своїй галузі, необхідно максимально ефективно використовувати всі наявні свої конкурентні переваги.

Також можна визначити властивості інтелектуальних ресурсів підприємства:

- використовуються як інструмент підвищення результативності й ефективності діяльності компанії на основі приросту додатної вартості та збільшення ринкової ціни бізнесу;
- базуються на продуктах інтелектуальної діяльності працівників;
- можуть бути об'єктом власності працівників, підприємства або зовнішнього середовища організації;
- є частиною ресурсного портфеля підприємства та створюють стійкі конкурентні переваги компанії;
- забезпечують зростання діяльності підприємства в довгостроковій перспективі за рахунок своєї унікальності;
- є унікальними, їх практично неможливо копіювати.

Крім самого визначення «інтелектуальні ресурси», не менш дискусійним є питання їх структури. Так, Е. Брукінг [6] виділяє зовнішні інтелектуальні економічні продукти та внутрішні інтелектуальні економічні продукти, невідчужену власність, продукти інструментів і середовища управління.

До зовнішніх інтелектуальних економічних продуктів нею було зараховано такі інтелектуальні ресурси: марка обслуговування, марка товару, корпоративна марка, «своя людина», покупець, корпоративне ім'я, «прихильник-пропагандист», купівельна прихильність, повторні контракти, портфель замовлень, механізми розподілу, ділове співробітництво, франшизи, ліцензії, сприятливі контракти.

До внутрішніх інтелектуальних економічних продуктів належать: патенти, авторські права, права на дизайнерську діяльність, виробничі таємниці, ноу-хау, товарні знаки, знаки обслуговування.

Продуктами інструментів і середовища управління було названо: філософія управління, корпоративна культура, управлінські процеси, інформаційні технології, мережеві системи зв'язку, відносини з фінансовими колами. До категорії «невідчужена власність» зараховано такі інтелектуальні ресурси: освіта, професійна кваліфікація, пов'язані з роботою знання, професійні схильності, психометричні характеристики, пов'язані з роботою вміння та навички.

Для забезпечення конкурентних переваг більш високого рівня порівняно з іншими підприємствами, необхідним є динамічне створення інтелектуальних продуктів та ефективне використання людського капіталу. Місце та значення інтелектуальних ресурсів у процесі створення конкурентних переваг на всіх етапах життєвого циклу підприємства наведено схематично на рис. 1.

<b>Інтелектуальні ресурси</b>	Придбання інтелектуальних ресурсів, виходячи з можливостей капіталу підприємства, з ціллю виходу компанії на прибутковий рівень. Формування людського капіталу як основного інтелектуального ресурсу	Пошук власного місця на ринку викликає необхідність розвитку інтелектуального капіталу. Розширення структури інтелектуальних ресурсів як один із способів конкурентної переваги підприємства на ринку. Оптимізація та постійність людського капіталу, його максимальне використання	Набуті конкурентні переваги за допомогою наявних ресурсів забезпечують сильну ринкову позицію. Інтелектуальні ресурси мають інноваційно-інвестиційну направленість	Своєчасна оцінка наявного складу та структури інтелектуальних ресурсів, їх актуальність та забезпечення конкурентних переваг підприємства
<b>Управлінські рішення щодо інтелектуальних ресурсів підприємства</b>	Рішення щодо складу та структури необхідних для підприємства інтелектуальних ресурсів	Прийняття рішення щодо нарощення обсягів та кількості інтелектуальних ресурсів. Саме на цьому етапі компанія має достатньо можливостей для придбання конкурентоздатних та унікальних інтелектуальних ресурсів	Прийняття рішень і стратегій оптимізації та максимального використання наявних у підприємства інтелектуальних ресурсів. Розробка антикризової програми розвитку підприємства за наявних інтелектуальних ресурсів. Оцінка та трансформація людського капіталу	Оцінка людського капіталу як інструмент пошуку наявних резервів підприємства. Оптимізація всіх інтелектуальних ресурсів для пошуку диференціації та нових ринків для санації підприємства й вихід на новий якісний рівень
<b>Стадія життєвого циклу підприємства</b>	<b>Зародження</b>	<b>Зростання</b>	<b>Зрілість</b>	<b>Спад (санація/ ліквідація)</b>

Рис. 1. Місце та значення інтелектуальних ресурсів на всіх етапах життєвого циклу підприємства

Отже, згідно з рис. 1, можемо визначити, що ефективність управління інтелектуальними ресурсами на підприємстві виявляється у збільшенні додатної вартості в компанії та зростанні вартості самого бізнесу.

Тобто, на кожному життєвому етапі підприємство має чітко визначити перелік тих інтелектуальних ресурсів, які збільшують вартість підприємства під час його продажу, оскільки нині є безліч прикладів, коли матеріальні активи підприємства були мінімальними або взагалі відсутні (віртуальні підприємства, електронні та інтернет-компанії), а їх ринкова вартість була доволі високою і привабливою для потенційних покупців. Саме тому в ринкових умовах господарювання, коли кожен ресурс підприємства має приносити максимальний прибуток та користь, інтелектуальні ресурси в цьому не мають конкурентів.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Інтелектуальні ресурси як сучасний інструмент конкурентної боротьби між підприємствами, з метою зміцнення своїх ринкових позицій, збільшення частки ринку та додатної вартості, заохочення споживачів і максимізації прибутку та, як наслідок, збільшення вартості підприємства загалом, є недостатньо дослідженими.

Більш детального розгляду потребує питання оцінки, прогнозування ринкових переваг і результативності діяльності підприємства, сформовані на основі ефективного управління інтелектуальними ресурсами, що є актуальним напрямом для подальших досліджень.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барышева Г. А. Интеллектуальный ресурс в структуре экономических ресурсов / Г. А. Барышева // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 7–1. – С. 151–155.
2. Мовсесян А. Г. Интеллектуальный ресурс и инновации / А. Г. Мовсесян // *Экономика XXI века*. – 2010. – № 12. – С. 3–15.
3. Україна у вимірі економіки знань : монографія / за ред. В. М. Гейця. – Київ : Основа, 2006. – 592 с.
4. Ахтямов М. К. Обоснование критерия эффективности использования интеллектуальных ресурсов / М. К. Ахтямов, Н. А. Кузнецова, Л. В. Саакова // *Креативная экономика*. – 2011. – 5 (53) – С. 17–25.
5. Абрамова Л. А. Эффективность использования интеллектуальных ресурсов предприятиями сферы услуг : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Л. А. Абрамова ; Поволжский государственный университет сервиса. – Тольятти, 2012. – 20 с.
6. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ успеха в новом тысячелетии / Э. Брукинг ; пер. с англ. под ред. Л. Н. Ковалик. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 288 с.

#### REFERENCES

1. Barysheva, G. A. (2015). *Intelektual'nyj resurs v strukture jekonomicheskikh resursov* [Intellectual resource in the structure of economic resources]. *Fundamental'nye issledovaniya – Fundamental research*, 7–1, 151–155 [in Russian].
2. Movsesyan, A. G. (2010). *Intelektual'nyj resurs i innovacii* [Intellectual resource and innovation]. *Jekonomika XXI veka – Economics of the XXI century*, 12, 3–15 [in Ukrainian].
3. Geits, V. M. (Ed.). (2006). *Ukraina u vymiri ekonomiky znan* [Ukraine in the Measurement of Knowledge Economy]. Kyiv [in Ukrainian].
4. Akhtyamov, M. K., Kuznetsova, N. A. & Saakova, L. V. (2011). *Obosnovanie kriterija jeffektivnosti ispol'zovaniya intellektual'nyh resursov* [Substantiation of the criterion of the effectiveness of the use of intellectual resources]. *Kreativnaja jekonomika – Creative Economy*, 5 (53), 17–25 [in Russian].
5. Abramova, L. A. (2012). *Jeffektivnost' ispol'zovaniya intellektual'nyh resursov predpriyatijami sfery uslug* [Efficiency of the use of intellectual resources by enterprises in the service sector]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Togliatti : Volga State University of Service [in Russian].
6. Brooking, E. (2001). *Intellektual'nyj kapital: kljuch uspeha v novom tysjacheletii* [Intellectual capital: the key to success in the new millennium]. (L. N. Kovalik, Trans.). St. Petersburg : Peter [in Russian].



**О. В. Лозова**, кандидат экономических наук, доцент; **В. А. Шкіль** (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Интеллектуальные ресурсы: сущность, место и роль в процессе формирования конкурентных преимуществ предприятия.**

**Аннотация.** Цель статьи заключается в решении проблемы терминологической четкости при высоком уровне обобщения понятия «интеллектуальные ресурсы», а также определении роли и места интеллектуальных ресурсов в эффективной деятельности компании. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: диалектического метода, анализа и синтеза, обобщения и систематизации. **Результаты.** Определено, что интеллектуальные ресурсы – современный инструмент конкурентной борьбы между предприятиями, с целью укрепления своих рыночных позиций, увеличения доли рынка и положительной стоимости, поощрения потребителей и максимизации прибыли и, как следствие, увеличения стоимости предприятия в целом. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье обосновано, что эффективное использование интеллектуальных ресурсов предприятия создает ему дополнительные конкурентные преимущества и повышает общую стоимость компании. Основные научные положения статьи можно использовать как в теоретическом, так и в практическом аспектах (на предприятиях всех форм правления).

**Ключевые слова:** интеллектуальные ресурсы, интеллектуальный капитал, интеллектуальный потенциал, человеческие ресурсы, конкурентный портфель предприятия.

**O. Lozova**, Cand. Econ. Sci., Docent; **V. Shkil'** (Poltava University of Economics and Trade). **Intellectual resources: essence, place and role in the process of formation of competitive advantages of the enterprise.**

**Annotation.** The purpose of the paper is to solve the problem of terminological clarity at a high level of generalization of the concept of "intellectual resources", as well as determining the role and place of intellectual resources in the effective operation of the company. **Methodology of research.** Solving the problems set in the article is carried out with the help of such general scientific and special methods of research: dialectical method, analysis and synthesis, generalization and systematization. **Findings.** Results It has been determined that intellectual resources, as a modern tool of competition between enterprises, in order to strengthen their market positions, increase market share and positive value, encourage consumers and maximize profits and as a consequence of increasing the value of the enterprise as a whole. **Practical value.** The article substantiates that efficient use of intellectual resources of the enterprise creates additional competitive advantages for it and increases the company's total value. The main scientific provisions of the article can be used, both in the theoretical and practical aspects (in enterprises of all forms of government).

**Keywords:** intellectual resources, intellectual capital, intellectual potential, human resources, competitive business portfolio.

---

# III. ЕКОНОМІКА Й УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

---

UDC 336.71

## SOME MANAGEMENT ASPECTS OF PRIVATE BANKING SERVICES IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

I. OPINCA

(National Institute for Economic Research, Republic of Moldova)

**Annotation.** This article aims to analyze a quite specific strategic aspect for the modern banking sector, including Moldovan, namely the particularities of management in the promotion of services on the private clients segment. **Methodology of research.** The objectives of the article implemented by using the following general and specific research methods: analysis and synthesis, systematization and generalization, system and multiagent approach. **Findings.** Being a relatively recent field in the practice of national banks, especially in emerging countries, this aspect is rather little studied in the specialized scientific literature. In our article the following aspects will be analyzed: approaches and practices related to private banking, its emergence and evolution, the formation of the market of these services in the Republic of Moldova, the necessity to understand the aspirations of its clients and addressing them with specific and personalized solutions. **Practical value.** As conclusions, we will present examples of loyalty to already existing clients, the role of management and, in particular, of human resources involved in this banking segment to attract and retain Private customers and promote a high quality Private banking, but we will also assess the prospects for the future of this type of services.

**Keywords:** management, financial system, banking sector, private banking, VIP clients.

**Introduction.** This article aims to analyse a quite specific strategic aspect for the modern banking sector, including Moldovan, namely the particularities of management in the promotion of services on the private clients segment. Being a relatively recent field in the practice of national banks, especially in emerging countries, this aspect is rather little studied in the specialized scientific literature. The following aspects will be analyzed: approaches and practices related to private banking, its emergence and evolution, the formation of the market of these services in the

Republic of Moldova, the necessity to understand the aspirations of its clients and addressing them with specific and personalized solutions. We will try to shape private banking in terms of real opportunity for developing and improving the banking activity on the segment of individuals, on the grounds that a category of clients with a special status has emerged today in Moldova, people with high incomes and considerable wealth. In conclusions, we will look at some of the results of existing Private already loyalty, the role of management and, in particular, the human resources

involved in the financial and banking segment to attract and retain Private customers and promote a high quality Private banking.

**Conceptual delimitations.** Private banking is a service that already has a history of several centuries and which exists due to the presence of people with an impressive level of wealth. This is a luxury service for the major clients with great financial potential through the businesses they run. Such services mainly include providing advice from a personal banker, as well as special working conditions with the banking institution. Because people with very high incomes are generally quite hard to convince, offering exclusive banking services can make a difference. Businessmen or managers of large companies do not have time and do not want to wait at the counters as an ordinary customer. Thus the concept of Private Banking has emerged. A bank employee becomes a client's "financial consultant". In the current context, private banking designates personalized financial advice and money-management for high-income clients or for those who hold large liquid assets. Private banking takes into account the unique needs of each client. Depending on the risk appetite, the objectives and the desired investment structure, product selection takes place in order to build a coherent and personalized portfolio for each client. Investment objectives concern the risk / return on total portfolio. An exact definition of what "Private Banking" means is problematic, although in specialty literature we can find approaches to this topic. For example: "Private Banking is a wide range of banking services, including credit and investment management, for the very wealthy" [5].

Products and services provided by private banking can vary considerably from one country to another, but also according to customer needs. For example, the situation of the national economy, the functioning of the capital market, the inheritance taxes and laws may have a strong influence on the types of services requested by customers. In addition, the organizational structure of the private banking service provider may also influence the architecture of the services provided.

We mention such a factor as the globalization of financial markets, which has facilitated the access of private banking customers to more products, thus contributing to the efficient diversification of the portfolio in order to optimize its performance.

If we look at things in a historical context, exclusive private banking services have been offered to some clients ever since the inception of institutionalized banking activity. Developing into a distinct service of private banking and a significant development of this service have taken place in Europe since the 19th century, but the name "Private Banking" was used for the first time in the interwar period.

However, the first banks that have focused their activity on specific individuals were established 500 years ago in Italy. Because they soon began to finance commercial and entrepreneurial activities, they were just a prototype for the idea of private banking.

The service itself emerged on the market 300 years ago, namely at the end of the 17th century – the beginning of the 18th century, being provided concurrently in England and Switzerland. However, this business started to flourish during the French Revolution, when many elite representatives from France emigrated to Switzerland, where banks were able to provide them with quality services in managing their wealth. [5]. At the same time, private banking is a luxury service for luxury customers. Banking approaches are different in terms of inclusion criteria in the category of potential clients of Private Banking and in quantifying the number of clients (e.g., some banks also report the members of the family of the private banking account holder as special clients). As a rule, in order to benefit from individual banking services, customers must have considerable assets present in their bank accounts. In developed countries private banking clients are considered as those with financial assets of more than \$ 1 million, in Central and Eastern Europe, Romania and Ukraine this type of service is also provided to clients with 50-200 thousand euros.

Private customers can take advantage of all the offers of such a bank service: more advantageous interest and commission on loans and interest, personalized product packages, cards that include all sorts of facilities (such as insurance or discounts) and the existence of a personal banker.

The idea of a private banker is based on the existence of a specialist employee in that bank. This employee must advise their clients both on how to accumulate capital and on how to preserve its value. The client will not only be counselled as to the direction that the invested amounts should take, the bank will even tell them how much of

the capital they have to invest must be invested and what money placement instruments are most beneficial.

It is also worth noting such a conceptual delimitation as Private Banking is not identical to serving individual VIP clients. Often the VIP client does not consume the banking products in complex but separately. The problems of serving such a client are related to a high-ranking employee of the bank, but servicing is performed within the framework of the bank's retail banking standards. Private banking is the opportunity to benefit from a personal banker with a complex offer to solve the client's financial problems through a package of bank products, created individually and exclusively for them.

Private Banking imposes very high requirements on banking services, qualification and client orientation of specialists. Therefore, not all the banks can afford to have such subdivisions. Given that such services entail increased costs for their organization, banks typically set a minimum level of customer wealth to provide their private banking services complex.

A sophisticated private banking client "buys" products and solutions, while an ordinary client "is sold" **products and services. The private banking client has certain standards, from the way they are received by the bank's representatives, to the way their operations are carried out. Private banking customers are opinion makers, people who are looked at and listened to by other people.**

At present, Private Banking services are provided both in developed economies and in emerging countries. This service has emerged with the diversification of banking services and asset management and the need to provide a high-degree service to customers with high financial liquidity.

Private banking is very closed, with limited information exchange and access restrictions, the procedures and related information being protected by financial institutions with utmost caution. However, through various studies and analyses of the Private Banking market conducted by large international audit firms, we can conclude that Private Banking approaches and practices in different countries and institutions are diverse but based on the same principles and visions of the respective segment development.

If we are to analyse the private banking market in Moldova, we will find that it is still in the development stage. However, judging by the evo-

lution of this market, we can conclude that in the general strategy of banks, the focus on the client, the understanding of his/her aspirations and the addressing to him/her with specific solutions are increasingly outlined. This represents a radical change over the period 2000-2013, when the banks were more likely to be suppliers of products and services with wider addressability. At present, Private banking can be regarded as a serious opportunity for the development and improvement of the banking activity on the segment of individuals, which is motivated by the fact that a class with a special status has already been formed in the Republic of Moldova today, consisting of people with impressive incomes.

On the domestic market, currently only B. C. "Mobiasbanca – Groupe Societe Generale" S. A. and B. C. "Moldova-Agroindbank" S. A. provide the Private Banking service to their major clients. The "Private Banking" subdivision of these banks provides services to a group of approximately 150-200 clients per bank, providing banking services on the local market (classical products).

In particular, the philosophy of the service is based on international practices in the field and is based on the efficient, prompt and high quality meeting of the requirements, wishes and needs of customers. As a result, Private Banking customers will have access to exclusive services and products tailored to the highest level of confidentiality, safety, comfort and efficiency.

First, the service is subject to the "one-stop-approach" principle, that is, a single contact with the bank through the dedicated Private Banker when the classic banking services (current accounts, deposits, cashier services, foreign exchange, remote banking, bank cards, credits, money transfers and other services associated with these products), banking, tax, insurance and investment consulting services (local market) will be provided. At the same time, international investment services are an opportunity to develop private banking in the future (government securities and bonds, insurance products, investment funds, individual asset management services, shares, structured products, derivatives, etc.) through identifying strategic partnerships with important international institutions with experience in the field. In our opinion, direct access to financial information, as well as the expansion of the range of banking products, will in the future lead to an

even greater orientation of the clients towards the private banking service.

It is worth mentioning that the provision of the Private Banking service for the bank is a strategic one in order to maintain the leading position in the local banking market, the image of the innovative bank and the need to maintain and develop relations with this category of clients. The high degree of customisation of products, professionalism, complex and personalized financial solutions, a wide variety of investment options, the prioritization of all requirements, together with maximum confidentiality will generate a high degree of client loyalty [7].

Thus, for the efficient organization of Private Banking, a separate structural subdivision is created, usually situated in a special location, applying the basic principles of this service such as establishing close relationships with potential clients, maximum level of confidentiality, high quality of services tailored to the needs of each client, convenience in cooperation with the bank through a Private Banker available 24 hours and 7 days a week for consulting and solving the financial needs of clients. The organization of this service is a response to a current need and represents a potential competitive advantage for the banks that provide it [7].

Starting from the imperative postulate that banking is done through people, in the private banking sphere the quality of human resources is even more important as the client relies on the personal banker both in managing their wealth and in covering the transactional-operational area of their current activity. Accordingly, the private banking specialist advisor is a person who provides an exceptional qualitative standard in relation to the client and who must have sound financial and banking knowledge, being able to suggest appropriate financial solutions to each client depending on profile and manage the client's banking activity with maximum efficiency.

The private bank's responsibilities also include identifying and attracting new clients that meet the eligibility criteria for the Private Banking category, focusing on promoting savings, lending and other bank products to them. It is also worth mentioning that each client has specific needs, there are no similar customers in private banking, so as to generate standardized products, which is why for each customer a unique solution is identified that suits their needs. We speak of a

wide range of products that need to be matched so that ultimately a unique solution can be found for each customer. However, as heterogeneous is the range of investments that the bank configures for each client, so different are the earnings gained by these customers. And the yield varies according to the client's profile, the time horizon, and the risk he/she is willing to assume.

The banks that organize the Private Banking service from the very beginning focused on the professional quality of the relationship managers with the elite clients (Private Bankers), so that the Private team would consist of people specialized in managing such clients, a condition being also their previous experience in financial-banking field and in relationship with clients with significant wealth. So, from our point of view, the most important attributes are the vast knowledge of the banking market and the excellent customer relationship skills.

Taking into account the human and professional profile required to occupy such a position, the recruitment of specialists is done from the branch of directors and subsidiary deputy directors, people devoted to the bank, with extensive experience in negotiating with important clients who know conflict management and techniques of establishing lasting relationships with existing and potential bank clients.

Given the complexity and the major impact of the quality of private bankers, who are responsible for advising Private Banking clients, there is a need for continuous training of employees who provide counselling to this segment of clients [8].

**Conclusions.** Private Banking is a relatively recent concept in the activity of the banks from emerging countries, but which is imposing itself by the opportunities it offers to the new social layer of clients with significant incomes and wealth. It is estimated that “the number of clients and assets in their administration will certainly increase as we are talking about the next generations of entrepreneurs or generations that are in the process of taking over assets or businesses already set up” [6].

As far as customer requirements are concerned, in the near future we can predict that there will certainly be an increase in the number of people willing to receive Private Banking services, taking into account the increase in the overall level of countries development and wealth of some segments of population.

## REFERENCES (IN LANGUAGE ORIGINAL)

1. Trofimov V. (et al.) Stabilizarea și creșterea economică: aspect metodologic, probleme, soluții : monograph. / V. Trofimov, Gh. Rusu, V. Șevciuc. – Chișinău : Ed. CEP USM, 2007. – 200 p.
2. Ansoff, H. I. (et al.) *Implanting Strategic Management*. / H. I. Ansoff, (et al.). – New Jersey : Prentice Hall, 1990. – 500 p.
3. Nitu I. Managementul riscului bancar / I. Nitu. – București : Ed. Expert, 2000. – 298 p.
4. Boyd J. The Theory of Bank Risk-Taking and Competition Revisited / J. Boyd, N. Gianni. // *Journal of Finance*. – 2005. – № 60. – Vol. 3. – P. 329–343.
5. Rivate Banking In Lume Si In Romania [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://biblioteca.regielive.ro/proiecte/banci/private-banking-in-lume-si-in-romania-218490.html> (дата звернення: 5.05.2018). – Назва з екрана.
6. Exclusiv revista bankingnews: divizia de private banking a raiffeisen bank administrează averile a peste 1.200 de români, cu active ce depășesc 1,2 miliarde de euro [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bankingnews.ro/private-banking-raiffeisen-bank.html> (дата звернення: 5.05.2018). – Назва з екрана.
7. Moldova Agroindbank: Official website [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.maib.md/ro/private-banking> (дата звернення: 5.05.2018). – Назва з екрана.
8. Educatie Financiara: In ce constau serviciile de private banking la BCR si ce castiguri se pot obtine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bancherul.ro/educatie-financiara-in-ce-constau-serviciile-de-private-banking-la-bcr-si-ce-castiguri-se-pot-obtine-8813> (дата звернення: 5.05.2018). – Назва з екрана.
9. Servicile de Private Banking [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.bizwords.ro/article/povesti\\_de\\_success/1103/Servicile-de-Private-Banking.html](http://www.bizwords.ro/article/povesti_de_success/1103/Servicile-de-Private-Banking.html) (дата звернення: 5.05.2018). – Назва з екрана.

## REFERENCES

1. Trofimov, V., Rusu, Gh. & Șevciuc, V. (2007). *Stabilizarea și creșterea economică: aspect metodologic, probleme, soluții* [Stabilization and economic growth: methodological aspect, problems, solutions]. Chișinău : Ed. CEP USM [in Romanian].
2. Ansoff, H. I. (et al.) (1990). *Implanting Strategic Management*. New Jersey : Prentice Hall.
3. Nitu, I. (2000). *Managementul riscului bancar* [Banking Risk Management]. București : Ed. Expert [in Romanian].
4. Boyd, J. & Gianni, N. (2005). The Theory of Bank Risk-Taking and Competition Revisited. *Journal of Finance*, 60 (3), 329–343.
5. Rivate Banking In Lume Si In Romania [Private Banking In World And In Romania]. (n.d.). <https://biblioteca.regielive.ro/proiecte/banci/private-banking-in-lume-si-in-romania-218490.html>. Retrieved from <https://biblioteca.regielive.ro/proiecte/banci/private-banking-in-lume-si-in-romania-218490.html> (accessed 5 May 2018) [in Romanian].
6. Exclusiv revista bankingnews: divizia de private banking a raiffeisen bank administrează averile a peste 1.200 de români, cu active ce depășesc 1,2 miliarde de euro [Exclusive bankingnews magazine: the private banking division of raiffeisen bank manages the assets of over 1,200 Romanians, with assets exceeding 1.2 billion euros]. (n.d.). <https://www.bankingnews.ro/private-banking-raiffeisen-bank.html>. Retrieved from <https://www.bankingnews.ro/private-banking-raiffeisen-bank.html> (accessed 5 May 2018) [in Romanian].
7. Moldova Agroindbank: Official website. (n.d.). <https://www.maib.md/ro/private-banking>. Retrieved from <https://www.maib.md/ro/private-banking> (accessed 5 May 2018) [in Romanian].
8. Educatie Financiara: In ce constau serviciile de private banking la BCR si ce castiguri se pot obtine [Financial education: What are the private banking services at BCR and what earnings can be obtained]. (n.d.) <http://>

*bancherul.ro/educatie-financiara-in-ce-constau-serviciile-de-private-banking-la-bcr-si-ce-castiguri-se-pot-obtine-8813*. Retrieved from <http://bancherul.ro/educatie-financiara-in-ce-constau-serviciile-de-private-banking-la-bcr-si-ce-castiguri-se-pot-obtine-8813> (accessed 5 May 2018) [in Romanian].

9. Serviciile de Private Banking [Private Banking Services]. (n.d.) [http://www.bizwords.ro/article/povesti\\_de\\_success/1103/Serviciile-de-Private-Banking.html](http://www.bizwords.ro/article/povesti_de_success/1103/Serviciile-de-Private-Banking.html). Retrieved from [http://www.bizwords.ro/article/povesti\\_de\\_success/1103/Serviciile-de-Private-Banking.html](http://www.bizwords.ro/article/povesti_de_success/1103/Serviciile-de-Private-Banking.html) (accessed 5 May 2018) [in Romanian].

**И. Опінка** (Национальный институт экономических исследований, Республика Молдова). **Некоторые аспекты управления частными банковскими услугами в Республике Молдова.**

**Аннотация.** Цель статьи – проанализировать довольно специфический стратегический аспект для современного банковского сектора, в том числе Молдовы, в частности особенности управления и продвижения услуг в сегменте клиентов *Private*. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения, системного и мультиагентного подхода. **Результаты.** Будучи относительно новым направлением в практике национальных банков, особенно развивающихся стран, этот аспект довольно мало изучен в специализированной научной литературе. В нашей статье будут проанализированы подходы и практики, связанные с частными банковскими услугами, их возникновением и развитием, формированием рынка этих услуг в Республике Молдова, необходимостью понимания своих клиентов и решения с их помощью конкретных и персонализированных услуг. **Практическая значимость результатов исследования.** Выводы представляют примеры лояльности к уже существующим клиентам, роль менеджмента, в частности человеческих ресурсов, задействованных в этом банковском сегменте для привлечения и удержания частных клиентов и продвижения высококачественных услуг, а также перспективы развития этого вида услуг.

**Ключевые слова:** менеджмент, финансовая система, банковский сектор, VIP-клиенты.

**I. Опінка** (Національний інститут економічних досліджень, Республіка Молдова). **Деякі аспекти управління приватними банківськими послугами в Республіці Молдова.**

**Анотація.** Мета статті – проаналізувати досить специфічний стратегічний аспект для сучасного банківського сектора, у тому числі Молдови, зокрема особливості управління та просування послуг у сегменті клієнтів *Private*. **Методика дослідження.** Рішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, системного та мультиагентного підходу. **Результати.** Будучи відносно новим напрямом у практиці національних банків, особливо країн, що розвиваються, цей аспект досить мало вивчений у спеціалізованій науковій літературі. У статті проаналізовано підходи та практики, пов'язані із приватними банківськими послугами, їх виникненням та розвитком, формуванням ринку цих послуг у Республіці Молдова, необхідністю розуміння сподівань своїх клієнтів і вирішення за їх допомогою конкретних і персоналізованих послуг. **Практична значущість результатів дослідження.** Висновки представляють приклади лояльності до вже існуючих клієнтів, роль менеджменту, зокрема людських ресурсів, задіяних у цьому банківському сегменті для залучення й утримання приватних клієнтів і просування високоякісних послуг, а також перспективи розвитку цього виду послуг.

**Ключові слова:** менеджмент, фінансова система, банківський сектор, VIP-клієнти.

## ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ

Т. П. ЯХНО, кандидат економічних наук, доцент  
(Львівський торгово-економічний університет)

**Анотація.** Мета статті полягає в уточненні сутності поняття «розвиток», узагальненні результатів досліджень науковців щодо існуючих типів, видів і форм розвитку, з метою визначення змісту соціально-економічного розвитку національної економіки й формування концептуального підґрунтя для подальшого проведення об'єднаного дослідження соціально-економічного розвитку національної економіки та споживчого ринку України. **Методика дослідження.** Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, діалектичного підходу. **Результати.** Узагальнено погляди науковців на сутність категорії «розвиток», на існуючі типи, форми й види розвитку, дано авторське визначення сутності соціально-економічного розвитку національної економіки. **Практична значущість результатів дослідження.** У статті обґрунтовано, що соціально-економічний розвиток національної економіки як складної системи можна трактувати як незворотні, спрямовані й закономірні зміни в національній економіці внаслідок реалізації властивих їй механізмів самоорганізації та здатності до перетворення за умови збереження відносної стійкості, джерелом і рушійною силою яких є розвиток соціально-економічного потенціалу національної економіки, що в кінцевому результаті забезпечує трансформацію відносин між економічними суб'єктами й соціальними групами населення і сприяє зміцненню соціально-політичної стабільності у країні, підвищенню рівня якості життя населення, зростанню ефективності всіх сфер діяльності національної економіки. Основні наукові положення статті можна використовувати у практиці формування моделі соціально-економічного розвитку національної економіки України та для проведення об'єднаного дослідження соціально-економічного розвитку національної економіки та споживчого ринку України.

**Ключові слова:** національна економіка, розвиток, модель, соціально-економічний розвиток, система.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Перехід світової цивілізації у третє тисячоліття характеризується значним динамізмом, який охопив усі сфери суспільного життя, у тому числі й економічну, унаслідок чого постійні зміни, конкуренція, пошук нового та нестандартного стають звичними явищами в повсякденному житті. За таких умов переваги розвитку мають лише ті суб'єкти, які здатні швидше пристосовуватися до цього наддинамізму. Оскільки динаміка економічних систем може бути охарактеризована в таких трьох формах, як прогрес, регрес і деградація, а трансформація позначає будь-які зміни властивостей чи перетворення виду або форми,

то саме розвиток є тим типом змін, що позначають вдосконалення та покращання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз публікацій за результатами досліджень низки науковців дозволив зробити висновок, що в науковій літературі має місце достатньо широке й неоднозначне трактування поняття «розвиток». Так, різноманітні аспекти розвитку як окремого явища досліджувались у роботах М. Вебера, Ф. Гегеля, І. Канта, К. Поппера, А. Тойнбі, Е. Трельча, М. Фуко, О. Шпенглера, К. Ясперса та ін. Що стосується економічних засад розвитку різних систем, у тому числі й національних економік, то вони досить глибоко представлені в роботах Р. Арона, Зб. Бзежинського, П. Друкера, В. Іноземцева, В. Ростоу, Ф. Фукуями, Й. Шум-



петера та ін. Крім того, проблеми економічного та суспільного розвитку людства були предметом дослідження таких відомих учених, як В. Вернадський, М. Моїсєєв, А. Печчеї, І. Пригожин. Значний внесок у дослідження розвитку економічних систем, у тому числі й національних економік, був зроблений К. Марксом і представниками радянської школи економічної теорії – Г. Батіщевим, Е. Ільєнковим, М. Лівшицом та ін.

Що стосується наукових доробок українських учених із питань розвитку різних систем, від рівня підприємства до національної економіки та суспільства загалом, то привертають увагу дослідження О. Березіна, О. Богатирьова, К. Вергал, В. Власенко, І. Вовканича, В. Гейця, В. Герасимчук, В. Гриньової, О. Гальчинського, О. Гриценко, А. Козаченко, О. Кузьміна, І. Маркіної, Л. Мельник, С. Ніколенко, В. Перебийноса, Ю. Погорелова, О. Равєнєвої, М. Рогози, В. Ткаченко, О. Чухно, Л. Шимановської-Діанич та ін.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в уточненні

сутності поняття «розвиток», узагальненні результатів досліджень науковців щодо існуючих типів, видів і форм розвитку, з метою визначення змісту соціально-економічного розвитку національної економіки й формування концептуального підґрунтя для подальшого проведення об'єднаного дослідження соціально-економічного розвитку національної економіки та споживчого ринку України.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У тому випадку, якщо національна економіка будь-якої країни, яка є складною господарською, соціальною, організаційною, науково-технічною системою, що функціонує за відповідним механізмом і володіє сукупним економічним ефектом, який складається з окремих її потенціалів, що були накопичені у процесі функціонування [1, 2, 3, 18, 20], і представляє собою просторово визначену, національно специфічну організацію життя суспільства, не розвивається, вона приречена до занепаду, а іноді й до припинення свого існування (рис. 1).

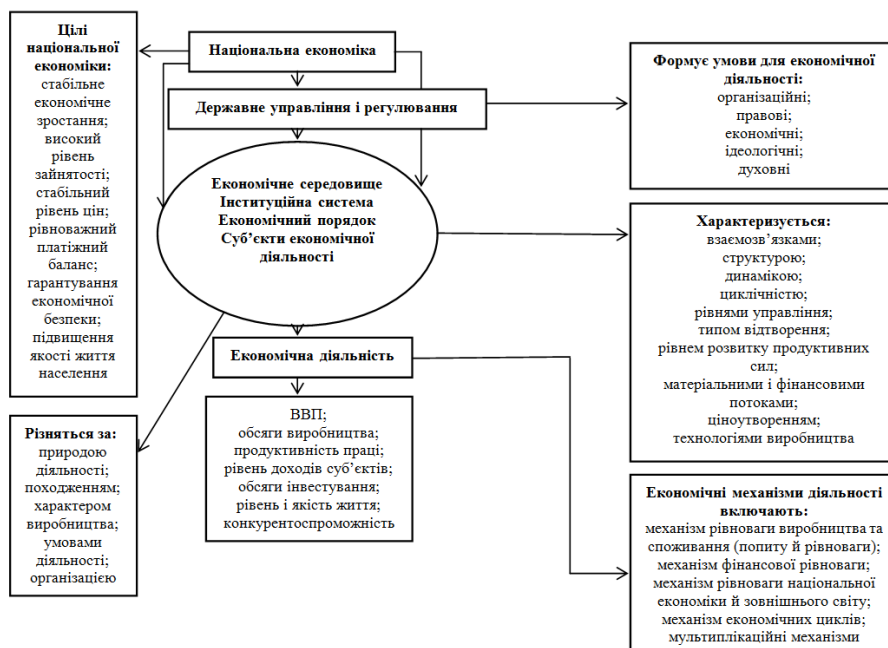


Рис. 1. Механізм функціонування національної економіки [узагальнено автором на основі [2, 3, 18, 19, 20, 25]]

Це примушує як науковців, так і практиків знаходитись у постійному пошуці та формуванні сучасних підходів, принципів, типів та моделей розвитку національної економіки з метою розв'язання протиріч, які виникають у разі переходу її в якісно новий стан та отримання нових властивостей і можливостей, що й визначило актуальність і мету подальших досліджень у цьому напрямі.

мання нових властивостей і можливостей, що й визначило актуальність і мету подальших досліджень у цьому напрямі.

Аналіз вищезазначених наукових праць дозволив зробити декілька висновків. По-перше, є розуміння того, що будь-які системи, зокрема

національні економіки й суспільство загалом, постійно розвиваються, не припиняючи при цьому ускладнюватись. По-друге, окрім збагачення науки новими підходами до визначення сутності розвитку, наукові праці представників різних філософських шкіл дозволили сформувати дві концепції розвитку систем, які нині досить чітко простежуються в сучасній емпіричній і теоретичній науці й дозволяють більш свідомо підійти до формування соціально-економічної сутності розвитку, зокрема сутності розвитку національної економіки [8, 9, 14, 16]: еволюціоністська

(стадійна) лінійна та нелінійна (плюралістично-циклічна) (рис. 2). Еволюціоністська (стадійна) лінійна концепція розвитку передбачає, що всі системи матеріального світу у процесі своєї еволюції, у тому числі й національна економіка як складна система, проходять певні стадії, переходячи з однієї форми існування до іншої. Тобто, спостерігається лінійна тенденція розвитку систем. Метою нелінійної (плюралістично-циклічної) концепції розвитку є доведення циклічного характеру розвитку систем, можливості повернення їх у процесі еволюції на попередні етапи.



Рис. 2. Концепції розвитку систем  
[систематизовано автором на основі [8, 9, 14, 16]]

Ця концепція, незважаючи на те, що ідеї циклічності відстоювали ще Платон, Демокрит, Геракліт, Емпедокл, Ібн-Халдун, М. Кузанський, Н. Макіавеллі, Дж. Бруно, Т. Кампанелла, Дж. Віко та інші, нині є найбільш розповсюдженою в науковому світі й найбільш характерною для усвідомлення та пояснення сутності розвитку будь-яких систем і національної економіки, зокрема.

По-третє, вважаємо, що національна економіка країни представляє собою складну соціальну, економічну, організаційну й науково-технічну систему, в основі якої сукупність ресурсів та економічних суб'єктів, що утворюють єдине ціле (структуру), взаємопов'язані та взаємодіють між собою у сфері виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг. Узагальнення думок науковців щодо загальнонаукової сутності кате-

горії «розвиток» зокрема, «розвиток систем», дає підстави вважати, що розвиток національної економіки країни як складної системи, що охоплює весь соціально-економічний комплекс країни на регіональному та національному рівнях, представляє собою багатовимірний процес, який передбачає зміни стану економіки країни від менш задовільного до більш задовільного. Загальнонаукова сутність розвитку національної економіки виявляється в тому, що він може виступати як іманентна властивість, як принцип, як процес, як закон, як явище та як результат (рис. 3).

По-четверте, розглядаючи економічну сутність розвитку, варто зазначити, що в науковій літературі існує велика кількість тлумачень поняття «економічний розвиток», зважаючи на широку вживаність цього терміна. Аналіз цих ви-

значень дозволив зробити висновок, що науковці намагаються розкрити сутність даного поняття, з одного боку, за допомогою висвітлення різних аспектів самого процесу економічного розвитку, з іншого – на основі порівняння економічного розвитку з такими близькими категоріями, як «прогрес», «еволюція», «модернізація», «зростання» тощо, виділяючи при цьому стадії, фази, види, типи й цикли розвитку [5, 6, 11, 13, 17].

Разом із тим, як доводять інші дослідники [23, с. 187–191], економічна сутність розвитку розкривається сукупністю прогресивних і ре-

гресивних, керованих і некерованих процесів, що відбуваються в народному господарстві на мікро- та макрорівнях, результатом яких є закономірні, якісні, незворотні зміни в економічних системах та серед учасників цих систем. Саме тому, як зазначає В. А. Власенко [23, с. 187–191], розвиток соціально-економічної системи доцільно розглядати не тільки з точки зору розвитку економіки, але й у поєднанні з розвитком людини, що пояснюється складністю та існуванням певних протиріч у досліджуваних процесах.

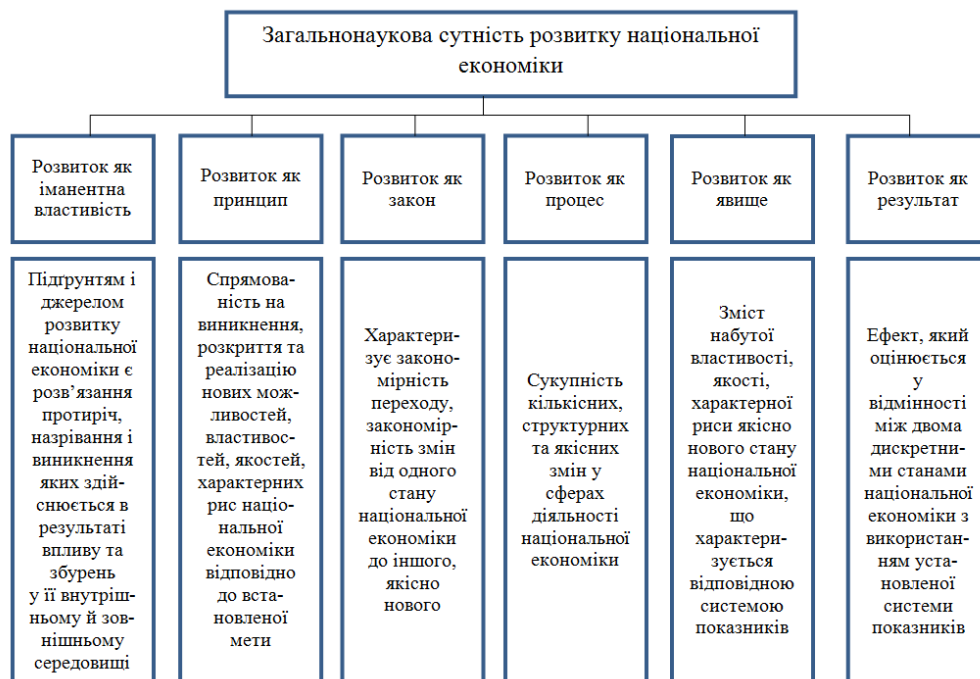


Рис. 3. Загальнонаукова сутність розвитку національної економіки

Підтвердженням цьому є і визначення сутності розвитку соціально-економічної системи, яке дає Л. М. Шимановська-Діанич: «... розвиток соціально-економічної системи слід розуміти як постійний, незворотний, цілеспрямований, закономірний та унікальний процес, який відбувається у просторі й часі, ґрунтується на відповідних принципах, є керованим, у результаті якого за рахунок, у першу чергу, якісних змін у складі, структурі та способах функціонування систем, відбувається зміна вектору її розвитку й досягається поставлена мета, а унікальність розвитку залежить від рівня розвитку людей, які представляють собою її головний елемент, їх здатності проявляти креативну та інноваційну активність, їх креативно-емоційного інтелекту» [24, с. 28].

Отже, варто зазначити, що доцільно розглядати розвиток не тільки як економічну категорію, а і як соціально-економічну категорію, тобто процес реорганізації та переорієнтації всіх складових системи, у першу чергу, економічної та соціальної, що поряд зі зростанням прибутків та обсягів виробництва сприяє якісним змінам у всіх структурах.

Таким чином, під час визначення сутності соціально-економічного розвитку національної економіки варто звернути увагу на таке:

– на думку низки науковців, термін «соціально-економічний розвиток» відображає кореляційну залежність між рівнем економічного розвитку й вирішенням соціальних проблем країни та її господарюючих суб'єктів. Під цим терміном розуміють процес трансформа-

ції відносин між економічними суб'єктами й соціальними групами населення [4, 10, 15, 25];

– крім того, є думка, що соціально-економічний розвиток – це характеристика динамічного стану системи, яка обумовлена цілями її функціонування і розвитку, а також феномен життя суспільства, що визначає «систему координат», у якому система здійснює свою життєдіяльність [12, 21, 22]; Г. Макмілан наголошує на тому, що це здатність системи підтримувати певні темпи руху та утримувати рівновагу за зовнішніх збурень. В. Г. Мельник соціально-економічний розвиток системи трактує як сукупність усіх наявних у її межах ресурсів – матеріальних і духовних, природних і трудових, як уже залучених у процеси суспільного виробництва й соціального розвитку, так і тих ресурсів, які можуть бути реалізовані та використані для зміцнення соціально-політичної стабільності, підвищення рівня якості життя населення, зростання ефективності галузей народного господарства. Я. Д. Качмарик стверджує, що соціально-економічний розвиток представляє собою цілісну сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих соціальних та економічних інститутів (суб'єктів) і відносин із приводу розподілу та споживання матеріальних і нематеріальних ресурсів, виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг. М. Р. Тимошук цей термін характеризує здатністю забезпечувати довгострокове функціонування й досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів [6, 7, 10].

Концепція соціально-економічного розвитку з'явилася в результаті об'єднання трьох основних точок зору: економічної, соціальної та екологічної. Економічна складова концепції розвитку заснована на теорії максимального потоку сукупного доходу Хікса-Ліндаля, який може бути здійснений за умови збереження сукупного капіталу. Концепція передбачає оптимальне використання обмежених ресурсів та використання екологічно-, природо-, енерго- і матеріалозберезувальних технологій, включаючи видобуток і переробку сировини, створення екологічно прийнятної продукції, мінімізацію, переробку та знешкодження відходів. Соціальна складова розвитку орієнтована на людину та спрямована на збереження стабільності соціальних і культурних систем. Важливим аспектом цього підходу є справедливий розподіл благ та збереження культурного. У рамках концеп-

ції людського розвитку людина є не об'єктом, а суб'єктом розвитку. З екологічної точки зору, сталий розвиток має забезпечити цілісність біологічних і фізичних природних систем. Особливе значення має життєздатність екосистем, від яких залежить глобальна стабільність усієї біосфери. Основна увага приділяється збереженню здібностей до самовідновлення і динамічної адаптації таких систем до змін, а не збереження їх у деякому «ідеальному» статичному стані.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Усе вищезазначене дає підстави зробити остаточний висновок і вважати, що соціально-економічний розвиток – складний суперечливий процес, у якому взаємодіють позитивні й негативні чинники, а періоди прогресу змінюються періодами регресу. Тому соціально-економічний розвиток національної економіки як складної системи можна трактувати як незворотні, спрямовані й закономірні зміни в національній економіці внаслідок реалізації властивих їй механізмів самоорганізації та здатності до перетворення за умови збереження відносної стійкості, джерелом і рушійною силою яких є розвиток соціально-економічного потенціалу національної економіки, що в кінцевому результаті забезпечує трансформацію відносин між економічними суб'єктами та соціальними групами населення і сприяє зміцненню соціально-політичної стабільності у країні, підвищенню рівня якості життя населення, зростанню ефективності всіх сфер діяльності національної економіки.

Ураховуючи те, що в багатьох країнах світу з ринковою економікою протягом останніх століть відбувалося економічне зростання, а з ним і підвищення рівня життя населення, а також те, що економіка цих країн розвивалася нерівномірно, хоча економічний розвиток мав не хаотичний, а хвилеподібний характер (піднесення неминуче чергувалося зі спадом, інколи наставали глибокі економічні депресії з великим безробіттям), об'єктивною необхідністю виступає подальше дослідження моделей і типів соціально-економічного розвитку цих країн із метою поглиблення теорії та розробки практичних рекомендацій щодо обґрунтування найбільш імовірного варіанта моделі соціально-економічного розвитку національної економіки України, що й буде предметом подальшого дослідження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Харьков : ИНЖЭК, 2003. – 184 с.
2. Актуальні питання розвитку економіки: теорія і практика : колективна монографія / за ред. А. О. Касич, М. М. Хоменко. – Кременчук : ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2012. – 304 с.
3. Баш Х. Модель Национальной Экономике – новая экономическая система / Х. Баш. – Казань : Идел-пресс, 2011. – 160 с.
4. Богатирьев І. О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України) : автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І. О. Богатирьев ; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – Київ, 2004. – 24 с.
5. Бурмака М. М. Дефініція поняття «розвиток соціально-економічної системи» / М. М. Бурмака // Економічний розвиток: теорія, методологія, управління : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Будапешт–Валенсія–Київ, 2013. – С. 250–251.
6. Бурмака М. М. Класифікація типів розвитку соціально-економічних систем / М. М. Бурмака // Економіка транспортного комплексу. – 2014. – Вип. 23. – С. 37–50.
7. Воронков Д. К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. – Харків : АдвАТМ, 2009. – 436 с.
8. Горянова Л. В. История экономических учений / Л. В. Горянова. – Москва : ММИЭИФП, 2003. – 85 с.
9. Економічна теорія. Політекономія : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Семененка, Д. І. Коваленка. – Київ : ЦУЛ, 2010. – 360 с.
10. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства / Л. С. Запасна // Культура народов Причерноморья. – 2006. – № 96. – С. 33–37.
11. Капліна А. С. Поняття «розвиток» у категоріальному апараті теорії розвитку / А. С. Капліна // Збірник наукових праць східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – № 24 (2) – С. 57–64.
12. Мала Н. Т. Економічний розвиток підприємства: планування та моделювання / Н. Т. Мала, О. В. Грабельська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2012. – № 739. – С. 22–28.
13. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Л. Г. Мельник. – Суми : Университетская книга, 2003. – 288 с.
14. Мочерний С. В. Економічна теорія / С. В. Мочерний, М. В. Довбенко. – Київ : Академія, 2004. – 856 с.
15. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види / Ю. С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 10. – С. 51–59.
16. Філософія : посіб. для студ. вищих навч. закладів / [Є. М. Причепій, А. М. Черній, В. Д. Гвоздецький, Л. А. Чекаль]. – Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. – 576 с.
17. Расвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Расвнева. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
18. Соціально-економічний розвиток України в умовах трансформаційних змін: виклики, тенденції, перспективи : колективна монографія / В. І. Аранчій та ін. – Полтава : ТОВ НВП «Укрпромторгсервіс», 2013. – 250 с.
19. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие / Ю. П. Сурмин. – Киев : МАУП, 2003. – 368 с.
20. Теоретичні і прикладні проблеми моделювання сталого розвитку економічних систем у 4 т. (Т. 2) : колективна монографія / за

- ред. Т. В. Орехової та ін. – Донецьк : «Сучасний друк», 2013. – 467 с.
21. Тюха І. В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви [Електронний ресурс] / І. В. Тюха // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 5.05.2018). – Назва з екрана.
  22. Черненко В. П. Економічний розвиток підприємства: сутність та види / В. П. Черненко // Формування ринкової економіки. – 2010. – № 23. – С. 116–126.
  23. Шимановська-Діанич Л. М. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич, В. А. Власенко – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – 341 с.
  24. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 462 с.
  25. Шинкаренко В. Г. Дослідження сутності поняття «Розвиток соціально-економічної системи» / В. Г. Шинкаренко, М. М. Бурмака // Економіка транспортного комплексу. – 2013. – Вип. 21. – С. 73–86.
  4. Bogatyrev, I. O. (2004). *Upravlinniya rozvitkom pidpriemstva (za materialamy malyh pidpriemstv meblevoy promislovosty Ukrainy)* [Management of enterprise development (based on materials of small enterprises of the furniture industry of Ukraine)]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv : Evropeiskiy un.-t ainansiv, informaciyneh system, menedzmentu i biznesu [in Ukrainian].
  5. Burmaka, M. M. (2013). Definiyia poniattiya “rozvitok socialno-ekonomichnoi systemy” [Definition of the concept of “development of the socio-economic system”]. *Proceeding from Mignarodnoyi naukovo-praktichnoiy konferenciya “Ekonomichniy rozvitok: teoriya, metodologiya, upravlinniya” – International scientific and practical conference “Economic development: theory, methodology, management”* (pp. 250–251). Budapesht-Valensiya-Kiyv [in Ukrainian].
  6. Burmaka, M. M. (2014). *Klasifikaciya tipiv rozvitku socialno-ekonomichnih system* [Classification of the types of development of socio-economic systems]. *Ekonomika transportnogo kompleksu – Economy of the transport complex*, 23, 37–50 [in Ukrainian].
  7. Voronkov, D. K. & Pogorelov, U. S. (2009). *Rozvitok pidpriemstva : upravlinniya zminamy ta innovacii* [Enterprise Development: Change Management and Innovation]. Kharkiv : AdvATM [in Ukrainian].
  8. Goriyanova, L. V. (2003). *Istoriya ekonomicheskikh ucheniy* [History of economic teachings]. Moscow : MMIEIFP [in Russian].
  9. Semenenko, V. M. & Kovalenko, D. I. (2010). *Ekonomichna teoriya. Politekonomiya* [Economic theory. Political economy]. Kyiv : CUL [in Ukrainian].
  10. Zapasna, L. S. (2006). *Ekonomichna sutnist rozvitku pidpriemstva* [The Economic Essence of Enterprise Development]. *Kultura narodov Prichernomoriya – Culture of the Prichernomoriya Peoples*, 96, 33–37 [in Ukrainian].
  11. Kaplina, A. S. (2012). *Ponyattiya “rozvitok” u kategorialnomu aparati teorii rozvitku* [The concept of “development” in the categorical

## REFERENCES

- apparatus of the theory of development]. *Zbirnik naukovih prac shidnoukrainckogo nacionalnogo universitetu im. V. Daliya – Collection of scientific works of the East Ukrainian National University. V. Dahl: Collection papers*, (24(2): Management, (pp. 57–64) [in Ukrainian].
12. Mala, N. T. & Grabelska, O. V. (2012). *Ekonomichnyi rozvitok pidpriemstva: planuvanniya ta modeliyvanniya [Economic Development of the Enterprise: Planning and Modeling]*. *Visnik Nacionalnogo universitetu "Lvivska politehnika" "Management ta pidpriemnictvo v Ukraini: etapi stanovlenniya i problem rozvitku" – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic" "Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Development and Development Problems"*, (739), (pp. 22–28) [in Ukrainian].
  13. Melnik, L. G. (2003). *Fundamentalnie osnovy razvitiya [Fundamental foundations of development]*. Sumi: Universitetskaiya kniga [in Ukrainian].
  14. Mocherniy, S. V. & Dovbenko, M. V. (2004). *Ekonomichna teoriya [Economic Theory]*. Kyiv : Akademiya [in Ukrainian].
  15. Pogorelov, U. S. (2009). **Rozvitok pidpriemstva : ponyattiya ta vidi [Development of the enterprise: concepts and types]**. *Aktualni problem ekonomiki – Actual problems of the economy*, 10, 51–59 [in Ukrainian].
  16. Prichepiy, E. M., Cherniy, A. M., Gvoadeckiy, B. D. & Chekal, L. A. (2001). *Filosofiya [Philosophy]*. Kyiv : Vidavnicхий ctntnr "Akademiya" [in Ukrainian].
  17. Raevneva, O. P. (2006.) *Upravlinniya rozvitkom pidpriemstva : metodologiya, mehanizm, modely [Management of enterprise development: methodology, mechanisms, models]*. Harkiv : INGEK [in Ukrainian].
  18. Aranchiy, V. I. (Ed.). (2013). *Socialno-ekonomichnyi rozvitok Ukrainy v umovah transformaciy nih zmin : vikliki, tendenciyi, perspektivi [Socio-economic development of Ukraine in the conditions of transformational changes: challenges, trends, perspectives]*. Poltava: TOV NVP "Ukrpromtorgservis" [in Ukrainian].
  19. Surmin, U. P. (Ed.). (2013). *Teoriya system i systemniy analiz [Theory of Systems and System Analysis]*. Poltava : TOV NVP Ukrpromtorgservis [in Ukrainian].
  20. Orehovoi, T. V. (2013). *Teoretichny i prikladni problem modeliyvanniya stalogo rozvitku ekonomichnyh system u 4 t. (T. 2) [Theoretical and applied problems of simulation of sustainable development of economic systems (Vols 1-4), (Vol. 2)]*. Doneck : Suchasniy druk [in Ukrainian].
  21. Tiuha, I. V. (2012). **Socialno-ekonomichnyi rozvitok pidpriemstva : sutnist ta vidovi proavy [Socio-economic development of the enterprise: essence and species manifestations]** *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 6. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed 5 May 2018) [in Ukrainian].
  22. Chernenkiy, V. P. (2010). **Ekonomichnyi rozvitok pidpriemstva : sutnist ta vidi [Economic development of an enterprise: essence and types]**. *Formuvanniya rynkovoyi ekonomiyky – Formation of a market economy*, 23, 116–126 [in Ukrainian].
  23. Shymanovska-Dianich, L. M. & Vlasenko, V. A. (2010). *Organozaciy no-ekonomichniy mehanizm upravlinniya rozvitkom pidpriemstv i organizaciy spojivchoiy kooperacii Ukraini: teoriya i praktika [Organizational-economic mechanism of management of development of enterprises and organizations of consumer co-operation in Ukraine]*. Poltava : RVV PUET [in Ukrainian].
  24. Shymanovska-Dianich, L. M. (2012). *Upravlinniya rozvitkom personal : teoriya i praktika [Development of Organization Personnel: Theory and Practice]*. Poltava : PUET [in Ukrainian].
  25. Shinkarenko, V. G. & Burmaka, M. M. (2013). **Doslidzheniya sutnosti ponyattiya "rozvitok socialno-ekonomichnoiy sistemy" [Investigation of the essence of the concept of "Development of the socio-economic system"]**. *Ekonomika transportnogo kompleksu – Economy of the transport complex*, 21, 73 – 86 [in Ukrainian].

**Т. П. Яхно**, кандидат экономических наук, доцент (Львовский торгово-экономический университет). **Подходы к определению сущности социально-экономического развития национальной экономики страны.**

**Аннотация.** Цель статьи заключается в уточнении сущности понятия «развитие», обобщении результатов исследований ученых о существующих типах, видах и формах развития, с целью определения содержания социально-экономического развития национальной экономики и формирования концептуальных основ для дальнейшего проведения объединенного исследования социально-экономического развития национальной экономики и потребительского рынка Украины. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения, диалектического подхода. **Результаты.** Обобщены взгляды ученых на сущность категории «развитие», существующие типы, формы и виды развития, дано авторское определение сущности социально-экономического развития национальной экономики. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье обосновано, что социально-экономическое развитие национальной экономики как сложной системы можно трактовать как необратимые, направленные и закономерные изменения в национальной экономике в результате реализации присущих ей механизмов самоорганизации и способности к превращению при сохранении относительной устойчивости, источником и движущей силой которых является развитие социально-экономического потенциала национальной экономики, что в конечном итоге обеспечивает трансформацию отношений между экономическими субъектами и социальными группами населения и способствует укреплению социально-политической стабильности в стране, повышению качества жизни населения, росту эффективности всех сфер деятельности национальной экономики. Основные научные положения статьи можно использовать в практике формирования модели социально-экономического развития национальной экономики Украины и проведения объединенного исследования социально-экономического развития национальной экономики и потребительского рынка Украины.

**Ключевые слова:** национальная экономика, развитие, модель, социально-экономическое развитие, система.

**T. Yakhno**, Cand. Econ. Sci., Docent (Lviv Trade and Economic University). **Approaches to determination of the socio-economic development of the country's national economy.**

**Annotation.** The purpose of the article is to clarify the essence of the concept of "development", to generalize the results of researches of scientists about existing types, types and forms of development, in order to determine the content of the socio-economic development of the national economy and the formation of conceptual foundations for the further conduct of a joint study on the socio-economic development of the national economy and consumer market of Ukraine. **Methodology of research.** The solution of the tasks set in the article was carried out with the help of such general scientific and special methods of research: analysis and synthesis, systematization and generalization, a dialectical approach. **Findings.** The general views of scientists on the essence of the category "development", the existing types, forms and types of development, author's definition of the essence of socio-economic development of the national economy is given. **Practical value.** The article substantiates that the socio-economic development of the national economy, as a complex system, can be interpreted as irreversible, directed and regular changes in the national economy, as a result of the implementation of its inherent mechanisms of self-organization and the ability to transform while maintaining relative stability, the source and driving force of which is the development of the socio-economic potential of the national economy, which ultimately ensures the transformation of relations between economic entities and social group population and promotes socio-political stability in the country, increase quality of life of the population, the growth of the effectiveness of all areas of activity of the national economy. The main scientific articles of the article can be used in the practice of forming a model of socio-economic development of the national economy of Ukraine and conducting a joint study on the socio-economic development of the national economy and consumer market in Ukraine.

**Keywords:** national economy, development, model, social and economic development, system.



---

# IV. ЕКОНОМІКА СФЕРИ СЕРВІСУ

---

УДК 338.48

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

Г. О. ГОРІНА, доктор економічних наук, доцент  
(Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг)

**Анотація.** Метою статті є здійснення комплексного аналізу нормативно-правового забезпечення розвитку ринку туристичних послуг України. **Методика дослідження.** З метою досягнення поставлених наукових завдань у роботі використовувалися такі методи дослідження: узагальнення та систематизації; системний і комплексний аналіз; графічні й табличні методи. **Результати.** Здійснено оцінку нормативно-правового забезпечення функціонування ринку туристичних послуг України під призою посилення інтеграційних процесів держави. Результати аналізу нормативно-правового забезпечення функціонування ринку туристичних послуг дозволили обґрунтувати необхідність гармонізації національного законодавства у сфері туризму із законодавством Європейського Союзу, а також національних стандартів із міжнародними, переходу на міжнародні стандарти ISO у сфері туризму та стандарти, які забезпечують сталий розвиток туристичного бізнесу. **Практична значущість результатів дослідження** полягає в тому, що отримані положення можуть бути використані для формування і реалізації інтеграційної стратегії розвитку ринку туристичних послуг України.

**Ключові слова:** туризм, ринок туристичних послуг, нормативно-правове забезпечення, стандартизація, інтеграція.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Забезпечення досягнення стратегічних цілей та реалізації пріоритетних напрямів державної політики в галузі туризму, узгодженості й задоволеності інтересів держави та суб'єктів туристичного ринку за рахунок упровадження оптимальної моделі державного регулювання та сприяння розвитку підприємницьких процесів у туристичній галузі можливо за рахунок розбудови відповідної нормативно-правової бази. Усе це необхідно здійснювати з урахуванням поступової інтеграції національного

туристичного ринку України до європейського туристичного простору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Пріоритетною складовою процесу інтеграції України до ЄС та важливим напрямом української зовнішньої політики є гармонізація законодавства України до законодавства ЄС, зокрема приведення законів України та інших нормативно-правових актів у сфері туризму у відповідність до правової системи Європейського Союзу. Усе це актуалізує питання дослідження нормативно-правового забезпечення розвитку туристичного ринку України. Так, І. В. Черниш [1] здійснює узагальнення

наукових підходів щодо визначення проблем політико-правової сфери, які стримують розвиток туристичної галузі в Україні, проводить їх систематизацію з урахуванням політичного стану у країні та законодавчого регулювання; О. М. Лютак [2] розглядає питання щодо особливостей нормативно-правового забезпечення та регулювання міжнародних туристичних зв'язків України; А. О. Михалко [3] пропонує принципи й підходи до побудови матричних моделей для визначення та прогнозування рівня нормативно-правового забезпечення туристичних послуг; І. З. Жук [4] аналізує етапи реорганізації органів державного управління в туристичній сфері України, виокремлює головні проблемні аспекти державної політики в туризмі та визначає основні напрями їх подолання; В. С. Поліщук [5] підкреслює важливість організаційно-правового забезпечення туристичної індустрії, досліджує проблеми, пов'язані з вирішенням цього питання. Разом із тим фрагментарний характер проведених досліджень потребує більш детального аналізу нормативно-правового забезпечення розвитку ринку туристичних послуг України, а також більш ґрунтовного аналізу

окремої категорії нормативно-правового забезпечення розвитку ринку туристичних послуг, покликаної забезпечити стандартизацію та сертифікацію сфери туризму.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою роботи є здійснення комплексного аналізу нормативно-правового забезпечення розвитку ринку туристичних послуг України.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Основу нормативно-правового забезпечення функціонування національного ринку туристичних послуг, регулювання та управління розвитку туризму в Україні складають закони України, укази Президента, накази Міністерства економічного розвитку і торгівлі, акти Кабінету Міністрів України, галузеві стандарти, міжнародні акти та інші нормативно-правові акти, які у своїй сукупності створюють умови для ефективної співпраці органів державної влади, органів місцевого самоврядування, місцевих органів, що здійснюють регулювання в галузі туризму та приватного сектора, а також розвитку туристичного бізнесу держави (рис. 1).

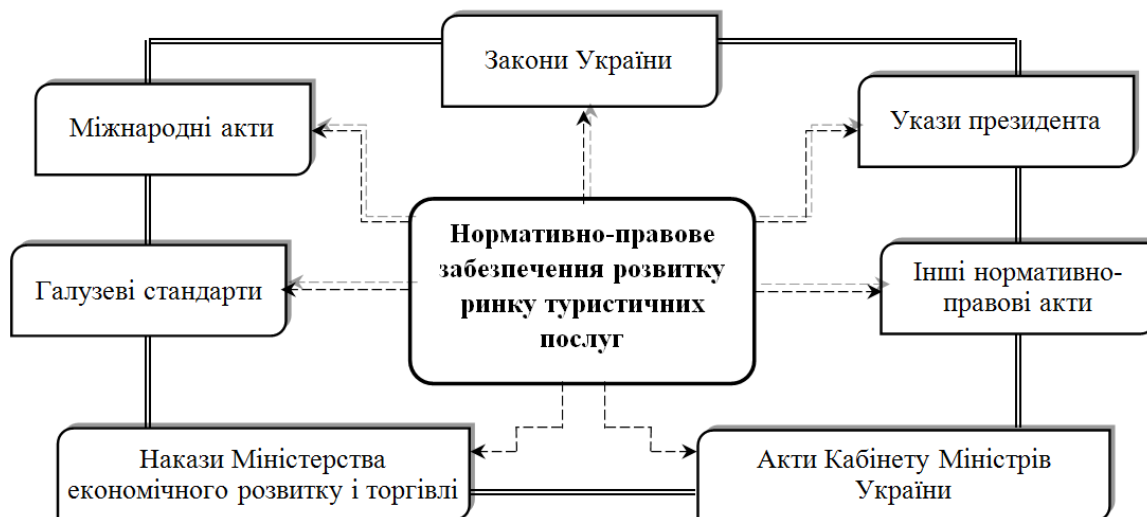


Рис. 1. Нормативно-правове забезпечення розвитку ринку туристичних послуг

Основу державного регулювання та управління розвитком ринку туристичних послуг складають Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР [6] та Закон України «Про курорти» від 05.10.2000 № 2026-III [7].

Закон України «Про туризм» визначає загальні правові, організаційні та соціально-еко-

номічні засади реалізації державної політики України в галузі туризму та спрямований на забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав під час здійснення

туристичних подорожей. Він установлює засади раціонального використання туристичних ресурсів і регулює відносини, пов'язані з організацією і здійсненням туризму на території України [6]. Закон України «Про курорти» визначає правові, організаційні, економічні та соціальні засади розвитку курортів в Україні та спрямований на забезпечення використання з метою лікування й оздоровлення людей природних лікувальних ресурсів, природних територій курортів, які є надбанням народу України, та їх охорони.

Окремі напрями та положення, що забезпечують нормативно-правові підстави здійснення підприємницької діяльності в туристичній га-

лузі, управління розвитком ринку туристичних послуг, сконцентровані в указах Президента, постановах Кабінету Міністрів України, наказах Міністерства економічного розвитку і торгівлі України та інших нормативно-правових актах.

Фундаментальними міжнародними документами, що забезпечують нормативно-правові підстави розвитку ринку туристичних послуг, є розроблені та втілені Всесвітньою туристичною організацією Хартія туризму від 01.01.1985 [8] та Глобальний етичний кодекс туризму від 01.10.1999 [9], а Організацією Об'єднаних Націй – Гаазька декларація Міжпарламентської конференції з туризму від 14.04.1989 [10] (табл. 1).

Таблиця 1

**Основоположні міжнародні документи, що забезпечують правові підстави розвитку ринку туристичних послуг  
[складено автором за даними [8–10]]**

Назва документа	Видавець	Зміст
1. Хартія туризму від 01.01.1985	Всесвітня туристична організація	В основі Хартії туризму закладено право кожної людини на відпочинок і дозволя, включаючи право на розумне обмеження робочого дня та на оплачувану періодичну відпустку, а також право вільно пересуватися без обмежень, крім тих, які передбачені законом. Орієнтуючись на це право, держави повинні розробляти та проводити політику, спрямовану на забезпечення гармонійного розвитку внутрішнього й міжнародного туризму, а також займатися організацією відпочинку
2. Гаазька декларація Міжпарламентської конференції по туризму від 14.04.1989	Організація об'єднаних націй	Є інструментом міжнародного співробітництва, зближення між народами й фактором індивідуального та колективного розвитку. Закликає парламенти, уряди, державні та приватні організації, асоціації й установи, що відповідають за туристську діяльність, професіоналів у сфері туризму, а також самих туристів ретельно враховувати її принципи, постійно базуватися на них у своїй діяльності
3. Глобальний етичний кодекс туризму від 01.10.1999	Всесвітня туристична організація	Мета полягає в тому, щоб направляти розвиток туризму та слугувати орієнтиром для різних зацікавлених сторін у секторі туризму, аби звести до мінімуму негативний вплив туризму на навколишнє середовище, культурну спадщину й місцеві громади за одночасного максимального збільшення вигоди від туризму у сприянні сталому розвитку, включаючи ослаблення тягаря бідності. Етичний кодекс туризму є добровільним інструментом і не має обов'язкової юридичної сили

Нормативно-правова база, що забезпечує двостороннє й багатостороннє міждержавне співробітництво та взаємодію України в галузі туризму, включає близько 60 угод і меморандумів, у яких проголошено взаємне бажання розвивати та зміцнювати співробітництво в галузі туризму між країнами, обмінюватися досвідом щодо модернізації нормативної й інституційної баз туризму, щодо системи підготовки фахівців за спеціальностями у сфері туризму, щодо методологічного аналізу розвитку видів туризму з точки зору міжнародної

конкуренції та реструктуризації, щодо заходів з інформування та просування туристичного напрямку на пріоритетні іноземні туристичні ринки; визнається важливість двосторонніх і багатосторонніх зв'язків у галузі туризму для економічного розвитку країн, які розглядаються як важливий фактор покращення взаєморозуміння між народами, утвердження загальнолюдських цінностей; висловлюється бажання створювати й розвивати спільну основу розвитку туристичних обмінів між країнами на принципах рівності та взаємної вигоди.

Окрему категорію нормативно-правового забезпечення розвитку ринку туристичних послуг, покликану забезпечити стандартизацію сфери туризму, складають нормативні документи зі стандартизації та сертифікації, основна мета яких полягає в установленні «загального й неодноразового використання правил, настанов або характеристик щодо діяльності чи її результатів, спрямованих на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері» [11]. Об'єктами стандартизації у сфері туризму є туристичні послуги та процеси туристичного обслуговування.

Усю сукупність наявних нормативних документів зі стандартизації у сфері туризму необхідно поділити на: вимоги до окремих туристичних послуг, вимоги до засобів розміщення, вимоги до закладів ресторанного господарства, вимоги щодо туристсько-екскурсійного обслуговування.

Національні стандарти, які визначають вимоги до туризму та пов'язаних із ним послуг, стосуються таких їх видів [12]:

*послуг промислового туризму* (ДСТУ ISO 13810:2016 (ISO 13810:2015, IDT). Туристичні послуги. Промисловий туризм. Надання послуг);

*послуг активного туризму* (ДСТУ 7450:2013. Туристичні послуги. Знаки туристичні активного туризму. Класифікація, опис і правила застосування);

*туристичних послуг, що надають на природоохоронних територіях* (ДСТУ ISO 18065:2016 (ISO 18065:2015, IDT). Туризм та пов'язані з ним послуги. Туристичні послуги, що надають на природоохоронних територіях. Вимоги);

*послуг таласотерапія* (ДСТУ ISO 17680:2016 (ISO 17680:2015, IDT). Туризм та пов'язані з ним послуги. Таласотерапія. Вимоги до послуг);

*рекомендацій з експлуатації пляжу* (ДСТУ ISO 13009:2016 (ISO 13009:2015, IDT). Туризм та пов'язані з ним послуги. Вимоги та рекомендації з експлуатації пляжу), *комерційних і некомерційних гаваней* (ДСТУ ISO 13687:2016 (ISO 13687:2014, IDT). Туризм та пов'язані з ним послуги. Яхт-гавані. Мінімальні вимоги);

*послуг пригодницького туризму* (ДСТУ ISO 13687:2016 (ISO 13687:2014, IDT). Туризм пригодницький. Системи менеджменту безпеки. Вимоги; ДСТУ ISO/TR 21102:2016 (ISO/TR 21102:2013, IDT). Туризм пригодницький.

Лідери. Особиста компетентність; ДСТУ ISO 21103:2016 (ISO 21103:2014, IDT). Туризм пригодницький. Інформація для учасників).

Сертифікація засобів розміщення та закладів ресторанного господарства в Україні здійснюється на добровільній основі з ініціативи самих суб'єктів господарювання на відповідність їх послуг вимогам національних стандартів.

Добровільна сертифікація послуг засобів розміщення на відповідність національним вимогам здійснюється за такими стандартами: ДСТУ 4527:2006. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення; ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги; ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів.

Стандартизація та сертифікація сфери туристсько-екскурсійного обслуговування забезпечується міждержавними стандарти країн СНД (ГОСТ), що адаптовані згідно з українським законодавством як національні, зокрема: ГОСТ 28681.3-95. Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов; ГОСТ 28681.2-95. Туристско-экскурсионное обслуживание. Туристские услуги. Общие требования; ГОСТ 28681.1-95. Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг; ГОСТ 28681.0-90. Стандартизация в сфере туристско-экскурсионного обслуживания.

Сертифікація послуг туристичних агентів, туристичних операторів, екскурсиводів проводиться на відповідність вимогам, детермінованим у зазначених стандартах. Стисла характеристика наведених міждержавних стандартів подана в табл. 2.

Вимоги до професійної підготовки кадрів у сфері туризму та кваліфікаційних програм для гідів викладено в національному стандарті ДСТУ EN 15565:2016 (EN 15565:2008, IDT). Туристичні послуги. Вимоги до професійної підготовки та кваліфікаційних програм для гідів. Мінімальні вимоги до якості послуг, що надаються туристичними інформаційними офісами будь-якого типу й розміру, державної чи приватної форм власності, висвітлено у стандарті ДСТУ ISO 14785:2016 (ISO 14785:2014, IDT). Офіси туристичні інформаційні. Туристична інформація щодо послуг із приймання туристів. Вимоги.

Таблиця 2

**Перелік національних стандартів сфери туризму  
(вимоги щодо туристсько-екскурсійного обслуговування)  
[складено автором за даними [12–13]]**

Реквізити стандарту	Назва стандарту	Зміст стандарту
ГОСТ 28681.3-95	Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов	Стандарти встановлюють вимоги до туристських та екскурсійних послуг, які забезпечують безпеку життя і здоров'я туристів та екскурсантів, методи їх контролю і призначені для обов'язкової сертифікації туристських послуг
ГОСТ 28681.2-95	Туристско-экскурсионное обслуживание. Туристские услуги. Общие требования	
ГОСТ 28681.1-95	Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг	Стандарт установлює порядок розробки документації під час проектування туристських послуг і призначений для підприємств, організацій різних організаційно-правових форм і фізичних осіб-підприємців, які надають туристичні послуги
ГОСТ 28681.0-90	Стандартизація в сфері туристсько-екскурсионного обслуговування	Стандарт установлює цілі, задачі, об'єкти стандартизації та структуру комплексу стандартів, а також інших документів зі стандартизації у сфері туристсько-екскурсійного обслуговування

В умовах інтеграції національного ринку туристичних послуг до європейського туристичного простору особливо актуальним є питання гармонізації національного законодавства у сфері туризму із законодавством Європейського Союзу, яке реалізується шляхом приведення законів України та інших нормативно-правових актів у сфері туризму у відповідність з *acquis communautaire*. Усе це є пріоритетною складовою процесу інтеграції України до ЄС та важливим напрямом української зовнішньої політики. Мета, принципи й напрями співробітництва в туристичній сфері, які сприятимуть поступовій інтеграції та адаптації національного законодавства до *acquis* ЄС, були визначені главою 16 «Туризм» розділу V «Економічне та галузеве співробітництво» Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, і Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, з іншої сторони.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Результати оцінки нормативно-правового забезпечення функціонування ринку туристичних послуг, зокрема законів України, указів Президента, наказів Міністерства економічного розвитку і торгівлі, актів Кабінету Міністрів України, галузевих стандартів, міжнародних актів та його інституційного базису під призмою посилення інтеграційних процесів держави, свідчать про необхідність гармоніза-

ції національного законодавства у сфері туризму із законодавством Європейського Союзу, зокрема Закону України «Про туризм», з метою його відповідності нормативно-правовим актам ЄС у сфері туризму та провідним світовим практикам ведення бізнесу, гармонізації національних стандартів з міжнародними, переходу на міжнародні стандарти ISO у сфері туризму та стандарти які забезпечують сталий розвиток туристичного бізнесу. Перспективою подальших досліджень визначено аналіз нормативно-правового підґрунтя гармонізації національного законодавства у сфері туризму із законодавством Європейського Союзу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Черниш І. В. Проблеми нормативно-правового регулювання розвитку туристичної галузі в Україні та її регіонах / І. В. Черниш // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2014. – Вип. 5. – С. 257–266.
2. Лютак О. М. Особливості нормативно-правового регулювання міжнародних туристичних зв'язків України / О. М. Лютак // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 12 (1). – С. 27–30.

3. Михалко А. О. Застосування матричних моделей для прогнозування нормативного забезпечення туристичних послуг / А. О. Михалко // Збірник наукових праць Одеської державної академії технічного регулювання та якості. – 2017. – Вип. 1. – С. 19–23.
4. Жук І. З. Нормативно-правове забезпечення у системі державного регулювання розвитку туристичної галузі України [Електронний ресурс] / І. З. Жук // Економіка. Управління. Інновації. Сер. : Економічні науки. – 2016. – № 1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_9) (дата звернення: 22.04.2018). – Назва з екрана.
5. Поліщук В. С. Організаційно-правове забезпечення туристичної індустрії в Україні / В. С. Поліщук // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Сер. : Економічні науки. – 2017. – Вип. 12 (2). – С. 103–110.
6. Про Туризм [Електронний ресурс] : Закон України від 04.11.2018 № 324/95-ВР. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (дата звернення: 22.04.2018). – Назва з екрана.
7. Про курорти [Електронний ресурс] : Закон України від 05.10.2000 № 2026-III. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2026-14> (дата звернення: 22.04.2018). – Назва з екрана.
8. Хартія туризму від 01.01.1985 [Електронний ресурс] // Всесвітня туристична організація. – Режим доступу: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995\\_640](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_640) (дата звернення: 22.04.2018). – Назва з екрана.
9. Глобальний етичний кодекс туризму від 01.10.1999 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/983\\_001](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/983_001) (дата звернення: 22.04.2018). – Назва з екрана.
10. Гагская декларация Межпарламентской конференции по туризму от 14.04.1989 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_904](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_904) (дата звернення: 22.04.2018). – Назва з екрана.
11. Про стандартизацію [Електронний ресурс] : Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1315-18> (дата звернення: 22.04.2018). – Назва з екрана.
12. Офіційний веб-сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення: 22.04.2018). – Назва з екрана.
13. Українське агентство зі стандартизації ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uas.org.ua> (дата звернення: 22.04.2018). – Назва з екрана.

## REFERENCES

1. Chernysh, I. V. (2014). Problemy normatyvno-pravovoho rehulivannia rozvytku turystychnoi haluzi v Ukraini ta yii rehionakh [Problems normative and legal regulation of the tourism industry in Ukraine and in its regions]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, 5, 257–266 [in Ukrainian].
2. Liutak, O. M (2016). Osoblyvosti normatyvno-pravovoho rehulivannia mizhnarodnykh turystychnykh zviazkiv Ukrainy [Features of normative and legal regulation of international tourist relations of Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 12(1), 27–30 [in Ukrainian].
3. Mykhalko, A. O. (2017). Zastosuvannia matrychnykh modelei dlia prohozuvannia normatyvnoho zabezpechennia turystychnykh posluh [Application of the matrix model for predicting the normative support of tourist services]. *Zbirnyk naukovykh prats Odeskoi derzhavnoi akademii tekhnichnoho rehulivannia ta yakosti – Collections of scientific papers Odessa state academy of technical regulation and quality: Collected papers*, (1), (pp. 19–23) [in Ukrainian].

4. Zhuk, I. (2016). Normatyvno-pravove zabezpechennia u systemi derzhavnoho rehuliuвання rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy [Regulatory and Legal Support in the System of State Regulation of the Development of the Tourist Industry of Ukraine]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Serii: Ekonomichni nauky – Economy. Management. Innovations Series: Economic Sciences: Collected papers*, (1). Retrieved from <http://www.scribd.com/doc/1034528/> (accessed 25 August 2011) [in Ukrainian].
5. Polishchuk, V. S. (2017). Orhanizatsiino-pravove zabezpechennia turystychnoi industrii v Ukraini [Organizational and Legal Support of the Tourism Industry in Ukraine]. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka – The Bulletin of the Kamyanets-Podilsky National University named after Ivan Ogienko. Economic sciences: Collected papers*, (12(2), (pp. 103–110) [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy “Pro Turyzm” [The Law of Ukraine “On Tourism”] (1995). Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (accessed 26 August 2018) [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy “Pro kurorty” vid 05.10.2000 № 2026-III [The Law of Ukraine “On resorts” from 05 October 2000 № 2026-III]. (2000). Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2026-14> (accessed 26 August 2018) [in Ukrainian].
8. Khartyia turyzau vid 01.01.1985. Vsesvitnia turystychna orhanizatsiia [Tourist Charter. World Tourism Organization (1985)]. Retrieved from [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995\\_640](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_640) (accessed 26 August 2018) [in Ukrainian].
9. Hlobalnyi etycheskyi kodeks turyzma vid 01.10.1999. Vsesvitnia turystychna orhanizatsiia [Global Code of Ethics for Tourism. World Tourism Organization (1999)] Retrieved from [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/983\\_001](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/983_001) (accessed 26 August 2018) [in Ukrainian].
10. Haahskaia deklaratsiia Mezhpapamentskoi konferentsii po turyzmu vid 14.04.1989. OON [The Hague Declaration on Tourism. United Nations (1989)]. Retrieved from [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_904](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_904) (accessed 26 August 2018) [in Ukrainian].
11. Zakon Ukrainy “Pro standartyzatsiiu” vid 05.06.2014 № 1315-VII [The Law of Ukraine “On standardization” (2014)]. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1315-18> (accessed 26 August 2018). [in Ukrainian].
12. Ofitsiyni veb-sait Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy [Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine] (n.d.) <http://www.me.gov.ua>. Retrieved from <http://www.me.gov.ua> (accessed 26 August 2018) [in Ukrainian].
13. Ukrainske ahentstvo zi standartyzatsii DP “Ukrainskyi naukovo-doslidnyi i navchalnyi tsentr problem standartyzatsii, sertyfikatsii ta yakosti” [Ukrainian Research and Training Center of Standardization, Certification and Quality]. (n.d.) <http://www.uas.org.ua>. Retrieved from <http://www.uas.org.ua> (accessed 26 August 2018) [in Ukrainian].

**А. А. Горина**, доктор экономических наук, доцент (Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Кривой Рог). **Нормативно-правовое обеспечение развития рынка туристических услуг Украины.**

**Аннотация.** Целью статьи является осуществление комплексного анализа нормативно-правового обеспечения развития рынка туристических услуг Украины. **Методика исследования.** Для достижения поставленных научных задач в работе использовались такие методы исследования: обобщения и систематизации; системный и комплексный анализ; графические и табличные методы. **Результаты.** Осуществлена оценка нормативно-правового обеспечения функционирования рынка туристических услуг Украины под призмой усиления интеграционных процессов государства. Результаты анализа нормативно-правового обеспечения функционирования рынка туристических услуг позволили обосновать необходимость гармонизации национального законодательства в сфере туризма с законодательством Европейского Союза, а также национальных стандартов с международными, перехода на международные стандарты ISO в сфере туризма и стандарты, которые обеспечивают

устойчивое развитие туристического бизнеса. **Практическая значимость результатов исследования** заключается в том, что полученные положения могут быть использованы для формирования и реализации интеграционной стратегии развития рынка туристических услуг Украины.

**Ключевые слова:** туризм, рынок туристических услуг, нормативно-правовое обеспечение, стандартизация, интеграция.

**G. Gorina**, Dc. Econ. Sci., Docent (Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Kryvyi Rih). **Normative and legal support of the Ukraine tourist market development.**

**Annotation. Purpose.** The purpose of the article is to implement a comprehensive analysis of regulatory and legal support of the Ukrainian tourism services market development. **Methodology of research.** To achieve the scientific goals, the following research methods were used: generalization and systematization; system and complex analysis; graphical and tabular methods. **Findings.** The assessment of regulatory and legal support for the functioning of the tourism services market in Ukraine under the prism of strengthening the integration processes of the state are implemented. The results of the analysis of regulatory and legal support of the tourism services market functioning made it possible to justify the need for harmonization of the national legislation in the sphere of tourism with the legislation of the European Union, as well as national standards with international ones, the transition to international ISO standards in the field of tourism and standards that ensure the tourism business sustainable development. **Practical value.** The practical significance of the research results lies in the fact that the obtained provisions can be used for the formation and implementation of the integration strategy of the in Ukrainian tourism services market development.

**Keywords:** tourism, tourist services market, regulatory and legal support, standardization, integration.



---

# V. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

---

УДК 336.71:338.465.4(477)

## ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПОСЕРЕДНИЦТВА

**Н. М. ПАНТЄЛЄЄВА**, доктор економічних наук, доцент  
(Черкаський інститут Державного вищого навчального закладу  
«Університет банківської справи»)

**Анотація.** *Мета статті* полягає в дослідженні ключових трендів фінансового посередництва та трансформації діяльності фінансових посередників під впливом поширення цифрових технологій. **Методика дослідження.** *Вирішення поставлених у статті завдань* здійснено за допомогою загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема системного та аналітичного підходів для узагальнення досвіду розвинених країн світу для його імплементації під час побудови цифрової економіки в Україні. **Результатом дослідження** є виявлення передумов і характеристичних особливостей сучасних трендів цифрових трансформацій фінансового посередництва як центрального інституту й важливого механізму економічного зростання. Розкрито сутність і специфіку цифровізації таких сфер діяльності фінансових посередників, як банківська діяльність, розширення безготівкових платежів та альтернативних каналів транзакцій, кредитування та страхування, фінансовий трейдинг, управління інвестиціями на основі сучасних цифрових платформ і технологій. **Практична значущість результатів дослідження.** У статті обґрунтовано, що для подальшого прогресивного розвитку фінансового посередництва надзвичайно важливим є формування концептуальних підходів цифровізації бізнес-моделей фінансових посередників, управління ризиками та оцінювання цінності трансформаційних ефектів, удосконалення державного регулювання відповідно до викликів цифровізації з урахуванням міжнародного досвіду.

**Ключові слова:** фінансове посередництво, фінансові посередники, фінансові інновації, цифрова економіка, цифровізація, цифрові трансформації, блокчейн, криптовалюта.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Якісно новий етап розвитку фінансового посередництва пов'язують із побудовою цифрової економіки, яка водночас потребує формування цифрової фінансової інфраструктури й цифрових моделей взаємодії учасників фінансово-кредитних відносин. В Україні, як і в багатьох інших країнах світу, схвалена «Концепція роз-

витку цифрової економіки до 2020 року», де цифровізацію визнано потужним драйвером економічного зростання країни. Перед фінансовим посередництвом поряд із широкими можливостями постають нові виклики – підвищується рівень невизначеності внаслідок упровадження цифрових технологій, трансформації традиційних і появи нових функцій фінансового посередництва, цифровізації клієнтоорієнтованих форматів доступу до фі-

нансових продуктів і послуг за зростаючої спроможності споживачів, але поки ще низького рівня їх фінансової грамотності. Стійку основу цифровізації фінансового посередництва на довгострокову перспективу здатні забезпечити державно-приватне партнерство в підтримці фінансових інновацій й інвестиції в освіту та інтелектуальний капітал.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Формування теоретико-методологічних засад фінансового посередництва ґрунтується на напрацюваннях зарубіжних дослідників, зокрема Ф. Аллена, Дж. Бенстона, К. Маркса, А. Маршала, Р. Мертона, Ф. Мишкіна, П. Роуза, П. Самуельсона, Дж. Сакса, Дж. Сінки, К. Сміта, Дж. Стигліца, Ф. Фабозці, Б. Фрідмана, У. Шарпа, С. Шоу та ін. Вітчизняна наукова школа фінансового посередництва, засновниками та представниками якої є В. Базилевич, О. Барановський, О. Василик, О. Вовчак, І. Іваців, В. Корнеєв, О. Лапко, В. Міщенко, С. Науменкова, М. Савлук, Т. Смовженко та інші, здебільшого прагне вирішити проблемні питання економіко-правового регулювання, формування економічних відносин, діяльності окремих категорій фінансових посередників та ринку фінансових послуг в Україні. Нині формування постіндустріального суспільства, глобалізація та виникнення нових інституційних структур світової економіки, гострота проблеми фінансової стабільності, структурна трансформація фінансових ринків, підвищення значущості перерозподілу інвестиційних потоків, поява інноваційних фінансових інструментів вимагають науково обґрунтованих рішень. Тому, на порядку денному – стабільність, відкритість і прозорість фінансових посередників, їх універсалізація, зростання взаємозалежності та конкуренції, волатильність і ризики, державне регулювання й інновації фінансового посередництва як центрального інституту та важливого механізму економічного зростання. Поряд із цим особливий інтерес викликає питання поширення цифрових технологій і їх вплив на цифровізацію фінансової індустрії та трансформацію бізнес-моделей фінансових посередників.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в дослідженні ключових трендів фінансового посередництва та трансформації діяльності фінансових посередників під впливом поширення цифрових технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У теоретичній та емпіричній науковій літературі усталеними є узагальнення сутності та ролі фінансових посередників [1, 2], їх функцій [3, 4], структури та регулювання ринку фінансових послуг [5, 6], концепції розвитку економіки залежно від експансії фінансових посередників [7].

Зокрема, Ф. Аллен наголошує, що фінансові системи країн світу суттєво змінилися. Розширення традиційних і поява нових ринків не похитнули важливість фінансових посередників, проте, частка активів банків і страхових компаній зменшилась, а інвестиційних і пенсійних фондів різко зросла. Учений вважає, що розуміння сучасних трансформаційних процесів у діяльності фінансових посередників потребує інтеграції основних засад теорії посередництва, яка спирається на положення трансакційних витрат та асиметричності інформації з особливою увагою до управління ризиками, а також ринкової теорії ціноутворення активів і формування оптимального портфеля [8]. Така позиція дослідника сформувалась під впливом формування нових ринків, що були зумовлені появою важливих фінансових інновацій кінця 1980-х років у відповідь на нестабільність інфляції та процентних ставок, поглиблення фінансової лібералізації, зокрема регулювання та оподаткування, глобалізацію, а також технологічний прогрес обчислювальних засобів і комунікацій. Серед інших найбільш важливими інноваціями визнано сек'юритизацію широкого спектра фінансових продуктів та еволюцію фінансових посередників як постачальників продуктів управління ризиками [9, 10]. Водночас, як відмічав М. Кастельс, саме фінансова сфера, поряд з інформаційно-комунікаційною, стала найбільш готовою і мотивованою до інноваційних технологічних та організаційних змін [11]. Про це свідчать сучасні цифрові трансформації, які здатні змінити концептуальні засади та визначити нові функціональні перспективи фінансового посередництва.

Іншим фактором, що підтвердив неминучість трансформаційних процесів, стала глобальна фінансова криза 2008–2009 рр., яка підірвала довіру до стабільності фінансових посередників, спровокувала зміни в їх інституційній структурі й інфраструктурі, загострила проблему пошуку нових джерел фінансуван-

ня та об'єктів інвестування, посилила ринковий тиск на фінансових посередників клієнтів щодо рівня обслуговування тощо.

Нині фінансове посередництво все більше виходить за рамки традиційних фінансових інститутів. Так, Р. Мертон підкреслював, що інституційна структура фінансового посередництва є менш стабільною ніж його функції під впливом геоелекономічних процесів, конкуренції та технологій [12]. Підтвердженням цього є поширення такого явища, як дезінтермедіація, внаслідок виходу на фінансові ринки потужних ІТ-компаній (Amazon, Google, Apple, Alibaba, Microsoft, Facebook та ін.), виробничих корпорацій (наприклад, Samsung, Mitsubishi), торгових мереж (Starbucks чи Walmart) та FinTech-стартапів. На ринку фінансових послуг з'явився новий учасник – необанк (його синоніми – віртуальний, мобільний, цифровий банк або банк-челенджер), що надають традиційний спектр послуг он-лайн на нових технологічних платформах із використанням мобільних додатків, відеочатів, робо-консультування тощо. Зокрема, за даними дослідницького центру Burnmark, у країнах світу у 2016 р. працювало 70 необанків (Monzo, Starling, Tandem, Atom, Number26 та ін.), переважна більшість яких була у Великобританії – 40 [13]. Цьому сприяє лібералізація регулювання, мінімальне оподаткування, можливість отримати спеціальну ліцензію, широка база інвесторів і доступ до неї, кваліфікований ринок персоналу у сфері фінансових технологій. На жаль, в Україні поки ще не такі сприятливі умови, тому перший проект «Monobank» був запущений на базі класичного комерційного банку «Універсал Банк» разом із Fintech Band.

Деякі особливості цифровізації банківської сфери розкриває дослідження «ЕМЕА Digital Banking Maturity 2018», репрезентативну базу якого становила діяльність 238 банків і 10 Fintech-компаній із 38 країн Європи, Близького Сходу та Африки [14]. Згідно з теорією дифузії інновацій Е. Роджерса, за рівнем інноваційної активності цифровізації фінансового посередництва визначились: 1) лідери цифровізації – Швейцарія, Іспанія, Росія, Польща та Турція; 2) цифрові розумні (ранні) послідовники – Франція, Фінляндія, Норвегія, Чехія, ПАР; 3) цифрові пізні послідовники – 18 країн, зокрема Великобританія, Німеччина, Швеція, Хорватія, Естонія та ін.; 4) такі,

що запізнюються з цифровізацією, – 10 країн, зокрема Ісландія, Кувейт, Латвія, Арабські Емірати та ін. SWOT-аналіз показав, що 10 % банків, переважно лідери цифровізації, прагнуть до цифрового панування, розширення та зміцнення власних позицій у сфері відкритого банкінгу (Open Banking) й розширеного банкінгу (Beyond Banking). Натомість, 37 % банків орієнтуються на цифровізацію функцій за найпростішими потребами клієнтів, пов'язаними з основними банківськими продуктами. До них, зокрема, належать представники четвертої групи. Декілька банків (1 % із третьої групи) вбачають свій проривний розвиток в Open / Beyond Banking. Найбільшу частку (52 %) займають банки, які більшість своїх послуг уже перевели на цифрові технології.

Стосовно конкуренції між банками та Fintech-компаніями, варто відмітити, що, незважаючи на технологічність останніх, їх позиція щодо цифрових банківських послуг поки що є обмеженою, тільки 5 банківських продуктів проти 14, які пропонують банки. Але вони для 27 % (проти 12 %) основних продуктів використовують мобільний канал. Усе це вказує на завдання, які постали перед Fintech-компаніями. Подальший розвиток банківської сфери бачиться у стратегічному партнерстві та глибокій інтеграції всіх фінансових посередників.

Розглянемо більш детально інші тренди цифрової трансформації фінансового посередництва.

*Альтернативні види платежів.* Нові рішення пропонуються для розширення безготівкових платежів та альтернативних каналів транзакцій (мобільні платежі, криптовалюти, P2P-платформи, M2M-payments, «хмарні» платежі тощо). Означені рішення реалізуються в інноваційних бізнес-моделях. Зокрема, згідно з European FinTech Awards 2017 до Top-3 увійшли: універсальна модель екосистеми цифрової взаємодії споживачів Doccle (Бельгія); технологія платіжних шлюзів Payworks (Німеччина); сервіс для онлайн-платежів із можливістю онлайн-кредитування Twisto (Чехія) [15]. Упровадження цих сервісів показало, що фінансові посередники вже відчують підвищення вимогливості з боку клієнтів, зменшення клієнтської бази та втрату контролю за транзакціями, зменшення ринку платіжних карток, а відтак і втрату частки комісійного доходу.

Особливо слід відмітити цифрову альтернативу готівковим коштам – цифрові валюти або криптовалюти. Зокрема, центральні банки деяких країн реалізують проекти впровадження національної цифрової валюти, наприклад, Китай, Індонезія, Таїланд, Уругвай, Венесуела, Сінгапур та ін. Поряд із можливостями спостерігаються і широко обговорюються загрози, які пов'язані із криптовалютами, зокрема використання шахрайських схем під час проведення ICO, легалізація брудних коштів і фінансування тероризму, неспроможність захистити інвесторів від крадіжок і покупки скам-токенів, можливість порушення суверенітету та економічної незалежності країни внаслідок зростання капіталізації криптовалюти. Так, Й. Вайдман, президент Федерального банку Німеччини, вважає, що: «...центробанки повинні прагнути до того, щоб зробити існуючі платіжні системи більш ефективними й більш швидкими», а ураховуючи, що криптовалюти, на його думку, потенційно здатні поглиблювати фінансові кризи, зосередитись необхідно на миттєвих платежах, які «знижать інтерес людей до цифрових валют» [16]. Поряд із криптовалютами викликають інтерес сучасні альтернативні валюти, засновані на часі, – Time Dollars (США), Fureai Kirpu (Японія), Ithaca Hours (США), Tlалос (Мексика), які, поряд з економічним, мають значний соціальний ефект [17]. Технологія блокчейн розширює можливості поширення цієї альтернативної валюти. Так, у 2017 р. Chronobank анонсував випуск Labor-Hour tokens (ЛН-токени) на блокчейнах Ethereum, Waves и NEM, які прив'язані до середньої погодинної оплати праці окремої країни та забезпечені реальною робочою силою від великих рекрутингових агентств і компаній із набору персоналу [18].

*P2P- та Balance Sheet-кредитування.* Сервіси P2P-кредитування надаються через цифрові платформи чи маркетплейси, що напряму поєднують кредитора (інвестора) з позичальником без участі традиційного фінансового посередника. Балансове кредитування – надання позик за рахунок капіталу самої цифрової платформи (власного чи позикового), що робить їх подібними до банків [19]. Такі сервіси дозволяють долучити до фінансових ринків осіб і малий бізнес, який раніше був відрізаний від можливості отримати традиційний кредит, а також значно зекономити на комісійних традиційних фінансових посередників. Проте для фінансових посередників

ускладнюється процедура визначення кредитоспроможності позичальника внаслідок розподілення кредитних історій між платформами.

*Цифровізація страхування.* Страховий бізнес є найбільш консервативним, тому повільно здійснює реорганізацію, незважаючи на явні переваги, які відкриває для нього інтеграція з новітніми цифровими технологіями, зокрема розширення сфери діяльності та покращення обслуговування клієнтів, докорінна зміна страхового продукту, підвищення рівня персоналізації та мінімізація витрат [20].

Поширенню InsurTech сприяє нормативна лібералізація в деяких країнах, зокрема у Великобританії, Австралії, Сінгапурі та ін. Прикладами успішних бізнес-моделей InsurTech можна вважати: он-лайн страхову компанію ZhongAn (Китай), платформу для автострахування OSeven Telematics (Греція), сервіс страхування ризиків Gavin і страхування життя Insureapp (Нідерланди) та ін. [15].

Наприклад, InsurePal – це P2P-протокол наступного покоління, в основі якого лежить концепт соціального доказу з використанням можливостей технології блокчейн. Блокчейн-протокол для страхування соціального доказу дозволяє оцінювати та зменшувати вартість страхування для власників полісів завдяки спеціальним алгоритмам, які будуть перераховувати минулі внески та коригувати вартість згідно з рейтингом соціального доказу клієнта. Передбачається, що платформа InsurePal змінить операційну модель страхової індустрії [21]. Іншими прикладами застосування технології блокчейн у страхуванні є: InChain – децентралізована блокчейн-платформа для страхування ризиків та інвестування у страхові облігації; страховий продукт MetLife Asia для фінансового захисту пацієнтів; спільний проєкт AAIS (Американська асоціація страхових послуг) та IBM Blockchain стосовно автоматизації та прозорості фінансової звітності страховиків та ін. Нові бізнес-моделі у страхуванні спираються на інновації IoT у медичному та особистому страхуванні, переході від моделей реактивної реституції (Reactive Restitution) до проактивного попередження (Proactive Prevention) [22], а також використання BigData та штучного інтелекту для аналізу та прийняття рішень.

*Управління інвестиціями.* Основними трендами сьогодні є інвестиційні платформи, кра-

удфандінг, соціальний та алгоритмічний трейдинг, robo-advising.

Так, високу оцінку European FinTech Awards 2017 отримали: 1) інвестиційна платформа FundedByMe (Швеція) для країн Північної Європи, що охоплює інвесторів 197 країн; 2) інвестиційна платформа підтримки підприємництва Fundedby.me (Estonia) на основі технології блокчейн, яка орієнтована на синдикацію і торгівлю; 3) інвестиційна платформа Twino (Латвія), яка пропонує інвестиції в євро та GBP для захисту інвесторів від валютного ризику, що залучила інвесторів із більш ніж 30 країн, здійснює споживче кредитування [15]. Останнім часом активно поширюється краудфандінг, який ще отримав назву «народного» кредитування. Але ставлення до нього неоднозначне. Так, президент SET заявив, що платформа LiVE стане «ключовим механізмом, що сприятиме зростанню Таїланду», оскільки це дозволить стартапам і малим підприємствам отримати фінансування [23]. Проте, на думку офіційного Китаю, такі нові методи залучення фінансування, як ICO (Initial coin offering, первинне розміщення монет), ІМО (Initial mining offering, первинна майнерська пропозиція) та ІЕО (Initial Exchange Coin, первинна біржова пропозиція), є одним зі способів спекуляцій криптовалютами [24].

Викликає інтерес robo-advising – нова інфраструктура, що дозволяє після прийняття рішення щодо інвестування на фондовому ринку відразу отримати цю послугу, повністю запаковану в автоматичний сервіс [25]. Такий сервіс розроблено банками «Morgan Stanley», «Barclays», «Royal Bank of Scotland» та ін. Зокрема, лідером європейського ринку FinTech є «I know First» (Італія) – перша технологія, заснована на штучному інтелекті та моделі пошуку BigData для прийняття рішення на основі аналізу та прогнозування процесів фондового ринку. Вона надає комплексне індивідуальне алгоритмічне рішення для роздрібних інвесторів [15]. Варто відмітити, що фінансові посередники поряд із такими перевагами, як підвищення відкритості ринку й розширення інвестиційних можливостей, мають необхідність вирішити проблемні питання: регулювання захисту прав споживачів; конкуренції та/або консолідації внаслідок підвищення ролі в управлінні інвестиціями зовнішніх учасників ринку; реорганізації структур і скорочення персоналу внаслідок екстерналізації сервісу.

*Фінансовий трейдинг.* Передбачає розвиток нових торговельних майданчиків і прискорення виконання операцій за рахунок використання технології блокчейн, криптовалют, IoT та ін. Сьогодні набувають поширення системи алгоритмічного трейдингу (автоматизованої торгівлі за допомогою роботів) та end-to-end transaction (сервіси основані на BigData для оптимізації, підвищення ефективності публічного та комерційного трафіку, урахування технологічні зміни й необхідність підтримки нових транспортних послуг). Можливими ефектами та наслідками фінансового трейдингу для фінансових посередників можуть бути: зростання інформаційної насиченості та швидкості обробки ринкових даних, що зумовить необхідність додаткового інформаційного регулювання; зменшення ролі та значення всіх учасників і посередників ринку; переорієнтація з посередництва на консалтинг тощо.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Важливо зазначити, що цифрова трансформація поширюється на всі форми фінансового посередництва, розширює типи фінансових посередників і надає динаміку розвитку ринку фінансових послуг. Потенціал цифрових технологій не обмежується автоматизацією та технологією блокчейн, він значною мірою ще не розкритий. Широка функціональність цифрових технологій підтверджує їх здатність бути затребуваними не тільки фінансовими посередниками, але реальним і державним сектором економіки, наслідком чого, з високою вірогідністю, стануть суттєві трансформаційні зміни, до яких слід готуватись і консолідувати зусилля фінансової та технологічної спільноти за умови державної підтримки.

Необхідність подальших досліджень зумовлена динамікою розвитку й поширенням цифрових технологій у соціально-економічні процеси. Перспективними напрямками подальших досліджень, поряд із практичними аспектами їх упровадження в діяльність фінансових посередників та оцінювання ефектів, є проблемні питання формування концептуальних підходів цифровізації бізнес-моделей фінансових посередників, управління ризиками та оцінювання цінності трансформаційних ефектів, удосконалення державного регулювання відповідно до викликів цифровізації з урахуванням міжнародного досвіду.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лапко О. О. Сучасні форми небанківського фінансового посередництва : навч. посіб. / О. О. Лапко, Т. М. Одінцова, Н. Я. Юрків. – Київ : УБС НБУ, 2013. – 286 с.
2. Шульга І. П. Фінансове посередництво: сутність, функції та механізм здійснення / І. П. Шульга // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – 2008. – № 2 (4). – С. 78–90.
3. Вовчак О. Д. Функції фінансового посередництва України / О. Д. Вовчак // Інноваційна економіка – 2013. – № 5. – С. 230–233.
4. Левченко В. П. Розвиток ринку небанківських фінансових послуг : монографія / В. П. Левченко. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 368 с.
5. Лютий І. О. Банківські інститути в умовах глобалізації ринку фінансових послуг : монографія / І. О. Лютий, О. М. Юрчук. – Київ : Знання, 2011. – 357 с.
6. Регулирование банковской деятельности в Украине и России в условиях глобализации : монография / М. И. Дыба, О. А. Звонова, Л. А. Примостка и др. – Киев : КНЭУ, 2013. – 380 с.
7. Корнєєв В. В. Фінансові посередники як інститути розвитку : монографія / В. В. Корнєєв. – Київ : Основа, 2007. – 192 с.
8. Franklin A. The theory of financial intermediation / A. Franklin, A. M. Santomero // Journal of Banking & Finance. – 1997. – vol. 21. – P. 1461–1485.
9. Строкові фінансові інструменти в системі ризик-менеджменту банку: фінансові інновації та управління : монографія. / С. В. Діденко, М. Е. Люзьяк, Т. А. Медвідь, Н. М. Пантелєєва. – Київ : ТОВ «ДКС Центр», 2010. – 290 с.
10. Пантелєєва Н. М. Фінансові інновації в банківській системі: теорія, методологія, практика : монографія / Н. М. Пантелєєва. – Київ : УБС НБУ, 2013. – 526 с.
11. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс. – Москва : ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.
12. Merton R. C. A Functional Perspective of Financial Intermediation / R. C. Merton // Financial Management. – 1995. – Vol. 24. – No. 2. – P. 23–41.
13. Необанки: будущее или тупиковая ветвь развития банковской системы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.forbes.ru/tehnologii/344459-neobanki-budushchee-ili-tupikovaya-velt-razvitiya-bankovskoy-sistemy> (дата звернення: 01.07.2013). – Назва з екрана.
14. EMEA Digital Banking Maturity 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-digital-banking-maturity-study-emea.pdf?nc=1> (дата звернення: 13.02.2018). – Назва з екрана.
15. The European FinTech Top 3 Companies [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://europe2017.fintech.nl/nominees/european-fintech-100-top-3> (дата звернення: 13.02.2018). – Назва з екрана.
16. Президент Бундесбанка: моментальные банковские платежи положат конец интересу к криптовалютам Companies [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forklog.com/prezident-bundesbanka-momentalnye-bankovskie-platezhi-polozhat-konets-interesu-k-kriptovalyutam> (дата звернення: 15.06.2017). – Назва з екрана.
17. Современные валюты, основанные на времени: от Time Bank до ChronoBank [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forklog.com/sovremennye-valyuty-osnovannye-na-vremeni-ot-time-bank-do-chronobank> (дата звернення: 16.11.2017). – Назва з екрана.
18. Стабильные токены Labour-Hour [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://chronobank.io> (дата звернення: 15.05.2018). – Назва з екрана.
19. «The 6 Differences Between a Lending Marketplace and Balance Sheet Lender» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

- <https://www.bigstone.com.au/hub/the-6-differences-between-a-lending-marketplace-and-balance-sheet-lender> (дата звернення: 08.12.2017). – Назва з екрана.
20. E. Mesrobian, InsurTech: Reimagining the Insurance Industry in APAC [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gomedici.com/insurtech-reimagining-insurance-industry-in-APAC> (дата звернення: 13.02.2018). – Назва з екрана.
21. CEO InsurePal Мэтт Питерман: страхование – огромный старомодный рынок, который отказывается меняться [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://forklog.com/ceo-insurepal-mett-piterman-strahovanie-ogromnyj-staromodnyj-rynok-kotoryj-otkazyvaetsya-menyuatsya> (дата звернення: 13.02.2018). – Назва з екрана.
22. Global State of FinTechReport 2018 EXECUTIVE, Medici [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gomedici.com/state-of-fintech-2018> (дата звернення: 13.02.2018). – Назва з екрана.
23. В Таиланде запустили блокчейн-платформу для краудфандинга [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://anycoin.news/2018/05/08/set-live> (дата звернення: 08.05.2018). – Назва з екрана.
24. Китайские регуляторы предупредили о рисках незаконного криптовалютного краудфандинга [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://anycoin.news/chinese-watchdogs-warning> (дата звернення: 13.05.2018). – Назва з екрана.
25. D'Acunto F. The Promises and Pitfalls of Robo-advising [Електронний ресурс] / F. D'Acunto, N. Prabhala, A. G. Rossi // CESifo Working Paper, No 6907. – Режим доступу: [http://www.cesifo-group.de/DocDL/cesifo1\\_wp6907.pdf](http://www.cesifo-group.de/DocDL/cesifo1_wp6907.pdf) (дата звернення: 13.02.2018). – Назва з екрана.
- non-bank financial intermediation*]. Kyiv : UBS NBU [in Ukrainian].
2. Shulha, I. P. (2008). Finansove poserednytstvo: sutnist, funktsii ta mekhanizm zdiisnennia [Financial intermediation: the essence, functions and mechanism of implementation]. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu*. – *Bulletin of the East European University of Economics and Management: Collected papers*, (2 (4), (pp. 78–90) [in Ukrainian].
3. Vovchak, O. D. (2013). Funktsii finansovoho poserednytstva Ukrainy [Functions of financial intermediation of Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika*. – *Innovative economy*, 5, 230–233. [in Ukrainian].
4. Levchenko, V. P. (2013). *Rozvytok rynku nebankivskykh finansovykh posluh: monohrafiia [Development of the non-bank financial services market]*. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
5. Liutyi, I. O. & Yurchuk, O. M. (2011). *Bankivski instytuty v umovakh hlobalizatsii rynku finansovykh posluh [Banking institutions in the context of globalization of the financial services market]*. Kyiv : Znannia [in Ukrainian].
6. Dyba, M. I., Zvonova, O. A. & Primostka, L. A. (2013). *Regulirovanie bankovskoj dejatel'nosti v Ukraine i Rossii v uslovijah globalizacii [Regulation of banking activities in Ukraine and Russia in the context of globalization]*. Kyiv : KNJeU [in Russian].
7. Kornieiev, V. V. (2007). *Finansovi poserednyky yak instytuty rozvytku [Financial intermediaries as development institutions]*. Kyiv : Osnova [in Ukrainian].
8. Franklin, A., & Santomero, A. M. (1997). The theory of financial intermediation. *Journal of Banking & Finance*, 21, 1461–1485.
9. Didenko, S. V., Liuzniak, M. E., Medvid, T. A. & Pantielieieva, N. M. (2010). *Strokovy finansovi instrumenty v systemi ryzyk-menedzhmentu banku: finansovi innovatsii ta upravlinnia [Derivative in the Bank's Risk Management System: Financial Innovation and Management]*. Kyiv : TOV “DKS Tsentr” [in Ukrainian].

## REFERENCES

1. Lapko, O. O., Odintsova, T. M. & Yurkiv, N. Ya. (2013). *Suchasni formy nebankivskoho finansovoho poserednytstva [Modern forms of*

10. Pantielieieva, N. M. (2013). *Finansovi innovatsii v bankivskii systemi: teoriia, metodolohiia, praktyka [Financial innovations in the banking system: theory, methodology, practice]*. Kyiv : UBS NBU [in Ukrainian].
11. Kastel's, M. (2000) *Informacionnaja jepoha: jekonomika, obshhestvo i kul'tura [The Information Age: Economics, Society and Culture]*. Moscow : GU VShJe [in Russian].
12. Merton, R. C. (1995). A Functional Perspective of Financial Intermediation. *Financial Management*, 24 (2), 23–41.
13. Neobanki: budushhee ili tupikovaja vetv' razvitiya bankovskoj sistemy [Neobanki: the future or the impasse in the development of the banking system] (n.d.). <http://www.forbes.ru/tehnologii/344459-neobanki-budushchee-ili-tupikovaya-vetv-razvitiya-bankovskoy-sistemy> Retrieved from <http://www.forbes.ru/tehnologii/344459-neobanki-budushchee-ili-tupikovaya-vetv-razvitiya-bankovskoy-sistemy> (accessed 1 June 2017) [in Russian].
14. EMEA Digital Banking Maturity (2018). <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-digital-banking-maturity-study-emea.pdf?nc=1>. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-digital-banking-maturity-study-emea.pdf?nc=1> (accessed 13 February 2018).
15. The European FinTech Top 3 Companies (2017). <https://europe2017.fintech.nl/nominees/european-fintech-100-top-3>. Retrieved from <https://europe2017.fintech.nl/nominees/european-fintech-100-top-3> (accessed 13 February 2018).
16. Prezident Bundesbanka: momental'nye bankovskie platezhi polozhat konec interesu k kriptovaljutam [President of the Bundesbank: instant bank payments will put an end to interest in crypto-currencies]. (n.d.). <https://forklog.com/prezident-bundesbanka-momentalnye-bankovskie-platezhi-polozhat-konets-interesu-k-kriptovalyuta/>. Retrieved from <https://forklog.com/prezident-bundesbanka-momentalnye-bankovskie-platezhi-polozhat-konets-interesu-k-kriptovalyuta/>. (accessed 15 June 2017) [in Russian].
17. Sovremennye valjuty, osnovannye na vremeni: ot Time Bank do ChronoBank [Modern currencies based on time: from Time Bank to ChronoBank] (n.d.). <https://forklog.com/sovremennye-valyuty-osnovannye-na-vremeni-ot-time-bank-do-chronobank/>. Retrieved from <https://forklog.com/sovremennye-valyuty-osnovannye-na-vremeni-ot-time-bank-do-chronobank/>. (accessed 16 November 2017) [in Russian].
18. Stabil'nye tokeny Labour-Hour [Stable tokens Labour-Hour] (2018). <https://chronobank.io>. Retrieved from <https://chronobank.io> (accessed 15 May 2018) [in Russian].
19. The 6 Differences Between a Lending Marketplace and Balance Sheet Lender (n.d.). <https://www.bigstone.com.au/hub/the-6-differences-between-a-lending-marketplace-and-balance-sheet-lender>. Retrieved from <https://www.bigstone.com.au/hub/the-6-differences-between-a-lending-marketplace-and-balance-sheet-lender> (accessed 8 December 2017).
20. InsurTech: Reimagining the Insurance Industry in APAC (n.d.). <https://gomedici.com/insurtech-reimagining-insurance-industry-in-APAC>. Retrieved from <https://gomedici.com/insurtech-reimagining-insurance-industry-in-APAC> (accessed 22 June 2018).
21. CEO InsurePal Mjett Piterman: strahovanie – ogromnyj staromodnyj rynek, kotoryj otkazyvaetsja menjat'sja [CEO InsurePal Matt Peterman: insurance is a huge old-fashioned market that refuses to change] <https://forklog.com/ceo-insurepal-mett-piterman-strahovanie-ogromnyj-staromodnyj-rynek-kotoryj-otkazyvaetsya-menyatsya/>. Retrieved from <https://forklog.com/ceo-insurepal-mett-piterman-strahovanie-ogromnyj-staromodnyj-rynek-kotoryj-otkazyvaetsya-menyatsya/> (accessed 13 February 2018).
22. Global State of FinTechReport (2018). <https://gomedici.com/state-of-fintech-2018>. Retrieved from <https://gomedici.com/state-of-fintech-2018> (accessed 13 February 2018).
23. V Tailande zapustili blokchejn-platformu dlja



- kraudfandinga [Launched a blockbuster platform for crowdfunding in Thailand]. (2018). <https://anycoin.news/2018/05/08/set-live/>. Retrieved from <https://anycoin.news/2018/05/08/set-live/> (accessed 8 May 2018) [in Russian].
24. Kitajskie reguljatory predupredili o riskah nezakonного kriptovaljutного kraudfandinga [Chinese regulators warned of illegal crypto-currency crowdshing]. (2018). <https://anycoin.news/chinese-watchdogs-warning/>. Retrieved from <https://anycoin.news/chinese-watchdogs-warning/> (accessed 13 May 2018) [in Russian].
25. D'Acunto, F., Prabhala, N. & Rossi, A.G. (2017). The Promises and Pitfalls of Robo-advising. CESifo Working Paper Series, 6907. Retrieved from [https://www.terpconnect.umd.edu/afs/glue.umd.edu/home/glue/f/d/fdacunto/pub/papers/Dacunto\\_Prabhala\\_Rossi\\_5.pdf](https://www.terpconnect.umd.edu/afs/glue.umd.edu/home/glue/f/d/fdacunto/pub/papers/Dacunto_Prabhala_Rossi_5.pdf) (accessed 13 February 2018).

**Н. Н. Пантелеева**, доктор экономических наук, доцент (Черкасский институт Государственного высшего учебного заведения «Университет банковского дела»). **Цифровые трансформации финансового посредничества.**

**Аннотация.** Цель статьи заключается в исследовании ключевых трендов финансового посредничества и трансформации деятельности финансовых посредников под влиянием распространения цифровых технологий. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью общенаучных и специальных методов исследования, в частности системного и аналитического подходов для обобщения опыта развитых стран мира для его имплементации при построении цифровой экономики в Украине. **Результатом исследования** является выявление предпосылок и характеристических особенностей современных трендов цифровых трансформаций финансового посредничества как центрального института и важного механизма экономического роста. Раскрыта сущность и специфика цифровизации таких сфер деятельности финансовых посредников, как банковская деятельность, расширение безналичных платежей и альтернативных каналов транзакций, кредитования и страхования, финансового трейдинга, управления инвестициями на основе современных цифровых платформ и технологий. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье обосновано, что для дальнейшего прогрессивного развития финансового посредничества чрезвычайно важным является формирование концептуальных подходов цифровизации бизнес-моделей финансовых посредников, управление рисками и оценивание ценности трансформационных эффектов, совершенствование государственного регулирования в соответствии с вызовами цифровизации с учетом международного опыта.

**Ключевые слова:** финансовое посредничество, финансовые посредники, финансовые инновации, цифровая экономика, цифровизация, цифровые трансформации, блокчейн, криптовалюта.

**N. Pantelieieva**, Dc. Econ. Sci., Docent (Cherkasy Institute of the State Higher Educational Institution "Banking University"). **Digital transformations of financial intermediation.**

**Annotation.** The purpose of the paper is to explore the key trends of financial intermediation and the transformation of financial intermediaries through the diffusion of digital technologies. **Methodology of research.** The solving of the tasks set in the article is carried out with the help of general scientific and special research methods, in particular, the system and analytical approaches for the generalization of the experience of the developed countries of the world for its implementation in the construction of the digital economy in Ukraine. **Findings.** The result of the study is to identify the prerequisites and characteristic features of modern trends of digital transformations of financial intermediation as a central institution and an important mechanism of economic growth. The essence and specificity of digitalization of such spheres of financial intermediaries activity as banking, expansion of cashless payments and alternative channels of transactions, lending and insurance, financial trading, investment management on the basis of modern digital platforms and technologies are revealed. **Practical value.** The article substantiates that for the further progressive development of financial intermediation the formation of conceptual approaches of digitalization of business models of financial intermediaries, risk management and evaluation of the value of transformational effects, improvement of state regulation in accordance with the challenges of digitalization taking into account international experience is extremely important.

**Keywords:** financial intermediation, financial intermediaries, financial innovations, digital economy, digitalization, digital transformations, blockchain, cryptocurrency.

## ПОБУДОВА АЛГОРИТМУ ІДЕНТИФІКАЦІЇ СПРИЯТЛИВОСТІ БАНКІВ ДО КРЕДИТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

**Н. С. ПЕДЧЕНКО**, доктор економічних наук, професор;

**В. Ю. СТРИЛЕЦЬ**, кандидат економічних наук, доцент

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки

«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** Метою статті є визначення алгоритму відбору потенційного банку-кредитора суб'єкта малого бізнесу на основі побудови рейтингової моделі сприйнятливості до кредитного забезпечення малого бізнесу. **Методика дослідження.** У роботі проведено рейтингування банківських установ за критеріальними ознаками сприйнятливості до кредитного забезпечення малого бізнесу на основі оптимальних з граничних меж нормативів НБУ, результатів експертного опитування громадських організацій та розрахунку діапазонів присвоєння балів методом середньоарифметичних зважених значень індикаторів. **Результати.** Запропонований алгоритм ідентифікації сприйнятливості банків до кредитного забезпечення малого бізнесу базується на проведенні трьох основних етапів (ідентифікація переліку критеріїв оцінки сприйнятливості банків, визначення загального рейтингового заліку банку, ранжування банків за критерієм сприйнятливості кредитування малого бізнесу) та дозволяє провести градацію діючих банків із переважною часткою на фінансовому ринку відповідно до рівня сприйнятливості до кредитного забезпечення. Результати градації лягли в основу класифікації банків на групи за високим, середнім та низьким рівнями сприйнятливості. **Практична значущість результатів дослідження.** Результати рейтингування показують, що більшість досліджуваних банків (40 %) мають високий рівень сприйнятливості до кредитного забезпечення малого бізнесу, відповідні вигідні умови надання кредиту, спеціальні програми та режими лояльності до малого підприємництва. Проте вагома частка банків із низьким рівнем сприйнятливості (26 %) свідчить про існування проблем у системі «СМП-банк» через ризиковість і малоефективність такої взаємодії.

**Ключові слова:** розвиток малого бізнесу, кредитне забезпечення, рейтингування, градація банків.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Нестабільність економічного середовища України протягом останніх років негативно вплинула на розвиток суб'єктів малого підприємництва, які, володіючи суттєвими, з погляду економіки країни, стратегічними перевагами (виробнича гнучкість, самостійність у прийнятті рішень, швидкість реагування на зміну навколишнього середовища), зіткнулися із проблемою важкодоступності кредитного забезпечення життєдіяльності. З одного боку, зростання ризиків банкрутства суб'єктів малого підприємництва (СМП) знижує їх привабливість як потенційних клієнтів для банку, з іншого, сама банківська

система знаходиться в незадовільному хиткому стані, а тому невдалий вибір кредитора може бути джерелом додаткових небезпек для СМП (приховані комісії, висока реальна ставка кредиту, велика вартість обслуговування та ін.).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню кредитних аспектів забезпечення розвитку малого бізнесу присвятили праці такі українські вчені, як Л. Л. Калініченко, К. В. Мусіяка, О. М. Біломістний, С. Ю. Хасянова, С. В. Ведернікова, А. А. Муричев та ін. Проте більшість із них спрямовані на підвищення конкурентоспроможності суб'єктів малого бізнесу для полегшення доступності до кредитних ресурсів, у той час як вибір банку для кредитних відносин, із погляду СМП, також має здійсню-

ватися на основі критеріїв сприятливості до кредитування малого бізнесу.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є побудова алгоритму ідентифікації сприятливості банків до кредитного забезпечення розвитку малого бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Під час вибору фінустанови доцільно звертати увагу не лише на умови та вартість послуг, але й на нефінансові сервіси, які допоможуть бізнесу не витратити свій час на пошук, організацію та налаштування своєї роботи. Як справедливо стверджує Л. Л. Калініченко, приймаючи рішення про отримання банківського кредиту, підприємець має обрати той чи той метод кредитування, ураховуючи всі переваги та недоліки обраного методу [5, с. 200], а також особливі умови його отримання на даному етапі життєвого циклу відповідно до існуючого економічного середовища у країні. Так, ураховуючи складну економічну ситуацію у країні, банки повинні: адаптуватися і реагувати на вимоги ринку; мати індивідуальний підхід до кожного клієнта; на основі ґрунтовного аналізу економічного стану суб'єкта господарювання пропонувати йому найкращий варіант продукту. Окрім цього, серед причин вибору підприємцем конкретного банку науковці виділяють: надійність банку – 37 %, процентна ставка, обсяг комісії – 30 %, тривалий досвід на ринку кредитування – 13 %, оперативність прийняття рішення про надання кредиту – 10 %, довірчі відносини з банком – 10 % [5, с. 327]. У рейтингу кращих банків для малого та середнього бізнесу, опублікованому Мінфін [10], основними критеріями є вигідні кредити на поповнення оборотних засобів, кращі умови з овердрафту, доступність інвестиційних кредитів, вартість обслуговування в банку, кращі умови з еквайрінгу. Уважаємо, що, окрім цих критеріїв, важливим є налагодження партнерських відносин, які базуються на отриманні всього комплексу послуг в одній установі. Це мінімізує час, втрачений СМП на пошук консультаційної компанії, юриста чи аналітика з податкового законодавства.

Зазначимо, що наразі фокусом бізнес-моделей більшості банків залишаються або роздрібні клієнти зі споживчими кредитами, або корпоративні клієнти з короткостроковими потребами у кредитуванні [8], тоді час як сегмент

малого підприємництва залишається майже неохопленим. Ураховуючи важливість вибору банку для залучення кредитних ресурсів, уважаємо за доцільне обґрунтувати необхідність побудови рейтингової моделі ідентифікації сприятливості до кредитного забезпечення малого бізнесу діючих на сьогодні в Україні банків.

Рейтингова модель сприятливості банків є основою алгоритму ідентифікації лояльності найбільших фінустанов України до надання кредитного забезпечення сфери малого підприємництва. Інформаційними суб'єктами рейтингу взято банки, ринкова вага яких станом на 2017 рік перевершує 0,3 % від усіх платоспроможних банків України. Розроблена нами рейтингова модель ураховує найважливіші критерії, які є першочерговими під час вибору суб'єктом малого бізнесу відповідної кредитної установи. Аналітичний процес ієрархії використовується для визначення вагомості критеріїв ідентифікації сприятливості. Ураховуючи напрацювання науковців і результати опитувань суб'єктів малого бізнесу [1, 5–11], нами виділено такий перелік критеріїв оцінки сприятливості до кредитного забезпечення МБ ( $I_b$ ), що є базою для проведення рейтингування банків та описується формулою:

$$I_b = f(PC; H; SB; SR; RO; TB; Ov; IK; Io; DD),$$

де  $PC$  – відсоток проблемних кредитів;

$H$  – економічні нормативи діяльності, що включають у себе  $H_1, H_2$  – миттєва ліквідність та адекватність капіталу;

$SB$  – надійність банку;

$SR$  – наявність спеціальних програм, програм лояльності та режимів для малого бізнесу (пільгові кредити, зниження відсоткових ставок та ін.);

$RO$  – ефективність діяльності, що включає  $ROA, ROE$  – рентабельність активів та капіталу;

$TB$  – рівень довіри серед МБ;

$Ov$  – умови овердрафту (реальна ставка відсотка);

$IK$  – умови інвестиційного кредитування для МБ, що включає максимальний термін ( $T_{max1}$ ), одноразову комісію ( $IKik$ ) та реальну ставку відсотка ( $i_{ik}$ );

$Io$  – умови кредиту на поповнення оборотних коштів, що включає максимальний термін ( $T_{max2}$ ) та реальну ставку відсотка ( $i_o$ );

DD – додаткові вигідні умови для прива- блення клієнтів, що включає Duap та PR. Запропонований алгоритм базується на гіпо-

тезі про десять основних критеріїв сприятли- вості, що визначають значення індексу рейтингу (RI), та передбачає виконання алгоритму (рис. 1).

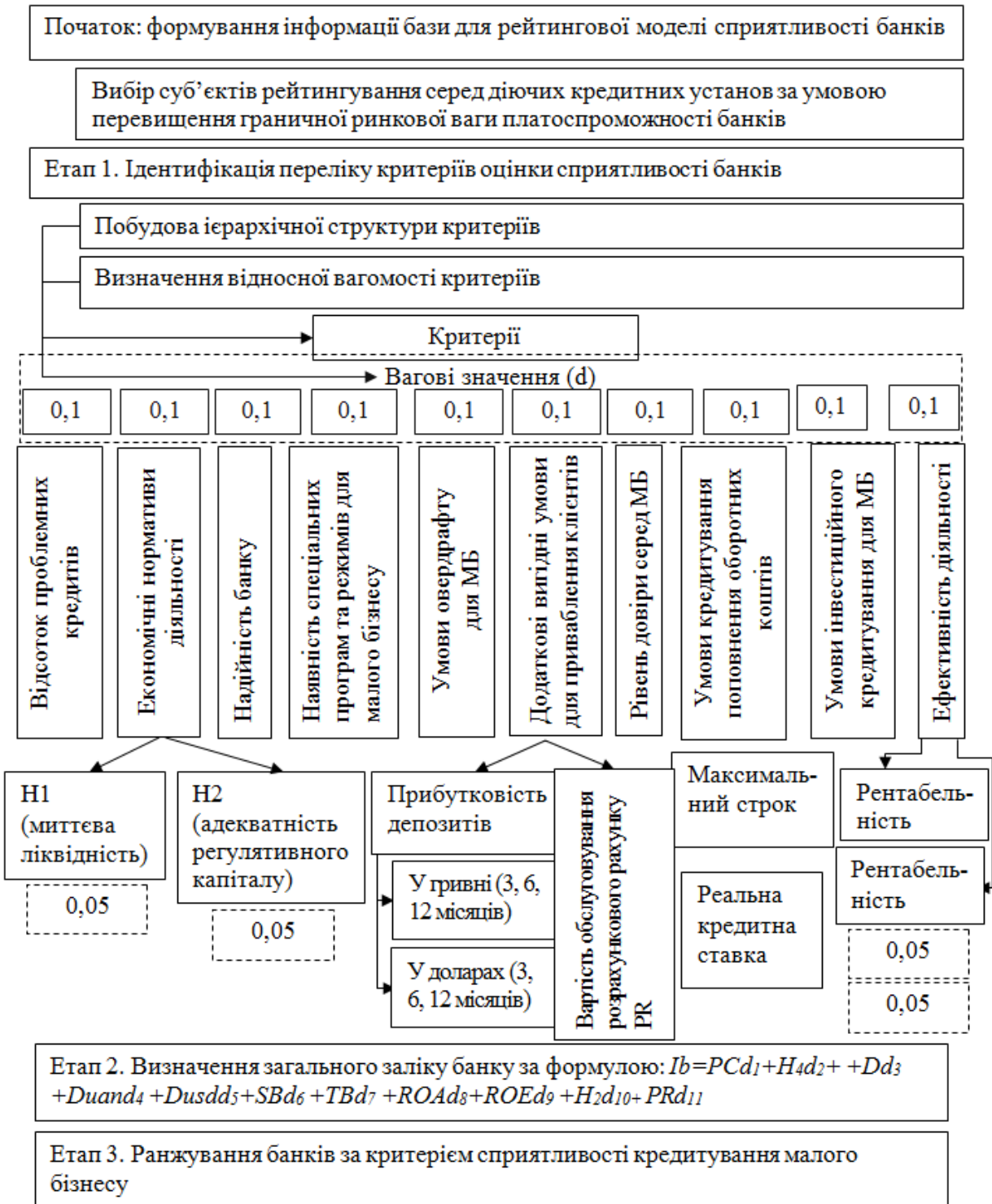


Рис. 1. Алгоритм ідентифікації сприятливості банків до кредитного забезпечення МБ

Методика розрахунку та формули розрахунку критеріальних значень зазначені в табл. 1.

Таблиця 1

**Методика розрахунку та критеріальні значення показників  
оцінки сприятливості банків до кредитного забезпечення МБ  
[складено на основі [1, 4, 6, 8, 9, 10]**

Показник	Характеристика показника	Діапазони присвоєння балів	Вага показника
1. Відсоток проблемних кредитів (PC)	Показує процент неповернення, наднизьких лімітів або затримки погашення кредитів за поточний рік	<19,28 – 4 б.; <38,55 – 3 б.; <57,83 – 2 б.; <77,10 – 1 б.	0,1
2. Економічні нормативи діяльності Миттєва ліквідність (Н4)	Н4 – норматив НБУ, показує співвідношення високоліквідних активів до поточних зобов'язань банку. Він характеризує мінімальний обсяг високоліквідних активів, необхідний для забезпечення виконання поточних зобов'язань протягом одного операційного дня. Нормативне значення коефіцієнта Н4 повинно бути не менше 20 %	>90 % – 4 б.; 60–90 % – 3 б.; 20–60 % – 2 б.; <20 % – 1 б.	0,05
Адекватність регулятивного капіталу (Н2)	Відображає здатність банку своєчасно та в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що випливають із торговельних, кредитних або інших операцій грошового характеру. Чим вище значення показника достатності (адекватності) регулятивного капіталу, тим більша частка ризику, що її беруть на себе власники банку. І, навпаки, чим нижче значення показника, тим більша частка ризику, що її приймають на себе кредитори та вкладники банку	<10 % – 0 б.; >10 % – 1 б.; >20 % – 2 б.; >30 % – 3 б.; >40 % – 4 б.; >50 % – 5 б.	0,05
3. Надійність банку (за національної рейтинговою шкалою) (SB)	uaAAA характеризується найвищою кредитоспроможністю; uaAA дуже високою кредитоспроможністю; uaA характеризується високою кредитоспроможністю; uaBBB характеризується достатнім рівнем кредитоспроможності; uaBB характеризується кредитоспроможністю нижче достатнього рівня; uaB характеризується низькою кредитоспроможністю; uaCCC характеризується дуже низькою кредитоспроможністю; uaCC характеризується високою ймовірністю дефолту; uaC очікується дефолт за борговими зобов'язаннями; uaD дефолт	uaAAA – 5 б. uaAA – 4 б. uaA – 3 б. uaBBB – 2 б. uaBB – 1 б. uaB – 1 б. uaCCC, uaCC, uaC, uaD – 0 б.	0,1
4. Наявність спеціальних програм та режимів для малого бізнесу (SR)	Характеризує діючі програми лояльності до малого бізнесу (пільгове кредитування, спеціальні режими обслуговування, кредитні канікули тощо)	+ – 5 б. – – 0 б.	0,1
5. Ефективність діяльності RO, у т. ч.: Рентабельність активів (ROA), %	Характеризує ефективність використання всіх активів банку	>20 % – 4 б.; 5–20 % – 3 б.; 0–5 % – 2 б.; <0 % – 1 б.	0,05
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Характеризує рентабельність використання власного капіталу	>45 % – 4 б.; 15–45 % – 3 б.; 0–15 % – 2 б.; <0 % – 1 б.	0,05

Продовж. табл. 1

Показник	Характеристика показника	Діапазони присвоєння балів	Вага показника
6. Рівень довіри серед МБ (ТВ)	Характеризує відношення суб'єктів малого бізнесу до ризиковості взаємодії з банком. Визначає відношення суб'єктів малого бізнесу до банку через призму можливих ризиків та організації роботи з МБ (експертне опитування)	Низький рівень довіри – 1 б.; довіра нижче середнього рівня – 2 б.; середній рівень довіри – 3 б.; довіра вище середнього рівня – 4 б.; високий рівень довіри – 5 б.	0,1
7. Умови овердрафту для МБ (Ov) (реальна ставка відсотка, %)	Визначається шляхом коригування номінальної кредитної ставки овердрафту на відсоток додаткової комісії (одноразової та щомісячної) та інших прихованих платежів	<20,75 – 4 б.; <23,0 – 3 б.; <25,25 – 2 б.; <=27,5 – 1 б.	0,1
8. Умови інвестиційного кредитування для МБ (IK), зокрема: 8.1. Максимальний термін ( $T_{max1}$ ), років	Показує максимальний строк, на який можна взяти інвестиційний кредит	>=7 б.; >5,5 – 3 б.; >4 – 2 б.; >2,5 – 1 б.	0,033
8.2. Одноразова комісія (IKik), %	Показує додаткові умови по обслуговуванню кредиту, що впливають на зростання реальної ставки відсотка	<0,45 – 4 б.; <0,8 – 3 б.; <1,15 – 2 б.; <=1,5 – 1 б.	0,033
8.3. Реальна ставка відсотка ( $i_{ik}$ ), %	Визначається шляхом коригування номінальної кредитної ставки інвестиційного кредиту на відсоток додаткової комісії (одноразової та щомісячної) та інших прихованих платежів	<22,25 – 4 б.; <24,5 – 3 б.; <26,75 – 2 б.; <=29 – 1 б.	0,033
9. Умови кредиту на поповнення оборотних коштів (Io), зокрема: 9.1. Максимальний термін ( $T_{max2}$ ), років	Показує максимальний строк, на який можна взяти кредит на поповнення оборотних коштів	>=6 б.; >4,75 – 3 б.; >3,5 – 2 б.; >2,25 – 1 б.	0,05
9.2. Реальна кредитна ставка ( $i_o$ ), %	Визначається шляхом коригування номінальної кредитної ставки кредиту на поповнення оборотних коштів на відсоток додаткової комісії (одноразової та щомісячної) та інших прихованих платежів	<22,25 – 4 б.; <24,5 – 3 б.; <26,75 – 2 б.; <=29 – 1 б.	0,05
10. Додаткові вигідні умови для приваблення клієнтів (DD), у т. ч.: 10.1. Вартість обслуговування розрахункового рахунку (PR)	Визначає суму, яку необхідно сплатити банку за проведення розрахунково-касових операцій	<1700 – 4 б.; <2440 – 3 б.; <3180 – 2 б.; <=3 – 1 б.	0,04
10.2. Прибутковість депозитів (DD), у т. ч.: Ставка депозитів у гривні за 3 міс., 6 міс., 9 міс. (Duan)	Характеризує прибутковість операцій із розміщення грошових коштів у гривні на депозиті строком на 3, 6 та 12 міс. відповідно	Для 3 міс.: >10,5 % – 1 б.; >11,63 – 2 б.; >12,75 % – 3 б.; >13,88 % – 4 б.; >15 % – 5 б. Для 6 міс.: >11 % – 1 б.; >12,13 % – 2 б.; >13,25 % – 3 б.; >14,38 % – 4 б.; >15,5 % – 5 б. Для 12 міс.: >10,0 % – 1 б.; >11,63 % – 2 б.; >13,25 % – 3 б.; >14,88 % – 4 б.; >16,5 % – 5 б.	0,01 0,01 0,01

Продовж. табл. 1

Показник	Характеристика показника	Діапазони присвоєння балів	Вага показника
Ставка депозитів у доларах за 3 міс., 6 міс., 9 міс. (DUSD)	Характеризує прибутковість операцій із розміщення грошових коштів у доларах на депозиті строком на 3, 6 та 12 міс. відповідно	Для 3 міс.: >0,25 % – 1 б.; >1 % – 2 б.; >1,75 % – 3 б.; >2,5 % – 4 б.; >3,25 % – 5 б.	0,01
		Для 6 міс.: <1,07 % – 1 б.; >1,07 % – 2 б.; >2,13 % – 3 б.; >3,19 % – 4 б.; >4,25 % – 5 б.	0,01
		Для 12 міс.: <1,26 % – 1 б.; >1,26 % – 2 б.; >2,51 % – 3 б.; >3,75 % – 4 б.; >6 % – 5 б.	0,01
Загальний залік (Ib)	Сума балів критеріїв, зважених на відповідні ваги	X	1

Перший етап алгоритму полягає у формуванні досліджуваної сукупності банківських установ серед діючих на території України. Ураховуючи нестабільність і хиткість банківської системи України, пропонуємо до інформаційної бази дослідження включити ті банківські установи, які займають не менше 0,3 % у структурі платоспроможних банків та мають рейтинг надійності банків не нижче uaBBB (достатній рівень кредитоспроможності). На другому етапі необхідно ввести систему вагових значень, щоб відобразити внесок в індекс сприятливості кожного критерію, ураховуючи існуючу структуру ієрархії. У роботі взято 10 основних критеріїв, тому вага кожного визначена пропорційно та становить відповідно 0,1. При цьому в межах критеріїв, що описані декількома показниками, вагове значення визначено для кожного показника в рівномірному вимірі. На третьому етапі обговорюється методика визначення рейтингу банків за критеріями. Умовно кожний критерій має оптимальні та граничні межі, поділ яких на сегменти дозволить виставити балову оцінку від 0 до 4-5 балів (залежно від кількості сегментів поділу). Так, граничні межі для показників 2, 3 та 5 (див. табл. 1) встановлені відповідно до нормативів НБУ [4]; оптимальні значення для показників 4 та 6 визначені за результатами опитування Mind [8]. Для всіх інших критеріїв граничні значення були отримані за формулами:

$$X_{\text{інт}} = \frac{X_{\text{max}} - X_{\text{min}}}{4};$$

де  $X_{\text{min}}$  та  $X_{\text{max}}$  – мінімальне та максимальне значення показників;

$X_{\text{інт}}$  – інтервал значення для  $X_i$ .

Звідси граничні значення для критеріїв 8.1, 9.1, 10.2.

$$Xi \geq X_{\text{min}} + X_{\text{інт}} \} = 1 \text{ бал}$$

$$Xi \geq X_{\text{min}} + 2X_{\text{інт}} \} = 2 \text{ бали}$$

$$Xi \geq X_{\text{min}} + 3X_{\text{інт}} \} = 3 \text{ бали}$$

$$Xi \in X_{\text{min}} + 3X_{\text{інт}}; X_{\text{max}} \} = 4 \text{ бали}$$

Для критеріїв 1, 7, 8.2, 8.3, 9.2, 10.1 формула має обернено пропорційну залежність:

$$Xi \geq X_{\text{min}} + X_{\text{інт}} \} = 4 \text{ бали}$$

$$Xi \geq X_{\text{min}} + 2X_{\text{інт}} \} = 3 \text{ бали}$$

$$Xi \geq X_{\text{min}} + 3X_{\text{інт}} \} = 2 \text{ бали}$$

$$Xi \in X_{\text{min}} + 3X_{\text{інт}}; X_{\text{max}} \} = 1 \text{ бал}$$

Сума загального заліку для банку розраховується шляхом додавання чисел, отриманих від множення балів на вагу кожного критерію. Чим більше значення загального заліку, тим вищий ранг банку за критерієм сприятливості до кредитного забезпечення МБ. Результат проведеного рейтингування зазначений у табл. 2.

Рейтингова таблиця будується шляхом ранжування банків, які беруть участь у рейтингу, у порядку зниження їхнього загального заліку. Після цього, зважаючи на діапазон, проводимо градацію банків залежно від групи, у яку потрапляє кожен банк. Так, нами виділено три рейтингових групи банків, яким присвоюється рівень за сприятливістю кредитного забезпечення (високий, середній чи низький). Результати розподілу банків зазначені в табл. 3.

Таблиця 2

## Результати рейтингування банків України за рівнем сприяєливості до надання кредитного забезпечення МБ

Банк	PC		H		SR	RO		TB	Ov	IK			Io		DD						Затягний залік	Ранжування за рівнем сприяєливості
	H2	H4	SB	ROA		ROE	T <sub>max1</sub>			IKik	i <sub>ic</sub>	T <sub>max2</sub>	i <sub>o</sub>	PR	UAN-3M	UAN-6M	UAN-12M	USD-3M	USD-6M	USD-12M		
ПРИВАТБАНК	1	1	1	4	5	1	1	5,0	3	2	2	2	4	1	3	4	2	3	1	3	2,733	12
ОЩАДБАНК	2	1	0	2	5	2	2	4,0	4	3	3	3	2	2	3	3	2	4	1	3	2,690	13
АЛЬФА-БАНК	4	1	0	5	5	2	3	3,0	1	3	3	3	4	2	3	4	4	3	1	4	2,970	8
УКРЕКСІМБАНК*	3	1	0	4	5	2	2	5,4	3	2	4	4	1	3	1	3	2	3	1	4	3,022	7
РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ*	4	1	1	4	5	3	3	5,0	4	3	3	4	1	4	3	4	4	3	1	4	3,493	1
УКРГАЗБАНК	4	1	0	4	5	2	2	4,0	3	3	2	4	1	3	1	3	3	4	1	4	2,970	8
ПУМБ*	4	1	1	4	5	2	3	2,0	3	3	2	4	2	3	2	3	3	2	1	3	2,930	9
УКРСИББАНК	4	1	1	5	5	2	3	5,0	3	3	2	1	1	4	1	4	4	4	1	4	3,250	2
ОТП БАНК	4	1	1	3	5	2	3	4,0	4	4	2	1	1	3	1	4	1	1	1	1	2,913	10
УКРСОЦБАНК	1	1	1	4	5	1	1	3,0	3	4	2	1	1	1	1	3	4	4	1	4	2,373	16
ПІВДЕННИЙ	4	1	1	2	0	2	2	1,5	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	1	3	1,907	24
СБЕРБАНК	4	1	1	2	0	2	2	1,0	1	4	1	3	1	2	1	3	4	4	1	4	1,757	27
КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	4	1	1	5	5	2	3	4,5	2	3	2	4	1	4	1	1	1	1	1	1	3,050	6
ТАСКОМБАНК	4	1	0	4	5	2	3	2,0	1	2	1	1	1	3	1	4	4	4	1	4	2,483	14
КРЕДОБАНК*	4	1	1	5	5	2	3	4,5	1	4	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	3,050	5
ПРОКРЕДИТ БАНК	4	1	1	5	5	2	3	5,0	2	2	1	2	4	1	3	3	3	1	1	3	3,097	4



Продовж. табл. 2

Банк	PC		H		SB	SR	RO		TB	Ov	IK			Io		DD						Затягний залік	Ранжування за рівнем сприятливості	
	H2	H4	ROA	ROE			T <sub>max1</sub>	IKik			i <sub>ic</sub>	T <sub>max2</sub>	i <sub>o</sub>	PR	UAN-3m	UAN-6m	UAN-12m	USD-3m	USD-6m	USD-12m				
БАНК КРЕДИТ ДНПРО	3	1	1	1	3	0	1	1	2,0	1	3	2	1	1	2	2	4	4	4	3	1	3	1,720	28
ПРОМІНВЕСТБАНК	1	1	3	2	0	1	1	1,0	1	1	2	3	2	1	2	1	4	4	3	4	1	4	1,423	29
МЕГАБАНК	4	1	1	4	0	2	2	2,0	1	1	4	2	2	1	2	2	4	4	4	4	1	4	2,107	21
A-БАНК*	4	1	1	3	5	3	4	2,0	3	3	3	2	4	2	4	1	3	2	2	2	1	2	2,910	11
БАНК ВОСТОК	4	1	0	4	0	2	3	2,0	3	0	4	4	4	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2,147	20
УНІВЕРСАЛ БАНК	4	1	1	4	5	2	2	2,0	2	0	3	3	3	1	3	1	4	4	4	4	1	3	2,640	14
ІДЕЯ БАНК	4	1	1	3	0	3	4	3,0	1	2	1	3	2	2	4	4	4	4	4	1	1	2	2,270	18
МІБ*	4	1	0	2	0	2	3	2,0	2	3	4	2	1	2	2	1	4	4	3	1	4	3	1,950	22
Сітібанк	4	1	1	5	0	3	4	1,5	1	2	3	2	1	2	1	4	4	4	3	1	3	2,213	19	
ІНГ Банк Україна	4	1	3	5	5	2	2	5,0	4	3	2	1	1	1	2	1	3	2	2	2	1	2	3,210	3
Правекс Банк	4	2	4	4	0	1	1	4,0	2	2	2	4	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2,347	17
Піреус Банк МКБ	4	1	2	3	0	2	2	4,0	3	3	2	2	1	4	2	4	4	4	1	1	1	2	2,473	15
БТА Банк	1	2	5	3	0	1	1	3,0	1	1	2	1	1	2	1	4	4	4	3	1	3	1,763	26	
Індустріалбанк	4	1	0	3	0	2	1	1,5	2	4	2	1	1	2	1	3	3	3	3	1	1	3	1,813	25
ВІЕс Банк	4	1	3	3	0	2	1	1,0	1	4	2	3	1	2	1	4	4	4	3	1	3	1,930	23	
Вагове значення показника	0,1	0,05	0,05	0,10	0,10	0,05	0,05	0,10	0,10	0,03	0,03	0,03	0,03	0,05	0,05	0,04	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1,0	12

Таблиця 3

**Градація банків відповідно до присвоєння рейтингових категорій  
сприятливості кредитування малого бізнесу**

Діапазон значень загального заліку	Зміст категорії	Кількість банків у групі	Банки, що входять до групи	Питома вага банків (від загальної кількості досліджуваних кредитних установ), %
2,804-3,493	Високий рівень сприятливості кредитування МБ	12	АЛЬФА-БАНК УКРЕКСІМБАНК РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ УКРГАЗБАНК ПУМБ УКРСИББАНК ОТП БАНК КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК КРЕДОБАНК ПРОКРЕДИТ БАНК А-БАНК ІНГ Банк Україна	40
2,114-2,803	Середній рівень сприятливості кредитування МБ	10	ПРИВАТБАНК ОЩАДБАНК УКРСОЦБАНК ТАСКОМБАНК БАНК ВОСТОК УНІВЕРСАЛ БАНК ІДЕЯ БАНК Сітібанк Правекс Банк Піреус Банк МКБ	33,3
1,423-2,113	Низький рівень сприятливості кредитування МБ	8	ПІВДЕННИЙ СБЕРБАНК БАНК КРЕДИТ ДНІПРО ПРОМІНВЕСТБАНК МЕГАБАНК МІБ БТА Банк Індустріалбанк ВіЕс Банк	26,67
Разом	X	30	X	100

Результати засвідчили, що найбільшу питому вагу займає група банків із високим рівнем сприятливості до кредитного забезпечення МБ – 40 %, до якої входить 12 банків. Проте вагому частку (26,67 %) займають банки, що недостатньо лояльні до взаємодії із СМП. Погоджуємося з думкою, що незацікавленість банків у видачі кредитів суб'єктам малого підприємництва можна пояснити такими причинами: тісний зв'язок потоків від бізнесу із сімейним бюджетом; відсутність у позичальників досвіду залучення кредитів і забезпечення, що задовольняє вимогам кредиторів [11]; неефективність роботи з малим бізнесом, відсутність привабливого інвести-

ційного бізнес-плану, високі ризики неповернення кредиту [5, с. 327]. Остання причина є основною, що змушує банки надавати відмови суб'єктам малого підприємства в отриманні кредиту. Проте, як стверджує А. А. Муричев, малі підприємства є найбільш сумлінними та дисциплінованими позичальниками, а відсоток неповернення чи прострочення кредиту за статистикою становить 1-2 % [7, с. 25].

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Отже, у роботі запропонована рейтингова модель оцінки сприятливості банків до кредитного забезпечення МБ, застосування якої сприятиме вдосконаленню механізму розподілу

кредитних ресурсів банками у векторі підтримки розвитку малого підприємництва. Оскільки залучення кредитних ресурсів пов'язано з ризиками (ризик неплатоспроможності, валютний ризик та ін.), то важливим є розрахунок впливу цих ризиків на СМП. Саме співставлення системи «ризик-вигода» є фінальним етапом прийняття рішення про кредитування, а також вибір інструментів та строків кредитування й погашення боргу. При цьому ключовим аспектом ризиковості співпраці з МБ можна виділити існування інформаційної асиметрії, що спричиняє викривлення фактичних даних про суб'єкт малого бізнесу та знижує його привабливість для співпраці як із банківськими установами, так і з іншими суб'єктами фінансового ринку.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Аналіз банків України: огляди, графіки, факти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Bankografo.com (дата звернення: 10.04.2018). – Назва з екрана.
- Біломістний О. М. Механізм кредитування малого бізнесу : дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит / О. М. Біломістний ; ДВНЗ «УАБС НБУ». – Суми, 2012. – 194 с.
- Ведернікова С. В. Удосконалення кредитних відносин між банками та підприємствами/ С. В. Ведернікова // Економіка та держава. – 2015. – № 2. – С. 75–78.
- Інформація офіційного сайту Національного банку країни: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 21.11.2017). – Назва з екрана.
- Калініченко Л. Л. Роль банківського кредитування у розвитку малого бізнесу в Україні / Л. Л. Калініченко, К. В. Мусіяка // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 50. – С. 325–329.
- Кредит для бізнесу в Україні: где взять и как получить?: финансово-информационный портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://maanimo.com/business-credit> (дата звернення: 10.04.2018). – Назва з екрана.
- Мурычев А. А. Банки и малый бизнес / А. А. Мурычев // Бизнес Предложения. – 2010. – № 5 – 6. – С. 24–31.
- Рейтинг банків: як почувалися фінустанови в I кварталі 2018 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20184781-rejting-bankiv-yak-pochuvalisya-finustanovi-v-i-kvartali-2018-roku> (дата звернення: 10.04.2018). – Назва з екрана.
- Рейтинг надежности украинских банков 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://deltabank-online.com.ua/rejting-bankov-ukrainy-po-nadezhnosti/> (дата звернення: 10.04.18). – Назва з екрана.
- ТОП-20 лучших банков для МСБ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/2017/02/16/26242272/> (дата звернення: 10.04.2018). – Назва з екрана.
- Хасянова С. Ю. Проблемы кредитования малого и среднего бизнеса [Електронний ресурс] / С. Ю. Хасянова. – Режим доступу: <https://publications.hse.ru/chapters/94832697> (дата звернення: 10.04.2018). – Назва з екрана.

### REFERENCES

- Analiz bankiv Ukrainy: ohliady, hrafiky, fakty [Analysis of Ukrainian banks: reviews, graphs, facts]. (n.d.). *bankografo.com*. Retrieved from [bankografo.com](http://bankografo.com) (accessed 10.04.2018) [in Ukrainian].
- Bilomistnyi, O. M. (2012). *Mekhanizm kredyuvannia maloho biznesu* [The mechanism of small business lending]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Sumy: DVNZ "UABS NBU" [in Ukrainian].
- Vedernikova, S. V. (2015). *Udoskonalennia kredytnykh vidnosyn mizh bankamy ta pidpriemstvamy* [Improving Credit Relations Between Banks and Enterprises] *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 2, 75–78 [in Ukrainian].
- Informatsiia ofitsiinoho сайtu Natsionalnoho banku krainy [Information of the official site of

- the National Bank of Ukraine]. (n.d.). <https://bank.gov.ua>. Retrieved from <https://bank.gov.ua> (accessed 21.11.2017) [in Ukrainian].
5. Kalinichenko, L. L. (2015). Rol bankivskoho kredytuvannia u rozvytku maloho biznesu v Ukraini [The role of bank lending in the development of small business in Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, 50, 325-329.
  6. Kredyt dlia byznesa v Ukrainy: hde vziat y kak poluchyt?: fynansovo-informatsyonnyi portal [Credit for business in Ukraine: where to get and how to get?: Financial and information portal]. (n.d.). <https://maanimocom/business-credit>. Retrieved from <https://maanimocom/business-credit> (accessed 10.04.2018) [in Russian].
  7. Muryichev, A. A. (2010). Banki i malyiy biznes [Banks and Small Business] *Byznes Predlozheniya – Business Proposals*, 5 (6), 24–31.
  8. Reitynh bankiv: yak pochuvalysia finustanovy v I kvartali 2018 roku [Rating of banks: how they felt financial institutions in the first quarter of 2018]. (2018). <https://mind.ua/publications/20184781-rejting-bankiv-yak-pochuvalysia-finustanovi-v-i-kvartali-2018-roku>. Retrieved from <https://mind.ua/publications/20184781-rejting-bankiv-yak-pochuvalysia-finustanovi-v-i-kvartali-2018-roku> (accessed 10.04.2018) [in Ukrainian].
  9. Reitynh nadezhnomy ukraynskykh bankov 2018 [The reliability rating of Ukrainian banks 2018] (2018). <https://deltabank-online.com.ua/rejting-bankov-ukrainy-po-nadezhnosti>. Retrieved from <https://deltabank-online.com.ua/rejting-bankov-ukrainy-po-nadezhnosti> (accessed 10.04.2018) [in Russian].
  10. TOP-20 luchshykh bankov dlia MSB [TOP-20 of the best banks for SMEs]. (n.d.). <https://minfin.com.ua/2017/02/16/26242272>. Retrieved from <https://minfin.com.ua/2017/02/16/26242272> (accessed 10.04.2018) [in Russian].
  11. Khasianova, S. Iu. (2012). Problemyi kreditovaniya malogo i srednego biznesa [Problems of Lending to Small and Medium Businesses]. Retrieved from <https://publications.hse.ru/chapters/94832697> (accessed 10.04.2018) [in Russian].

**Н. С. Педченко**, доктор економічних наук, професор; **В. Ю. Стрилець**, кандидат економічних наук, доцент (Вищеє навчальне заведення Укоопсоюзу «Полтавський університет економіки і торгівлі»). **Построение алгоритма идентификации лояльности банков к кредитному обеспечению развития малого бизнеса.**

**Аннотация.** Целью статьи является определение алгоритма отбора потенциального банка-кредитора субъекта малого бизнеса на основе построения рейтинговой модели восприимчивости к кредитному обеспечению малого бизнеса. **Методика исследования.** В работе проведен рейтинг банковских учреждений по критериальным признакам лояльности к кредитному обеспечению малого бизнеса на основе оптимальных и предельных границ нормативов НБУ, результатов экспертного опроса общественных организаций и расчета диапазонов присвоения баллов методом среднеарифметических взвешенных значений индикаторов. **Результаты.** Предложенный алгоритм идентификации лояльности банков к кредитному обеспечению малого бизнеса базируется на проведении трех основных этапов (идентификация перечня критериев оценки лояльности банков, определение общего рейтингового зачета банка, ранжирование банков по критерию лояльности кредитования малого бизнеса), что позволяет провести градацию действующих банков с преобладающей долей на финансовом рынке в соответствии с уровнем восприимчивости к кредитному обеспечению. Результаты градации легли в основу классификации банков на группы по высокому, среднему и низкому уровням благоприятности. **Практическая значимость результатов исследования.** Результаты рейтинга показывают, что большинство исследуемых банков (40 %) имеют высокий уровень лояльности к кредитному обеспечению малого бизнеса, соответствующие выгодные условия предоставления кредита, специальные программы и режимы лояльности к малому предпринимательству. Однако значительная доля банков с низким уровнем благоприятности (26 %) свидетельствует о существовании проблем в системе «СМП-банк» через рискованность и малоэффективность такого взаимодействия.

**Ключевые слова:** развитие малого бизнеса, кредитное обеспечение, рейтингование, градація банків.

**N. Pedchenko**, Dc. Econ. Sci., Professor; **V. Strilets**, Cand. Econ. Sci., Docent (Poltava University of Economics and Trade). **Construction for the algorithm of identification the banking favorability to credit providing of small business development.**

**Annotation.** The purpose of the article is to determine the algorithm of selection the potential lender-bank of a small business entity based of building a rating model of the profitability of small business lending. **Methodology of research.** In this research the rating of banking institutions was made by criterion indicators of favorability the small business loan support based on optimal and marginal limits of the NBU standards, the results of an expert survey of public organizations and the calculation of the ranges the rating points by the method of the indicator's arithmetic mean. **Findings.** The proposed algorithm for identifying the advantages of banks to the provision of small business loans is based on three main steps: identification the list of criteria for assessing the favorableness of banks; determination the overall rating of the bank; ranking banks on the criterion of favorable lending to small businesses that allows identify level of favorable credit provision of the operating banks with a preponderant share in the financial market. Graduation results formed the basis for grouping banks into high, medium and low levels of profitability. **Practical value.** The rating results show that most of the banks surveyed (40 %) have a high level of creditworthiness for small businesses, appropriate loan conditions, special programs and loyalty schemes for small businesses. However, a significant share of banks with a low level of profitability (26 %) suggests the existence of problems in the system "SMP-Bank" due to the riskiness and inefficiency of such interaction.

**Keywords:** small business development, credit support, rating, grading of banks.

## РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РІВНОВАГОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Т. П. ГУДЗЬ, кандидат економічних наук, доцент  
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** Метою статті є теоретичне обґрунтування правильності вибору різних видів реструктуризації залежно від життєвого циклу підприємства та стану циклічності фінансової рівноваги. Успішно проведена реструктуризація підприємства закладе основу для генерації стійкої стратегії розвитку й підвищення конкурентоспроможності підприємства в майбутньому. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої мети базується на загальнонаукових методах дослідження: діалектичного та системного аналізу, класифікації та типології, процесного та стратегічного підходів до досліджуваних об'єктів і процесів, з урахуванням тенденцій і закономірностей розвитку сучасної економіки, фундаментальних наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних учених-економістів. **Результати.** Запропоновано авторську концепцію вибору комбінації реструктуризаційних заходів для застосування залежно від життєвого циклу підприємства та стану циклічності фінансової рівноваги. Зазначено, що практичні рекомендації щодо побудови ефективної програми реалізації реструктуризації підприємств можуть застосовуватися як до збиткових підприємств, так і до успішно діючих. **Практична значущість результатів дослідження** полягає в тому, що теоретичні положення статті мають прикладне значення та можуть бути використані в економічній діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. Системний підхід до проведення процесу реструктуризації сприятиме якісному проведенню структурних перетворень, дозволить суттєво підвищити ефективність функціонування вітчизняних підприємств, їх життєдіяльність та конкурентоздатність.

**Ключові слова:** підприємство, реструктуризація, фінансова рівновага, реструктуризаційні заходи, стадії життєвого циклу підприємства, конкурентоспроможність.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Нині стан економіки характеризується як кризовий. Головним чинником успішної діяльності промислових підприємств є здатність пристосовуватись до мінливого ринкового середовища в обмеженому часовому періоді. Одним із ключових елементів підвищення ефективності промислових підприємств є його реструктуризація, що може здійснюватися як підприємствами на межі кризи, так і нормально функціонуючими підприємствами для підтримки або навіть і підвищення рівня його конкурентоздатності та ефективності. Вчасність проведення реструктуризаційних змін і грамотність розроблення програми даних змін часто призводить до ефективності їх реалізації. Удосконалення процесу розроблення і впровадження програми реструктуризації та формування практич-

них рекомендацій щодо побудови ефективної програми реалізації реструктуризації промислових підприємств дозволить адаптувати їх діяльність до мінливих умов господарювання, подолати наявні кризові явища й підвищити конкурентоспроможність їх продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Тому проблема реструктуризації як на макро-, так і на мікрорівні набула вагомого значення у процесі реформування економіки України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Реструктуризаційні перетворення є об'єктом дослідження таких іноземних і вітчизняних науковців, як Л. І. Белих, О. І. Винокурова, А. І. Ковальов, П. В. Круш, О. В. Марценюк, А. М. Поддєрьогін, М. Портер, О. О. Терещенко, А. Томсон, Р. Фатхудинов та ін. Проте, незважаючи на численні дослідження, окремі аспекти проблеми потребують опрацювання. Серед них доцільно виділити питання концеп-

туальності підходу до вибору найбільш ефективних заходів санації й реструктуризації підприємства, які стануть запорукою вирішення проблеми виживання, забезпечення фінансової стабілізації та підвищення рівня прибуткової діяльності у довгостроковій перспективі.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою роботи є вдосконалення методологічного забезпечення процесу реструктуризаційних перетворень на підприємствах з урахуванням стадії життєвого циклу їх діяльності та стану циклічності фінансової рівноваги, що дозволить збільшити ефективність реструктуризації на українських підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У циклі розвитку фінансової рівноваги підприємства виділені дві фази: позитивна й негативна. Між ними існує перехідна стадія – біфуркації. Під час здійснення такого переходу утверджується рівновага в новій якості, яка визначає іманентні характеристики економічної системи на певній стадії життєвого циклу. Так, на піку розвитку рівновага економічної системи має вищу форму розвитку, ніж рівновага на стадії її становлення. Відповідно, підприємство наділяється різними якісними характеристиками, які визначають його здатність використовувати можливості, що відкриваються перед ним. Наприклад, стратегію прориву під силу реалізувати підприємству з накопиченим фінансовим потенціалом – результатом рівноваги розвитку.

Реструктуризація застосовується для вирішення широкого кола проблем у діяльності підприємства. Утім, важливо вміти підбирати

арсенал заходів реструктуризації для реалізації поставленого завдання. У ході управління фінансовою рівновагою підприємства залежно від фази та стадії циклу її розвитку ставляться такі завдання: профілактика негативної фази фінансової рівноваги, забезпечення динамічної фінансової рівноваги для розвитку діяльності підприємства, адаптація фінансового стану підприємства до змін зовнішнього середовища, тобто знаходження балансу сил взаємодії внутрішнього й зовнішнього середовища.

Загроза зміни вектора циклу розвитку фінансової рівноваги існує в межах кожної стадії життєвого циклу підприємства. Тому, у ході управління фінансовою рівновагою необхідно враховувати не лише її особисту стадію циклічності, а також її когерентність зі стадією життєдіяльності підприємства.

Найбільш широкий арсенал засобів для вирішення такого завдання має реструктуризація. Слід застосовувати різну комбінацію реструктуризаційних заходів залежно від фази та стадії циклу фінансової рівноваги (табл. 1).

Зростання й занепад життєдіяльності підприємства мають свої закономірності розвитку, а отже, і свою рівновагу. Економіка країни загалом та окреме підприємство, зокрема, одержують можливість динамічного розвитку за умов позитивної рівноваги, тоді як криза розбалансовує позитивну динаміку та структуру факторів економічного піднесення, моделюючи натомість власні закономірності розвитку, що спрямовані на досягнення негативної рівноваги. Звідси, дієвою буде тільки та антикризова стратегія, яка виявиться спроможною зруйнувати рівновагу кризи та встановити позитивну рівновагу.

Таблиця 1

**Вибір виду реструктуризації залежно від життєвого циклу підприємства та стану циклічності фінансової рівноваги**

За станом циклу розвитку фінансової рівноваги			Стадія		
			позитивна фінансова рівновага	біфуркації	негативна фінансова рівновага
За стадіями життєвого циклу			профілактична реструктуризація	превентивна (адаптаційна) реструктуризація або досудова санація	санаційна (відновлювальна) реструктуризація або судова санація
Виникнення	Захисна стратегія	Оперативна реструктуризація	Оперативні заходи профілактичного характеру	Оперативні заходи превентивного характеру	Оперативні заходи відновлювального характеру
Становлення		Внутрішня реструктуризація	Внутрішні зміни профілактичного характеру	Внутрішні зміни превентивного характеру	Внутрішні зміни відновлювального характеру

Продовж. табл. 1

За станом циклу розвитку фінансової рівноваги			Стадія		
			позитивна фінансова рівновага	біфуркації	негативна фінансова рівновага
За стадіями життєвого циклу			профілактична реструктуризація	превентивна (адаптаційна) реструктуризація або досудова санація	санаційна (відновлювальна) реструктуризація або судова санація
Піднесення	Наступальна стратегія	Довгострокова реструктуризація	Профілактичні зміни щодо забезпечення довгострокової конкурентоспроможності	Адаптаційні зміни щодо забезпечення довгострокової конкурентоспроможності	Відновлювальні зміни щодо забезпечення довгострокової конкурентоспроможності
Пік розвитку		Випереджувальна реструктуризація	Профілактичні зміни орієнтовані на підвищення вартості бізнесу	Адаптаційні зміни орієнтовані на підвищення вартості бізнесу	Відновлювальні зміни орієнтовані на підвищення вартості бізнесу
Спад активності		Корпоративна реструктуризація	Реорганізація профілактичного характеру з поєднанням захисних і наступальних заходів для фінансової стабілізації	Реорганізація превентивного характеру з поєднанням захисних і наступальних заходів	Реорганізація відновлювального характеру з поєднанням захисних і наступальних заходів
Стрімке падіння	Захищена стратегія	Револьюційна реструктуризація	Радикальні зміни профілактичного характеру з поєднанням захисних і наступальних заходів для попередження банкрутства	Радикальні зміни превентивного характеру з поєднанням захисних і наступальних заходів	Радикальні зміни відновлювального характеру з поєднанням захисних і наступальних заходів

Найбільш сприятливі умови для реалізації стратегічної мети розвитку діяльності підприємства створюються на фазі позитивної фінансової рівноваги. Тому постійно існує необхідність боротьби за утримання підприємства в її межах шляхом попередження фінансової кризи через застосування профілактичної реструктуризації.

Мобільним характером невідкладної допомоги володіє оперативна реструктуризація. В основу механізму її дії покладено принцип «відсікання зайвого», який забезпечує захисну реакцію підприємства на вплив несприятливих тенденцій. Основним змістом оперативної реструктуризації є забезпечення збалансованості грошових активів та короткострокових фінансових зобов'язань підприємства, досягнутої різними методами залежно від умов реального фінансового стану підприємства. Вона здійснюється в короткостроковому періоді у випадку, коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансування і вирішує питання підвищення рівня ліквідності за рахунок поповнення власного та квазівласного

капіталу. Цей вид реструктуризації передбачає визначення основних напрямів діяльності й ринків підприємства, виявлення слабких сторін у функціональному аспекті та розробку пропозицій з їх усунення з мінімальними витратами та звільненням ресурсів. Основними антикризовими діями при цьому є [2]:

- уникнення галузі бізнесу зі стійким високим показником рівня банкрутства;
- управління грошовими потоками з метою прискорення ліквідності оборотних коштів та зменшення обсягу негативного грошового потоку;
- формування системи збуту продукції;
- визначення перспективних ринків збуту, прибуткових видів продукції і відмова від збиткових видів діяльності;
- підвищення контролю за якістю продукції.

Якщо усувається поточна неплатоспроможність підприємства, то мета здійснення оперативної реструктуризації вважається досягнутою. Основною ознакою цього є перевищення обсягу надходжень грошових ко-



штів над сумою невідкладних фінансових зобов'язань у короткостроковому періоді. Це означає, що загроза банкрутства в поточному періоді ліквідована, але носить, зазвичай, відкладений характер.

Процес становлення підприємства характеризується сформованою ресурсною базою, прорахунки в управлінні якою спричиняють або поглиблюють резонансний розвиток фінансової кризи. Тому її подолання на другому етапі життєвого циклу підприємства доцільно здійснювати в рамках захисної стратегії шляхом внутрішніх перетворень у сфері загальноуправління, активів, фінансових ресурсів, виробництва та маркетингу [2].

Вирішення антикризових питань на стадії піднесення діяльності підприємства полягає в реалізації його місії. Місія – причина, із приводу якої підприємство функціонує на ринку, і щоб робити це з успіхом, необхідно правильно поставити мету, відповідно до якої розробити стратегію й адекватну тактику для забезпечення адаптації до швидкоплинних умов ринкового середовища. Тому довгостроковий механізм фінансової стабілізації – виключно наступальна стратегія фінансового розвитку, що забезпечує оптимізацію необхідних фінансових параметрів, підпорядковану меті прискорення всього економічного зростання підприємства та встановлення довгострокової конкурентоспроможності. Він охоплює такі види внутрішніх санаційних заходів:

– організаційно-правові санаційні заходи передбачають удосконалення організаційної структури підприємства, зміну організаційно-правової форми бізнесу, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих відносин між членами трудового колективу. Санаційні заходи цього виду можна розділити на два класи: санація із збереженням існуючого юридичного статусу підприємства-боржника; санація із зміною організаційно-правової форми та юридичного статусу санаційного підприємства;

– виробничо-технічні санаційні заходи пов'язані з модернізацією та оновленням виробничих фондів, із зменшенням простоїв і збільшенням ритмічності виробництва, скороченням технологічного часу, поліпшенням якості продукції та зниженням її собівартості, оптимізацією асортименту продукції, що випускається;

– фінансово-економічні санаційні заходи реалізуються у сфері фінансових відносин із метою активізації процесу мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємства. Методи фінансової санації направлені на: покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення шляхом мобілізації прихованих резервів; відновлення або збереження ліквідності та платоспроможності через скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення якості структури оборотного капіталу; формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів [2];

– соціальні санаційні заходи пов'язані із заходами із забезпечення соціальної захищеності працівників підприємства-боржника. У процесі виконання цих заходів повинні бути надані різні соціальні гарантії працівникам, яких було вирішено звільнити у зв'язку з модифікацією або реконструкцією підприємства, повинно бути передбачене створення й фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозиція альтернативних робочих місць, додаткові виплати допомоги по безробіттю, надання звільненим працівникам позик, виплат заробітної плати, вихідної допомоги [2];

– маркетингові заходи, спрямовані на відновлення та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності шляхом вироблення ефективної ринкової політики, що базується на адекватності виробництва потребам ринку. Ці заходи пов'язані з якісними перетвореннями системи управління та її структури: уведення нових функцій і відповідних служб відповідно до ринкової необхідності та внутрішньої організації; наповнення новим змістом тих, що існують.

Підприємству, що знаходиться на вершині розвитку, доступний найширший арсенал попереджувальних та оздоровчих заходів реструктуризації. При цьому найбільш складним завданням є оптимальний вибір тактики управління фінансовою рівновагою. На піку розвитку в підприємства дві основні переваги: накопичений ресурсний потенціал і наявність часу для його перетворення. Їх ефективно використання можливо забезпечити в рамках наступальної стратегії шляхом випереджувальної реструктуризації, спрямованої на подолання проявів кризи через інтенсифікацію розвитку діяльності підприємства. Обов'язковими заходами при цьому є: постійний моніторинг за зовнішнім і внутрішнім середовищем; вжиття заходів зі

зниження зовнішньої вразливості підприємства; диверсифікація виробництва [2]. Диверсифікація – потужний фактор подолання кризових явищ за рахунок отримання економічного ефекту, що випереджає розвиток кризи. Вона дозволяє знизити рівні інвестиційного, виробничого й технологічного ризику, залучити додаткові кошти для розвитку об'єднання шляхом збільшення масштабів інвестування.

Важливим інструментом управління фінансовою рівновагою є інновації. Як свідчить вітчизняний і зарубіжний досвід, найбільшого успіху досягають ті підприємства, на яких створені групи перспективного розвитку, приділяється достатньо уваги всім етапам розробки та впровадження нововведень, налагоджена система ресурсного й організаційно-правового забезпечення співробітників підприємства та сторонніх спеціалістів, які беруть участь у виконанні цих робіт.

Входження підприємства у стадію спаду життєвої активності супроводжується підвищенням його вразливості для прояву фінансової кризи. Але своєчасне здійснення реорганізаційних заходів, передбачених корпоративною реструктуризацією, дозволить попередити або зупинити розвиток фінансової кризи.

В арсеналі корпоративного механізму фінансової стабілізації знаходяться як захисні заходи, так і інструменти наступальної тактики, направленої на подолання несприятливих тенденцій фінансового розвитку та вихід на межу фінансової рівноваги. У рамках такої реструктуризації виконують: часткову або повну приватизацію; поділ великих підприємств на частини; перетворення юридичної особи; виділення з великих підприємств тих чи тих підрозділів; приєднання до інших чи злиття з іншими, потужнішими підприємствами; передача підприємства-боржника в оренду трудовому колективу; ліквідація збиткових підприємств.

Відновлення фінансової рівноваги за умов стрімкого спаду в діяльності підприємства потребує якісно глибинних і кількісно масштабних змін у стратегії, виробничих процесах, структурі управління та культурі взаємовідносин. Для революційної реструктуризації характерним є радикальне переосмислення, перепроєктування підприємства та виробничо-господарських процесів, глибокі та всеохоплюючі зміни, мислення дискретними категоріями (наприклад розрив з існуючими структурами), залучення до участі перекона-

них прибічників змін, мобілізація ресурсів для рішучого усунення небезпечних тенденцій [2].

Зазвичай, для початку спаду активності розвитку діяльності підприємства характерним є накопичений ресурсний потенціал, який можна дієво використовувати за умови його збереження, тобто максимальної захищеності від втрат. У такий спосіб можлива реалізація швидкого переходу підприємства на якісно новий рівень фінансової рівноваги.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Отже, через управління фінансовою рівновагою можливо згладжувати життєвий цикл підприємства, уникаючи кризових спадів. Кожен стан фінансової рівноваги підприємства є унікальним. Його збереження, підтримка чи відновлення ефективно здійснюється за допомогою засобів реструктуризації. За рахунок того, що той чи той вид реструктуризації представляє собою комплекс антикризових інструментів та засобів розвитку, його впровадження на проблемному чи стабільно працюючому підприємстві завжди результативніше, ніж відокремлені заходи.

Перспективи наукових досліджень у контексті проблеми управління фінансовою рівновагою вітчизняних підприємств полягають в удосконаленні системи контролю та виявленні ознак кризової ситуації для забезпечення ефективності профілактики фінансової кризи, а також в осучасненні форм і бази заходів реструктуризації з метою підтримання адекватності санаційних інструментів новим кризовим умовам. Особливої уваги потребує розвиток економіко-правової бази проведення досудової санації як самостійного та обов'язкового процесу в діяльності підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Винокурова О. І. Аналіз сучасних проблем реструктуризації підприємств в Україні / О. І. Винокурова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2017. – № 1. – С. 71–76.
2. Гудзь Т. П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств : монографія / Т. П. Гудзь. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2007. – 166 с.

3. Ковалев А. И. Управление реструктуризацией предприятия : монография / А. И. Ковалев. – Киев : АВРИО, 2006. – 368 с.
4. Круш П. В. Науково-методичні підходи до управління процесом реструктуризації промислового підприємства / П. В. Круш, Р. А. Якименко // Підприємництво та інновації. – 2017. – Вип. 3. – С. 20–24.
5. Фінанси підприємств / [А. М. Поддєрогін, Л. Д. Буряк, М. Д. Білик та ін.] ; за ред. А. М. Поддєрогіна. – 7-ме вид. – Київ : КНЕУ, 2008. – 546 с.
6. Терещенко О. О. Фінансові доміанти реструктуризації підприємств / О. О. Терещенко, Н. В. Волошанюк // Фінанси України. – 2009. – № 4. – С. 82–90.
2. Gudz, T. P. (2007). *Systema rannoho vyivlen-nia ta podolannia finansovoi kryzy pidpriemstv [System of early detection and overcoming of the financial crisis of enterprises]*. Poltav a: RVV PUSKU [in Ukrainian].
3. Kovalev, A. I. (2006). *Upravleniye restrukturizatsiyey predpriyatya [Enterprise restructuring management]*. Kyiv : AVRIO [in Russian].
4. Krush, P. V. & Yakymenko, R. A. (2017). *Naukovo-metodychni pidkhody do upravlinnia protsesom restrukturyzatsii promyslovoho pidpriemstva [Scientific and methodical approaches to the management of the process of industrial enterprise restructuring]*. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, 3, 20–24 [in Ukrainian].
5. Poddierohin, A. M., Buriak, L. D., Bilyk, M. D. et al. (2008). *Finansy pidpriemstv [Finance of enterprises]*. (A. M. Poddierohin, Ed.). Kyiv : KNEU [in Ukrainian].
6. Tereschenko, O. O. & Voloshaniuk, N. V. (2009). *Finansovi dominanty restrukturyzatsii pidpriemstv [Financial dominants of enterprise restructuring]*. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 4, 82–90 [in Ukrainian].

## REFERENCES

1. Vynokurova, O. I. (2017). *Analiz suchasnykh problem restrukturyzatsii pidpriemstv v Ukraini [Analysis of the Modern Problems of Enterprise Restructuring in Ukraine]*. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research*, 1, 71–76 [in Ukrainian].

**Т. П. Гудзь**, кандидат экономических наук, доцент (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Реструктуризация как метод управления финансовым равновесием предприятия.**

**Аннотация.** Целью статьи является теоретическое обоснование правильности выбора разных видов реструктуризации в зависимости от жизненного цикла предприятия и состояния цикличности финансового равновесия. Успешно проведенная реструктуризация предприятия заложит основу для генерации стойкой стратегии развития и повышения конкурентоспособности предприятия в будущем. **Методика исследования.** Достижение поставленной цели базируется на общенаучных методах исследования: диалектического и системного анализа, классификации и типологии, процессного и стратегического подходов к исследуемым объектам и процессам, с учетом тенденций и закономерностей развития современной экономики, фундаментальных научных исследований отечественных и зарубежных ученых-экономистов. **Результаты.** Предложена авторская концепция выбора комбинации реструктуризационных мероприятий для применения в зависимости от жизненного цикла предприятия и состояния цикличности финансового равновесия. Отмечено, что практические рекомендации относительно построения эффективной программы реализации реструктуризации предприятия могут применяться как к убыточным предприятиям, так и к успешно действующим. **Практическая значимость результатов исследования.** Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что теоретические положения статьи имеют практическое значение и могут быть использованы в экономической деятельности предприятий в современных условиях ведения хозяйства. Системный подход к проведению процесса реструктуризации будет способствовать качественному проведению структурных превращений, позволит существенно повысить

эффективность функционирования отечественных предприятий, их жизнедеятельность и конкурентоспособность.

**Ключевые слова:** предприятие, реструктуризация, финансовое равновесие, реструктуризационные мероприятия, стадии жизненного цикла предприятия, конкурентоспособность.

**T. Gudz, Cand. Econ. Sci., Docent (Poltava University of Economics and Trade). Restructuring as method of management of enterprise a financial equilibrium.**

**Annotation. Purpose.** The aim of this article is a theoretical ground of rightness of choice of different types of restructuring depending on the life cycle of enterprise and state of recurrence of financial equilibrium. In fact the successfully conducted restructuring of enterprise will pawn basis for the generation of proof strategy of development and increase of competitiveness of enterprise in the future. **Methodology of research.** The achievement of the put aim is based on the scientific methods of research: dialectical and system analysis, classifications and to the typology, process and strategic going near the investigated objects and processes, on taking into account of tendencies and conformities to law of development of modern economy, fundamental scientific researches of home and foreign scientists-economists. **Findings.** An offer authorial conception of choice of combination restructuring of events is for application depending on the life cycle of enterprise and state of recurrence of financial equilibrium. It is marked that practical recommendations in relation to the construction of the effective program of realization of restructuring of enterprises can be used both to the unprofitable enterprises and to successfully operating. **Practical value.** Practical meaningfulness of the got results consists in that theoretical positions of the article have the applied value and can be used in economic activity of enterprises in the modern terms of menage. Approach of the systems to realization of process of restructuring will assist quality realization of structural transformations, efficiency of functioning of domestic enterprises, their vital functions and competitiveness, will allow substantially to promote.

**Keywords:** enterprise, restructuring, financial equilibrium, restructuring of events, stages of life cycle of enterprise, competitiveness.

---

# VI. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА Й ПОЛІТИКА

---

УДК 331.2.009.12

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА МОТИВАЦІЯ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Т. А. КОСТИШИНА, доктор економічних наук, професор  
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** Метою статті є дослідження динаміки соціально-економічної мотивації найманих працівників у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої мети базується на загальнонаукових методах дослідження: діалектичний та системний аналіз, класифікації та типології, процесний і стратегічний підхід до досліджуваних об'єктів і процесів. Ураховано тенденції й закономірності розвитку сучасної економіки, фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних учених-економістів. **Результати.** У статті розкрито сутність соціально-економічної мотивації та проведено її динаміку протягом 1996–2016 рр. (1996, 2006, 2016 роки – на основі індивідуальної оцінки експертів). **Практична значущість результатів дослідження.** Розраховані показники свідчать про зниження коефіцієнта мотивації, що загалом негативно впливає на індивідуальні та колективні результати діяльності підприємств у сучасних умовах.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційний механізм, соціально-економічна мотивація, мотивація трудової діяльності, система матеріального стимулювання.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Домінантною тенденцією розвитку національної економіки на початку XXI ст. стала глобалізація та євроінтеграція, вплив яких виявляється через зростання масштабів і динамізацію міжнародного руху капіталів, праці, товарів, послуг, інформації, технологій. Жорстка й неослабна конкурентна боротьба на глобальних ринках із високим ступенем представництва різних суб'єктів потребує від України розробки довгострокової виваженої стратегії виходу на світові ринки та застосування ефективних механізмів закріплення й утримання на них стійких позицій.

Успішна реалізація Україною такої концепції зовнішньоекономічної діяльності полягає в ефективному соціально-економічному розвитку, стрижнем якого є мотивація та оплата праці. Вищезазначене обумовлює актуальність даної статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Істотний внесок у розвиток системних уявлень про формування трудових мотивів і мотивації до праці зробили Ф. Тейлор і такі його послідовники, як Г. Гантт, Ф. Гілберт і Л. Гілберт, Г. Емерсон, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо [2, с. 6; 3, с. 104–108].

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження динамі-

ки соціально-економічної мотивації найманих працівників у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Наукове осмислення проблеми мотивації трудової діяльності людини почалося разом із зародженням капіталізму. Одним із перших цю проблему з економічних позицій став розглядати А. Сміт [1, с. 332]. Прихильник ринкового шляху розвитку економіки, він підкреслював, що головним мотивом діяльності людини є особистий економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди, природне бажання людей поліпшувати свій добробут.

На початку ХХ ст. переважала думка, що працівників цікавить тільки оплата, тому в більшості випадків не приймалися до уваги техніка безпеки, охорона праці, соціальні нестатки, гарантії зайнятості, психологічні фактори. Домінував погляд на працівника як на людину з вузьким колом матеріальних потреб. Родоначальником цієї традиційної моделі управління став Ф. Тейлор, засновник наукової організації праці та промислового менеджменту [3, с. 104–108]. У противагу концепції Ф. Тейлора та його послідовників, Е. Мейо із групою вчених робить висновок про те, що вирішальний вплив на трудову активність і збільшення виробітку мають не тільки матеріально-речовинні, але й морально-психологічні фактори. Переваги в конкурентній боротьбі досягають саме ті фірми, які використовують робочу силу високої якості, де працівники мають високу мотивацію до праці, орієнтовані на підвищення професіоналізму, кваліфікації, збільшення свого трудового внеску в досягнення кінцевих цілей підприємства.

Значний внесок у створення та розвиток теорії мотивації зроблено українськими вченими. М. Вольський уважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні й інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький дотримувався точки зору, що багато хто прагне досягати вищезазначеного за рахунок інших. М. Туган-Барановський одним із перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять основних груп: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практич-

ного характеру. Він також одним із перших наголошував на значущості духовності людини в розвитку економіки [4, с. 25].

Слушною є думка М. В. Семикіної щодо необхідності зміни економічної парадигми мотивації праці на користь парадигми соціально-економічної мотивації у сфері праці. Сучасна людина зацікавлена не лише в заробітку, тому давно настав час подолати поширене на практиці обмежене сприйняття мотивації як сукупності лише економічних стимулів (не зменшуючи важливість оплати праці) [8, с. 114].

В умовах інформаційного розвитку суспільства, збагачення соціальних потреб актуального значення набуває соціально-економічна мотивація, яка за допомогою різноманітних соціальних та економічних важелів і методів впливу на соціальних партнерів має забезпечувати нову якість людської праці відповідно до ринкового попиту, забезпечуючи конкурентоспроможність товарів, послуг, робочої сили, а також переваги в мотиваційному забезпеченні трудової діяльності працівників [7, с. 12].

Спектр чинників соціально-економічної мотивації на рівні підприємства є надзвичайно широким: крім оплати праці, мотиваційними чинниками виступають умови праці, можливості освітньо-професійного розвитку, прояву творчості, стан соціально-трудових відносин, соціальна захищеність, рівень механізації, автоматизації, комп'ютеризації робочих місць, рівень інтелектуалізації трудової діяльності, перспективи кар'єрного зростання, корпоративна культура тощо [9, с. 97].

Мотивація праці персоналу має економічну й соціальну сутність одночасно. Як відомо, невмотивований працівник не реалізує свою продуктивну силу повною мірою, у зв'язку з чим не додає продукції або послуг і продуктивність праці залишається низькою. Соціальна складова сутності мотивації праці виражається в самореалізації людини, яка за відсутності мотивів до праці втрачає задоволення від трудової діяльності.

Відношення людини до праці створюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Працівник, включаючись у виробничий процес, підкоряє свої дії нормам і законам, властивим виробничому середовищу. З іншого боку, він як активний і відносно автономний агент підприємства приймає самостійні рішення, вибирає альтернативні лінії поведінки. Най-

більш ефективної трудової віддачі від працівника можна чекати лише в тому випадку, коли створені умови для односпрямованості, збігу цілей і завдань підприємства певної галузі з особистими цілями працівника.

У виборі власної лінії трудової поведінки відображається міра ідентифікації інтересів працівника з інтересами підприємства. Трудова поведінка відображає, як працівник розуміє дійсність, як визначає своє місце у виробничому процесі, що вважає найбільш істотним для досягнення своїх професійних планів. Мотиваційний механізм праці включає, насамперед, такі загальнолюдські, загальноекономічні елементи, як потреби й інтереси людини, задля задоволення яких і відбувається процес праці. Можна виділити дві великі групи мотиваторів:

1) зовнішні, які впливають на людину з навколишнього середовища (сюди ще належать матеріальні й моральні стимули до праці);

2) внутрішні, котрі пов'язані із трудовою діяльністю і відношенням працівника до неї.

Системи матеріального стимулювання за своєю суттю повинні мати конкурентну ринкову природу. Вони створюються під впливом «зовнішніх» і «внутрішніх» ринків праці, ураховуючи дії конкурентів, і базуються на прямій залежності оплати та просування по службі працівника від його трудового внеску. На тлі загального стану економіки країни дієвість цих систем майже цілком визначається економічною політикою й ефективністю роботи підприємства.

Розглядаючи систему морального заохочення людей до праці, необхідно відзначити, що в радянські часи вона була досить розвинутою. Однак, відірваність її від матеріальної винагороди, а також крах усієї системи моральних цінностей радянського суспільства дискредитували й методи морального впливу на людей у процесі праці. Необхідно відзначити, що ці методи були досить ефективними, і в комплексі з методами матеріального стимулювання майже всі вони активно використовуються в мотиваційних системах розвинених країн (трудова змагання, дошки пошани, виховання культури корпорації, почуття приналежності й гордості за своє підприємство, заохочення сімейних династій і ветеранів підприємства, привітання із трудовими перемогами або особистими святами в малотиражних або радіогазетах та ін.).

До внутрішніх мотиваторів належать: характер праці, відповідність її змісту нахилам і здібностям працівника; престижність трудової діяльності; можливість самовдосконалення, самовиявлення і розкриття творчих здібностей до праці; самостійність працівника й оцінка важливості його роботи для колективу. Саме внутрішні мотиватори приводять, насамперед, до задоволеності працівника своєю працею, розвитку його творчих здібностей і загальної активізації його творчої діяльності. Цій же меті слугують і залучення працівника до участі в капіталі (власності) свого підприємства, участь у розподілі прибутку, в управлінні підприємством. Однак, необхідно ще раз підкреслити, що ці фактори діють ефективно тільки за умови відповідного задоволення первинних матеріальних потреб працівника [5, с. 58].

В основі внутрішнього регулятора поведінки людини у процесі праці лежать потреби, цінності, мотиви. Потреби в загальному вигляді можна визначити як прагнення індивіда забезпечити необхідні засоби й умови власного існування і самозбереження, прагнення до стійкого збереження рівноваги з життєвим і соціальним середовищем проживання [5, с. 171].

Зовнішнє регулювання трудової поведінки ґрунтується на двох типах впливу на працівників:

- безпосередньому;
- опосередкованому.

Безпосередній, у свою чергу, може бути прямим і примусовим. В арсеналі прямого впливу такі міри, як переконання, інформування, особистий приклад тощо. За необхідності оперативного реагування на дії об'єкта управління найчастіше застосовується примусовий, або владний вплив. Його способи – накази, розпорядження, інструкції, вимоги, негативні санкції. Однак, істотні недоліки не дозволяють цьому методу впливу стати оптимальним, найбільш прийнятним способом регулювання трудової поведінки людей. Ці недоліки такі: джерело страху, що прогресує; причина плінності кадрів, конфліктів; обмеження самореалізації працівників.

Опосередкований вплив на працівників здійснюється у вигляді стимулювання, згідно з яким поведінка людини регулюється способами впливу не на окрему особистість, а на умови її життєдіяльності, на зовнішні віднос-

но неї обставини, що породжують визначені інтереси й потреби [6, с. 45].

Стимулювання створює таку ситуацію, яка змушує працівника активізувати свою діяльність у процесі праці шляхом задоволення різних потреб, що розглядається як винагорода за трудові зусилля. Орієнтація на одержання задоволення від роботи, на можливість реалізації потреб змушує людину до активної трудової діяльності сильніше, ніж вольовий вплив, орієнтований на покарання, на погрозу погіршення задоволення потреб у разі невиконання вимог суб'єктом управління.

Це обумовлює більш високу ефективність стимулювання праці за умови впливу на трудову поведінку порівняно з вольовим впливом, хоча і є більш складним. Одна з важливих особливостей стимулювання – наявність ситуації особистого вибору. Працівник повинен мати можливість вибрати таку зовнішню ситуацію, у якій існує варіант, що найкраще відповідає потребам людини в даний момент.

Конкурентоспроможний механізм мотивації праці працівників споживчої кооперації повинен базуватися на всебічній оцінці сучасного стану мотивації праці.

Одним з основних факторів, що забезпечує ефективну систему матеріального стимулювання працівника та створює мотиваційний механізм трудової активності, є рівень оплати праці. На мотивацію праці впливають такі фактори, як умови та зміст праці, справедливість у розподілі доходів, система економічних нормативів і пільг, професійно-кваліфікаційні характеристики. Було проведено моніторинг мотиваційного механізму підприємств споживчої кооперації Укоопспілки з метою визначення основних чинників, що забезпечують ефективну систему матеріального стимулювання та співставлення пріоритетів мотиваційного механізму в 1996, 2006, 2016 роках<sup>1</sup>.

У ході дисертаційного дослідження було організовано опитування респондентів-екс-

пертів, яке передбачає отримання експертних ранжувань за ступенем важливості складових системи мотивації праці в такій формі:

$$\begin{matrix} R_{11}, R_{21}, \dots, R_{n1}; \\ R_{12}, R_{22}, \dots, R_{n2}; \\ \dots\dots\dots \\ R_{1m}, R_{2m}, \dots, R_{nm}; \end{matrix} \quad (1)$$

де  $R_{ij}$  – ранг  $i$ -го показника складової системи мотивації праці, отриманий від  $j$ -го експерта;

$n$  – кількість показників, які були оцінені;

$m$  – кількість експертів, які брали участь в опитуванні.

Існує декілька способів ранжування. Експертам було запропоновано найбільш розповсюджений і простий спосіб ранжування як процедури впорядкування – метод простого ранжування, коли за важливістю показник отримує найбільший ранг. Ранг показника в цьому випадку визначає величину важливості. Ранги визначалися експертами за умови неможливості надавати рівні ранги декільком показникам.

Для проведення моніторингу мотиваційного механізму на підприємствах із метою визначення динаміки основних вимог, які висувуються до праці працівниками (1996, 2006, 2016 роки), експертам пропонувалось ранжувати такі показники: висока заробітна плата ( $x_1$ ); стабільний дохід ( $x_2$ ); відповідність спеціальності ( $x_3$ ); стабільний доброзичливий колектив ( $x_4$ ); сприятливі умови праці ( $x_5$ ); можливість застосування своїх здібностей ( $x_6$ ); можливість професійного росту та просування по службі ( $x_7$ ); цікава робота ( $x_8$ ).

Ураховуючи індивідуальні оцінки експертів, складено зведену матрицю результатів ранжування показників мотивації праці за кожен рік.

У результаті опитування отримано розподіл виділених показників-характеристик мотивації праці на підприємствах, матрицю рангів яких наведено в табл. 1.

Таблиця 1

### Матриця рангів показників системи мотивації праці на підприємствах України в 1996 р.

Експерти	Показники							
	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$	$x_8$
Крим	8	7	3	5	2	6	1	4

<sup>1</sup> Дослідженням було охоплено 640 осіб – працівників підприємств різних галузей і форм власності України.



Продовж. табл. 1

Експерти	Показники							
	x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub>	x <sub>3</sub>	x <sub>4</sub>	x <sub>5</sub>	x <sub>6</sub>	x <sub>7</sub>	x <sub>8</sub>
Вінницька	8	7	2	5	3	4	1	6
Волинська	7	8	4	6	2	3	1	5
Дніпропетровська	7	8	1	6	3	5	2	4
Житомирська	8	7	3	6	2	4	1	5
Закарпатська	7	6	4	5	2	3	1	8
Івано-Франківська	8	7	6	5	4	1	3	2
Кіровоградська	8	7	6	4	1	3	5	2
Луганська	8	7	4	6	3	1	2	5
Львівська	7	5	6	3	2	8	1	4
Миколаївська	7	6	2	3	1	4	8	5
Одеська	8	7	4	6	1	3	2	5
Полтавська	8	7	2	5	1	6	3	4
Рівненська	8	6	3	5	2	7	1	4
Сумська	7	6	2	4	3	8	1	5
Тернопільська	7	6	4	8	1	3	2	5
Харківська	8	7	1	6	2	5	4	3
Херсонська	8	7	4	6	2	5	1	3
Хмельницька	7	6	8	5	4	3	1	2
Черкаська	8	7	4	6	3	2	1	5
Чернівецька	8	7	4	6	1	3	2	5
Чернігівська	8	7	4	5	1	3	2	6
Райони Київської області	7	6	3	5	2	4	1	8
Сума рангів	165	154	84	121	48	94	47	105
Відхилення від середньої суми рангів	62,75	51,75	-18,25	18,75	-54,25	-8,25	-55,25	2,75
Квадрат відхилень від середньої суми рангів	3937,56	2678,06	333,06	351,56	2997,31	68,06	3052,56	7,56
Ранг мотиваційної ознаки	1	2	6	3	7	5	8	4

Використовуючи дані табл. 1, розрахуємо коефіцієнт мотивації за таким алгоритмом:

$$K_M = 100 - V_M; \quad (2)$$

$$V_M = \frac{\sigma_M \cdot 100}{\bar{x}}; \quad (3)$$

$$\sigma_M = \sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2}{n}}, \quad (4)$$

де  $K_M$  – коефіцієнт мотивації;

$V_M$  – коефіцієнт варіації за мотивацією;

$\sigma_M$  – середньоквадратичне відхилення за мотивацією;

$x$  – сума рангів за кожною мотиваційною ознакою;

$\bar{x}$  – середня сума рангів усіх мотиваційних ознак;

$n$  – кількість досліджуваних об'єктів.

$$\sigma_{M1996} = \sqrt{\frac{13425,73}{23}} = 24,16;$$

$$V_{M1996} = \frac{24,16 \cdot 100}{102,25} = 23,63;$$

$$K_{M1996} = 100 - 23,63 = 76,37.$$

Проведемо дослідження аналогічних показників за 2006 рік (табл. 2).

Таблиця 2

**Матриця рангів показників системи мотивації праці  
на підприємствах України у 2006 р.**

Експерти	Показники							
	x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub>	x <sub>3</sub>	x <sub>4</sub>	x <sub>5</sub>	x <sub>6</sub>	x <sub>7</sub>	x <sub>8</sub>
Крим	8	7	5	6	4	2	1	3
Вінницька	8	7	4	6	5	3	1	2
Волинська	7	8	4	5	6	2	1	3
Дніпропетровська	6	8	3	7	5	1	2	4
Житомирська	7	8	3	6	5	2	1	4
Закарпатська	7	8	5	6	4	1	2	3
Івано-Франківська	8	7	4	6	5	2	1	3
Кіровоградська	8	7	4	5	6	3	1	2
Луганська	7	8	5	4	6	2	1	3
Львівська	7	8	4	6	5	2	1	3
Миколаївська	6	8	4	7	5	3	1	2
Одеська	8	7	5	6	4	3	2	1
Полтавська	8	6	4	7	3	2	1	5
Рівненська	8	6	4	5	3	2	1	7
Сумська	8	7	4	6	5	2	1	3
Тернопільська	6	8	4	7	5	2	1	3
Харківська	7	6	3	8	4	2	1	5
Херсонська	7	8	3	6	4	2	1	5
Хмельницька	7	8	2	5	6	4	1	3
Черкаська	7	6	4	8	5	2	1	3
Чернівецька	8	7	3	6	5	2	1	4
Чернігівська	8	6	4	7	5	2	1	3
Райони Київської області	8	7	5	6	4	2	1	3
Сума рангів	169	166	90	141	109	50	26	77
Відхилення від середньої суми рангів	65,5	62,5	-13,5	37,5	5,5	-53,5	-77,5	-26,5
Квадрат відхилень від середньої суми рангів	4290,25	3906,25	182,25	1406,25	30,25	2862,25	6006,25	702,25
Ранг мотиваційної ознаки	1	2	5	3	4	7	8	6

$$\sigma_{m2006} = \sqrt{\frac{19386,0}{23}} = 29,03;$$

$$V_{m2006} = \frac{29,03 \cdot 100}{103,5} = 28,05;$$

$$K_{m2006} = 100 - 28,05 = 71,95.$$

Матриця рангів показників системи мотивації праці у 2016 р. представлена в табл. 3.

Таблиця 3

**Матриця рангів показників системи мотивації праці  
на підприємствах України у 2016 р.**

Експерти	Показники							
	x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub>	x <sub>3</sub>	x <sub>4</sub>	x <sub>5</sub>	x <sub>6</sub>	x <sub>7</sub>	x <sub>8</sub>
Вінницька	8	7	4	5	6	1	3	2
Волинська	7	8	4	6	5	3	1	2
Дніпропетровська	8	6	3	5	7	1	2	4
Житомирська	6	8	3	7	4	2	1	5
Закарпатська	8	7	6	5	4	1	2	3
Івано-Франківська	6	5	4	8	7	2	1	3
Кіровоградська	8	7	4	5	6	3	1	2
Львівська	7	8	4	6	5	2	1	3
Миколаївська	8	6	5	7	4	3	1	2
Одеська	7	8	2	4	6	3	5	1
Полтавська	8	6	4	7	3	2	1	5
Рівненська	8	6	4	5	3	2	1	7
Сумська	4	6	8	7	3	2	1	5
Тернопільська	7	5	4	6	8	3	1	2
Харківська	7	6	3	8	4	2	1	5
Херсонська	6	5	8	7	4	2	1	3
Хмельницька	7	8	2	5	6	4	1	3
Черкаська	6	7	8	4	3	2	1	5
Чернівецька	6	7	3	8	4	2	1	5
Чернігівська	8	6	4	7	5	2	1	3
Райони Київської області	7	6	5	8	4	2	1	3
Сума рангів	154	138	92	130	101	46	24	73
Відхилення від середньої суми рангів	59,25	43,25	-2,75	35,25	6,25	-48,75	-70,75	-21,75
Квадрат відхилень від середньої суми рангів	3510,56	1870,56	7,56	1242,56	3906,0	2376,56	5005,56	473,06
Ранг мотиваційної ознаки	3	5	8	6	2	4	1	7

$$\sigma_{m2016} = \sqrt{\frac{18392,42}{21}} = 29,59;$$

$$V_{m2006} = \frac{29,59 \cdot 100}{94,75} = 31,23;$$

$$K_{m2006} = 100 - 31,23 = 68,77.$$

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Результати показали зниження коефіцієнта мотивації протягом 1996–2016 рр., що, безумовно, є негативним чинником для ефективної соціально-економічної як індивідуальної, так і колективної діяльності підприємств України.

Із метою підвищення ефективності соціально-економічної мотивації, необхідно: забезпечити підвищення ціни робочої сили задля самодостатнього та якісного його відтворення за рахунок демократичного регулювання з урахуванням кваліфікації працівника, умов і складності праці, співставлення попиту та пропозиції на ринку праці; формувати індивідуалізацію в організації заробітної плати, посилити її залежність від рівня ефективності праці, професіоналізму, творчого характеру праці, що сприятиме зростанню трудової активності й підвищить

мотивацію до ефективної праці; застосувати сучасні соціально-економічні мотиваційні та стимулювальні механізми високопродуктивної праці, що сприятиме конкурентоспроможності як працівників, так і підприємства загалом.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – Москва : Прогресс, 1978. – 494 с.
- Матрусова Т. Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах / Т. Н. Матрусова. – Москва : Наука, 1992. – 78 с.
- Тарасенко А. С. Стоимость рабочей силы – основа формирования оплаты труда в рыночных условиях / А. С. Тарасенко // Труд и право. – 1997. – № 2. – С. 104–108.
- Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2002. – 345 с.
- Советский энциклопедический словарь. – Москва : Советская энциклопедия, 1998. – 1215 с.
- Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / за ред. І. О. Піддубного. – Харків : ІНЖЕК, 2004. – 264 с.
- Семикіна М. В. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії : монографія / М. В. Семикіна, Н. А. Іщенко. – Кіровоград : КОД, 2012. – 216 с.
- Семикіна М. В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудо-вих відносин / М. В. Семикіна // Економіка и управление. Научно-практический журнал. Национальная академия природо-охранного и курортного строительства. – 2011. – № 3. – С. 111–117.
- Семикіна М. В. Деформація мотиваційних чинників у сфері праці як передумова формування міграційних настроїв вітчизняних працівників / М. В. Семикіна, А. В. Мельнік, В. О. Кабай // Вісник Черкаського університету. Сер. : Економічні науки. – 2017. – № 4 (частина 1). – С. 95–106.
- Семикіна М. В. Криза політики доходів як чинник демотивації у сфері праці / М. В. Семикіна, А. В. Семикіна, С. В. Дудко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2017. – № 25 (14). – С. 80–91.
- Колот А. М. Глобальні тенденції у сфері доходів економічно активного населення / А. М. Колот, О. О. Герасименко // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2018. – Вип. XIII. – С. 103–114.

### REFERENCES

- Smyt, A. (1978). *Yssledovanye o pryrode y prychnakh bohatsva narodov [Study on the nature and causes of the wealth of nations]*. Moscow : Progress [in Russian].
- Matrusova, T. N. (1992). *Yaponiya: materialnoe stymulyrovanye v fyrmakh [Japan: material incentives in firms]*. Moscow : Nauka [in Russian].
- Tarasenko, A. S. (1997). *Stoymost rabochei syly – osnova formyrovanyia oplaty truda v rynochnykh uslovyakh [Labor cost - the basis of the formation of wages in market conditions]*. *Trud y pravo* – *Labor and Law*, 2, 104–108 [in Russian].
- Kolot, A. M. (2002). *Motyvatsiia personalu [Motivation of the staff]*. Kyiv : KNEU [in Ukrainian].
- Sovetskyi entsyklopedycheskyi slovar [Soviet Encyclopedic Dictionary]*. (1998). Moscow : Sovetskaia entsyklopedyia [in Russian].
- Piddubnyi, I. O. (Ed.). (2004). *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Managing the international competitiveness of the enterprise]*. Kharkiv : INZhEK [in Ukrainian].
- Semykina, M. V. & Ishchenko, N. A. (2012). *Motyvatsiia efektyvnoi zainiatosti: poshuk optymalnoi stratehii [Motivation of effective employment: the search for an optimal strategy]*. Kirovograd : KOD [in Ukrainian].

- tegy]. Kirovohrad : KOD [in Ukrainian].
8. Semykina, M. V. (2011). Nova paradyhma motyvatsii pratsi v systemi rozvytku sotsialno-trudovykh vidnosyn [New paradigm of labor motivation in the system of development of social-labor relations]. *Ekonomyka y upravlyenye. Nauchno-praktycheskyi zhurnal: Natsyonalnaia akademyia pryrodookhrannoho y kurortnoho stroytelstva – Economics and Management. Scientific and Practical Journal: National Academy of Environmental Protection and Resort Construction*, 3, 111–117 [in Ukrainian].
  9. Semykina, M. V., Melnik, A. V. & Kabai, V. O. (2017). Deformatsiia motyvatsiinykh chynnykiv u sferi pratsi yak peredumova formuvannia mihratsiinykh nastroiiv vitchyznianskykh pratsivnykiv [Deformation of motivational factors in the workplace as a prerequisite for the formation of migratory sentiments of domestic workers]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky – Herald of Cherkasy University. Series Economic Sciences Cherkasy*, 4 (chastyna 1), 95–106 [in Ukrainian].
  10. Semykina, M. V., Semykina, A. V. & Dudko, S. V. (2017). Kryza polityky dokhodiv yak chynnyk demotyvatyivatsii u sferi pratsi [The crisis of income policy as a factor in demotivation in the workplace]. *Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehtratsii – Socio-economic development of regions in the context of international integration*, 25 (14), 80–91 [in Ukrainian].
  11. Kolot, A. M. & Herasymenko, O. O. (2018). Hlobalni tendentsii u sferi dokhodiv ekonomichno aktyvnoho naseleння [Global trends in the incomes of the economically active population]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Ekonomika – Bulletin of the Precarpathian University: Collected papers. A Series: Economy*, (Vyp. XIII), 103–114 [in Ukrainian].

**Т. А. Костишина**, доктор экономических наук, профессор (Высшее учебное заведение Укопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Социально-экономическая мотивация наемных работников на предприятиях в современных условиях.**

**Аннотация.** Целью статьи является исследование динамики социально-экономической мотивации наемных работников в контексте обеспечения конкурентоспособности предприятий. **Методика исследования.** Достижение поставленной цели базируется на общенаучных методах исследования: диалектический и системный анализ, классификации и типологии, процессный и стратегический подход к изучаемым объектам и процессам. Учтены тенденции и закономерности развития современной экономики, фундаментальные научные исследования отечественных и зарубежных ученых-экономистов. **Результаты.** В статье раскрыта сущность социально-экономической мотивации и проведена ее динамика на протяжении 1996–2016 гг. (1996, 2006, 2016 года – на основе индивидуальной оценки экспертов). **Практическая значимость результатов исследования.** Рассчитанные показатели свидетельствуют о снижении коэффициента мотивации, что в целом негативно влияет на индивидуальные и коллективные результаты деятельности предприятий в современных условиях.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивационный механизм, социально-экономическая мотивация, мотивация трудовой деятельности, система материального стимулирования.

**T. Kostyshina**, Dc. Econ. Sci., Professor (Poltava University of Economics and Trade). **Socio-economic motivation of employees in enterprises in modern conditions.**

**Annotation.** The purpose of the article is to study the dynamics of employees social and economic motivation in the context of ensuring the competitiveness of enterprises. **Methodology of research.** The achievement of the put aim is based on the scientific methods of research : dialectical and system analysis, classifications and to the typology, process and strategic going near the investigated objects and processes, on taking into account of tendencies and conformities to law of development of modern economy, fundamental scientific researches of home and foreign scientists-economists. **Findings.** The article reveals the essence of socio-economic motivation and its dynamics during the 20 years: 1996, 2006, 2016 on the basis of an individual expert assessment. **Practical value.** Calculated indicators indicate a decrease in the coefficient of motivation, which in general adversely affects the individual and collective results of enterprises in the current conditions.

**Keywords:** motivation, motivational mechanism, socio-economic motivation, motivation of labor activity, system of material stimulation.

# РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ

О. А. ГОРБУНОВА

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** *Мета статті* полягає в дослідженні зарубіжного досвіду реформування системи пенсійного забезпечення й розробці пропозицій щодо його адаптації та практичного використання в Україні. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої мети здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: систематизації, порівняння, узагальнення, синтезу та абстрактно-логічного методу. **Результати.** За результатами дослідження пенсійних реформ країн світу та оцінкою їх дієвості сформульовано пропозиції щодо вдосконалення реформування системи пенсійного забезпечення в Україні. **Практична значущість результатів дослідження.** Розроблені пропозиції автора щодо вдосконалення пенсійної реформи в Україні спрямовані на забезпечення ефективної державної соціальної політики та її адаптації до соціальних стандартів економічно розвинених країн.

**Ключові слова:** пенсійне забезпечення, реформа, державна політика, соціальний захист.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** У європейських країнах багаторівнева пенсійна система вже функціонує і це відбивається на підвищенні рівня соціальних стандартів населення. Разом із тим у переважній більшості пострадянських країн рівень пенсій є вкрай низьким та не відповідає необхідному прожитковому мінімуму пенсіонерів.

Пенсійне забезпечення сучасної країни є сукупністю створених правових, економічних та організаційних інститутів і норм, метою яких є надання громадянам матеріального забезпечення у вигляді пенсії [1–4].

В Україні донині функціонує солідарний рівень пенсійного забезпечення, який не може повною мірою, урахувавши реалії сьогодення, виконувати покладені на нього функції. Накопичувальна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, маючи лише законодавчий статус, потребує практичного упровадження з врахуванням зарубіжного досвіду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням теоретико-методологічних та прикладних аспектів удосконалення державного загальнообов'язкового пенсійного забезпечення,

у тому числі його реформування, у межах своїх наукових досліджень займалися такі науковці, як Н. Б. Болотіна, І. М. Гринчишин, О. І. Данилюк, О. Б. Зарудний, Б. О. Зайчук, О. П. Коваль, Е. М. Лібанова, М. І. Мальований, О. І. Міндова, Г. Ю. Міщук, Б. О. Надточій, О. В. Насібова, Л. О. Омелянович, М. Б. Ріппа, Г. І. Соколовська, І. М. Серватинська, В. С. Толуб'як, І. Я. Чугунов, О. О. Шишкіна та ін. [1–4]. Також проблеми реформування пенсійного забезпечення в Україні постійно знаходяться в полі зору Уряду, науковців Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України, експертів Міністерства соціальної політики та Пенсійного фонду України.

У попередніх публікаціях висвітлені питання оцінки механізму державної політики пенсійного забезпечення в Україні, джерел формування та використання його фінансових ресурсів, тому логічним є подальше дослідження проблем, пов'язаних із реформуванням пенсійного забезпечення й вивченням зарубіжного досвіду з метою його адаптації до вітчизняних реалій.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є вивчення зарубіжного досвіду реформування системи пенсійного за-

безпечення та розробка пропозицій щодо підтримки ефективної державної політики у сфері пенсійного забезпечення в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Пенсійне забезпечення в Україні є державною системою та головною детермінантою системи соціального захисту населення. Відповідно до ст. 2 Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» система пенсійного забезпечення в Україні складається із трьох рівнів: перший – чинна солідарна система за рахунок коштів Пенсійного фонду України; другий – обов'язкове державне пенсійне страхування на основі Накопичувального пенсійного стра-

хового фонду України; третій – система недержавного пенсійного забезпечення [5]. Проте, реально функціонує тільки солідарний рівень і недержавне пенсійне забезпечення, введення на практиці накопичувального рівня досі відкладається через сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів.

У світовій практиці чітко простежується усвідомлення необхідності вдосконалення державної політики пенсійного забезпечення. Більшість країн світу продовжують упроваджувати пенсійну реформу, під якою слід розуміти сукупність заходів щодо вдосконалення структури та механізму функціонування державної політики пенсійного забезпечення (табл. 1).

Таблиця 1

### Порівняльна характеристика пенсійних реформ країн світу

Країна	Причини реформування	Мета	Очікуваний результат
Австрія	Забезпечення охоплення всіх осіб накопичувальною професійною пенсійною системою та розвитку приватної пенсійної системи з метою подальшого уникнення дефіциту пенсійних коштів	Диференційоване функціонування трьох рівнів пенсійних систем	Покращення рівня життя пенсіонерів (збільшення розміру пенсій, надання спеціальних прав)
Болгарія	Негативні тенденції демографічних прогнозів і розвитку ринку праці, урахування рівня інфляції та середнього доходу у країні є не однаковим для індексації пенсій	Розвиток III рівня додаткового добровільного пенсійного страхування	Підвищення рівня пенсій, зменшення демографічного навантаження
Вірменія	Значна кількість пенсіонерів знаходяться за межею бідності	Прискорення економічного розвитку, забезпечення довгострокової фінансової автономності державної пенсійної системи, підвищення відносно низького рівня пенсійних накопичень у країні	Підвищення середньомісячної пенсії в солідарній системі із 2014 року
Естонія	Забезпечення фінансової стабільності пенсійного фонду	Забезпечення достатнього доходу пенсіонерів, наближеного до заробітної плати працездатного населення	Поступове вирівнювання пенсійного віку чоловіків і жінок
Іспанія	Зростаючий дефіцит пенсійної системи в результаті: 1) старіння населення; 2) збільшення тривалості життя; 3) завершення трудової діяльності покоління «бебі-буму»	Забезпечення балансу між внесками та виплатами в короткостроковій і довгостроковій перспективі	Скорочення розміру початкових пенсій на 5 % за кожні 10 років Заощадження 33 млрд євро (45,5 млрд дол. США) до 2022 року
Казахстан	Низький рівень пенсійного забезпечення, зменшення реальної вартості внесків на накопичувальних пенсійних рахунках	Визначення всіх аспектів накопичувальної пенсійної системи з визначеними внесками	Дієвість нової пенсійної системи: установлення вимоги обов'язкового пенсійного накопичення, правової та інституційної інфраструктури

Продовж. табл. 1

Країна	Причини реформування	Мета	Очікуваний результат
Нідерланди	Низький рівень пенсій	Підвищення рівня пенсій до належного соціального мінімуму	Збільшення розміру пенсій за віком та застосування гнучкої схеми щодо виходу на пенсію за віком
Словаччина	Відсутність оптимального співвідношення: страховий стаж/ розмір пенсій	Удосконалення обов'язкової накопичувальної схеми з установленими внесками	На 1.05.2012 р. – 700 тис. осіб застраховані в системі добровільного пенсійного страхування
Франція	Коефіцієнт демографічного навантаження знизиться до 1,4:1 у 2040 р. (2011 р. – 1,7:1). Очікувана тривалість життя збільшиться на 4 роки (з 84,4 років для жінок та 77,5 – для чоловіків у 2010 р.)	Збереження стабільності пенсійної системи	Попередження зростання дефіциту пенсійної системи з 14 млрд євро (19 млрд дол. США) вдвічі до 2040 року

Однією з актуальних проблем сучасних підходів до вдосконалення державної політики пенсійного забезпечення є власні орієнтири країни, урахування демографічних та соціально-економічних особливостей розвитку. У табл. 1 підтверджується, що причини реформування пенсійного забезпечення, мета та очікуваний результат залежать від економічного розвитку країни та її національних особливостей.

Слід констатувати, що країни з високим рівнем розвитку ставлять різну мету реформування пенсійного забезпечення: диференційоване функціонування трьох рівнів пенсійної системи (Австрія), забезпечення балансу між внесками та виплатами в короткостроковій і довгостроковій перспективі (Іспанія), підвищення рівня пенсій до належного соціального мінімуму (Нідерланди), збереження стабільності пенсійної системи (Франція). Спільним для цих країн є порівняно високий рівень соціальних стандартів та впровадження реформ, направлених на стабілізацію розподільного компонента з одночасним збільшенням ролі накопичувального рівня, адже перехід до накопичувальної системи передбачає заміну державного пенсійного забезпечення приватними структурами обов'язкового накопичення, що побудовані на принципах індивідуального фінансування пенсій працівниками самостійно за рахунок частки заробітної плати та інвестиційного доходу.

Державна політика пенсійного забезпечення таких країн із середнім рівнем розвитку, як Болгарія, Естонія, Казахстан, спрямована на розвиток III рівня додаткового добровільного пенсійного страхування та забезпечення достатнього доходу пенсіонерів. У цьому напрямку

мі посилюється роль забезпечення економічної стабільності суспільства, стійкості національної валюти, відповідного рівня інфляції.

Для таких країн, як Вірменія, Словаччина, залишається важливим прискорення економічного розвитку, забезпечення довгострокової фінансової автономності державної пенсійної системи, підвищення відносно низького рівня пенсійних накопичень. Це пов'язано з постійним зростанням вартості пенсійного забезпечення, спричиненим фактором старіння населення та циклічністю економічних процесів.

Більшість країн організації економічного співробітництва та розвитку активно продовжували запроваджувати реформи у сфері пенсійного забезпечення у 2015–2017 рр., які були спрямовані на забезпечення фінансової стійкості та покращення умов виходу на пенсію. На відміну від підвищення пенсійного віку, такі заходи передбачали зміну рівня пенсій, страхових платежів та податкових пільг. Протягом останніх двох років тільки три країни ОЕСР запровадили підвищення пенсійного віку: Данія – до 68 років, починаючи із 2030 року; Фінляндія – до 65 років, додаючи три місяці щороку, та королівство Нідерландів – до 67 років, додаючи три місяці, починаючи із 2022 року. У той час Канада, Чеська Республіка та Польща відмовилися від підвищення пенсійного віку та залишили попередні умови виходу на пенсію: для чоловіків – 65 років, для жінок – 60 років [6, с. 21–22].

Однією з актуальних проблем сучасних підходів до реформування пенсійного забезпечення країн світу є вибір та коригування об'єктивних компонентів складових пенсійного забезпечення (табл. 2).



Таблиця 2

## Складові параметричних реформ країн світу за 2014–2017 рр. [7, с. 100]

Країна	Параметри впливу													
	пенсійні відрахування	пільги в оплаті	правила індексації	оподаткування пільг	спеціальні пенсії	достроковий вихід на пенсію	умови працездатності	кваліфікаційний період	посадження роботи й пенсії	пенсійний вік			додаткові пенсії	інше
										з урахуванням тривалості життя	гендерне вирівнювання	спеціальна зміна		
Австрія						+			+					+
Бельгія		+				+	+	+	+			+	+	+
Болгарія	+	+			+	+		+	+	+	+	+		
Хорватія	+		+		+									
Кіпр														+
Чеська республіка			+					+		+		+	+	+
Данія													+	
Естонія													+	+
Німеччина	+					+			+				+	+
Греція	+	+	+			+	+	+	+	+		+		+
Фінляндія	+	+	+		+	+	+	+	+	+		+		+
Франція	+	+	+		+		+	+	+				+	+
Угорщина	+													
Ірландія		+											+	+
Італія	+	+	+	+	+	+		+					+	
Латвія			+	+	+									+
Литва		+	+					+						
Люксембург														
Мальта				+		+		+					+	+
Нідерланди												+	+	
Польща								+				+		
Португалія		+	+	+		+	+			+				
Румунія	+			+	+	+			+					
Словаччина			+				+							+
Словенія									+				+	
Іспанія		+					+							+
Швеція				+										
Великобританія		+						+				+	+	

Як свідчать дані табл. 2, зарубіжні країни з високим рівнем економічного розвитку використовують параметричні характеристики пенсійної системи, забезпечуючи можливість багатоваріантного підходу до комплексного реформування. Більшість зарубіжних країн зосереджували увагу на таких конкретних параметрах, як пенсійні відрахування, пільги в оплаті, правила індексації, оподаткування пільг, спеціальні пенсії, достроковий вихід на пенсію, умови працездатності, кваліфікаційний період, поєднання роботи й пенсії, пенсійний вік, додаткові пенсії.

Необхідність реформування пенсійного забезпечення в Україні пояснюється розбалансуванням Пенсійного фонду України та низьким рівнем життя пенсіонерів. Так, середня пенсія за віком в Україні на 1 січня 2018 року становила 2 480 грн (78 євро). Дефіцит бюджету Пенсійного фонду в цей період досяг 139 млрд грн (4,3 млрд євро).

Відповідно до Меморандуму про економічну та фінансову політику (пункт 29 а) Міжнародний валютний фонд визначає для України параметри реформування пенсійного забезпечення за напрямками: поступове коригування встановленого пенсійного віку та зменшення можливостей дострокового виходу на пенсію; посилення вимог до мінімальної пенсії; консолідація пенсійного законодавства; розширення бази внесків на соціальне забезпечення; справедливе оподаткування пенсій; заохочення декларування фактичних доходів [8].

У 2011 р. в Україні було розпочато пенсійну реформу, а з 11 жовтня 2017 р. вступив у дію Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення пенсій» [9], яким було продовжено курс на реформування пенсійної системи країни (табл. 3).

Таблиця 3

### Характеристика сучасної реформи в Україні станом на 1 січня 2018 р.

Параметри пенсійної реформи	Характеристика
Кількість пенсіонерів	11 711 300 (27,6 % населення)
Пенсійний вік	Жінки – 58 років (зі збільшенням до 60 років); чоловіки – 60 років
Мінімальний стаж для отримання пенсії	Жінки й чоловіки – 25 років (зростання на півроку до 2028 р.)
Підвищення пенсії за понаднормативний трудовий стаж	Підвищення на 2,5 % за кожні півроку після дозволу виходу на пенсію
Розмір середньої соціальної пенсії за віком	78 євро
Порядок розрахунку розміру пенсії	На основі середньої заробітної плати в країні за останні три календарних роки, що передують року звернення особи щодо призначення пенсії
Джерела виплати пенсії	Пенсійний фонд України та учасники недержавної системи пенсійного забезпечення (недержавні пенсійні фонди, страхові компанії зі страхування життя, банки, що мають ліцензію на відкриття пенсійних рахунків)

Упровадження другого рівня пенсійної системи в Україні планувалося із січня 2017 року. Передбачалося, що дана система стосуватиметься людей, які підлягають загальнообов'язковому державному пенсійному страхуванню та яким на дату запровадження перерахування страхових внесків до Накопичувального фонду виповнилося не більше як 35 років, які сплачують внески або внески сплачуються за них у накопичувальну систему пенсійного страхування. Відповідно, базою розрахунку страхових внесків до накопичувальної системи є сума заробітної плати, на яку нараховується єдиний соціальний внесок. Такі

страхові внески не будуть частиною єдиного соціального внеску та нараховуватимуться і сплачуватимуться окремо або роботодавцем застрахованої особи, або безпосередньо застрахованою особою в розмірі 2 % від суми заробітної плати та щорічно збільшуватимуться на 1 % до досягнення 7 %. Проте ці зміни так і не вступили в дію. Нині згідно з пенсійною реформою саме цей рівень пенсійного страхування має функціонувати з 1 січня 2019 року.

В Україні досягнення європейських стандартів якості життя людей пенсійного віку сприятиме посиленню ролі та значення системи недержавного пенсійного забезпечення.

Це є однією з альтернативних форм розвитку соціального захисту країни, оскільки створює не тільки додатковий пенсійний захист, а й задовольняє інвестиційні потреби реального сектору економіки. У цьому контексті держава повинна проводити відповідну фінансову політику, під якою розуміється діяльність, що передбачає цілісну сукупність правових, організаційних, адміністративних та інших заходів, спрямованих на ефективне багатоджерельне формування фінансових ресурсів для пенсійного забезпечення, їх розподіл, раціональне використання й контроль.

Досвід зарубіжних країн підтверджує те, що попередити поглиблення кризи в пенсійній сфері та створити передумови для економічного зростання можна тільки через поетапний перехід від загальної розподільчої системи до змішаної системи пенсійного забезпечення, у якій значну роль відіграватимуть накопичувальні механізми фінансування пенсій.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Сучасна державна політика пенсійного забезпечення України та напрями її реформування не повною мірою відповідають принципам стратегічного управління та критеріям країн із розвинутою ринковою економікою. Проведене дослідження зарубіжного досвіду реформування пенсійного забезпечення дає підстави для формулювання пропозицій, упровадження яких у практику системи пенсійного забезпечення сприятиме підвищенню ефективності її функціонування:

– запроваджена система параметричних реформ пенсійного забезпечення в Україні повинна забезпечувати фінансову стійкість пенсійної системи та враховувати справедливий розподіл доходів і гарантування мінімального розміру пенсійної виплати. Параметрична реформа потребує коригування таких складових, як пенсійні відрахування, пільги в оплаті, правила індексації, оподаткування пільг, спеціальні пенсії, достроковий вихід на пенсію, умови працездатності, кваліфікаційний період, поєднання роботи й пенсії, пенсійний вік, додаткові пенсії;

– практичне впровадження структурної реформи, яка полягає в запровадженні функціонування другого рівня пенсійної системи – державного накопичувального страхування – та сприяє розвитку третього рівня пенсійної сис-

теми – недержавного пенсійного забезпечення. Формування пенсійних накопичень дозволятиме знижувати фінансову залежність пенсійного забезпечення від співвідношення чисельності між особами працездатного віку й пенсіонерами, тим самим підвищуючи стійкість перед несприятливими демографічними змінами;

– посилення державно-управлінського впливу на інституційну сферу: створення та розвиток відповідної нормативно-правової бази для суб'єктів пенсійної реформи, посилення їхньої відповідальності, підвищення рівня професійної підготовки працівників системи недержавного пенсійного забезпечення тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чугунов І. Я. Фінанси пенсійного забезпечення : монографія / І. Я. Чугунов, О. В. Насібова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 247 с.
2. Толуб'як В. С. Фінансові механізми пенсійного забезпечення : монографія / В. С. Толуб'як. – Тернопіль : Терно-граф, 2011. – 336 с.
3. Міщук Г. Ю. Пенсійне забезпечення в Україні: оцінка стану та моделювання трансформації : монографія / Г. Ю. Міщук, О. О. Шишкіна. – Рівне : НУВГП, 2016. – 176 с.
4. Гринчишин І. Фінансовий механізм функціонування пенсійних фондів в Україні : монографія / І. Гринчишин. – Львів : Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього, 2015. – 182 с.
5. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування [Електронний ресурс] : Закон України від 09.07.2003 № 1058-IV. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення: 18.04.2012). – Назва з екрана.
6. OECD (2017), Pensions at a Glance 2017 [Електронний ресурс]: OECD and G20 Indicators, OECD Publishing Paris. – Режим доступу: [http://dx.doi.org/10.1787/pension\\_glance-2017-en](http://dx.doi.org/10.1787/pension_glance-2017-en) (дата звернення: 18.04.2018). – Назва з екрана.
7. The 2018 Pension Adequacy Report: current

- and future income adequacy in old age in the EU, Volume I [Електронний ресурс] : Eurostat. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8084&furtherPubs=yes> (дата звернення: 04.05.2018). – Назва з екрана.
8. The site International Monetary Fund [Електронний ресурс]: International Monetary Fund. – Режим доступу: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/Ukraine-Second-Review-Under-the-Extended-Fund-Facility-and-Requests-for-Waivers-of-Non-44318> (дата звернення: 04.05.2018). – Назва з екрана.
  9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення пенсій [Електронний ресурс] : Закон України від 3.10.2017 року № 2148-VIII. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/> (дата звернення: 18.01.2018). – Назва з екрана.

#### REFERENCES

1. Chuhunov, I. Ya. (2017). *Finansy pensiinoho zabezpechennia [The finance of pension provision]*. Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [in Ukrainian].
2. Tolubiak, V. S. (2011). *Finansovi mekhanizmy pensiinoho zabezpechennia [The financial mechanisms of pension provision]*. Ternopil : Terno-hraf [in Ukrainian].
3. Mishchuk, H. Iu. (2016). *Pensiine zabezpechennia v Ukraini: otsinka stanu ta modeliuвання transformatsii [Pension provision in Ukraine: assessment of the state and modeling of transformation]*. Rivne : NUVHP [in Ukrainian].
4. Hrynychshyn, I. (2015). *Finansovi mekhanizmy funktsionuvannia pensiinykh fondiv v Ukraini [Financial mechanism of functioning pension funds in Ukraine]*. Lviv : In-t rehion. doslidzh. im. M. I. Dolishnoho [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy “Pro zahalnooboviazkove derzhavne pensiine strakhuvannia”: pryiniaty 09.07.2003 № 1058-IV. [Law of Ukraine “On Compulsory State Pension Insurance” from 09.07.2003 № 1058-IV]. Retrieved from <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show> (accessed 18.10.2012) [in Ukrainian].
6. OECD (2017), Pensions at a Glance 2017: OECD and G20 Indicators, OECD Publishing Paris. Retrieved from [http://dx.doi.org/10.1787/pension\\_glance-2017-en](http://dx.doi.org/10.1787/pension_glance-2017-en) (accessed 18.04.2018).
7. The 2018 Pension Adequacy Report: current and future income adequacy in old age in the EU, Volume I: Eurostat. Retrieved from <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8084&furtherPubs=yes> (accessed 04.05.2018).
8. The site International Monetary Fund: International Monetary Fund. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/Ukraine-Second-Review-Under-the-Extended-Fund-Facility-and-Requests-for-Waivers-of-Non-44318> (accessed 04.05.2018).
9. Zakon Ukrainy “Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo pidvyshchennia pensii”: pryiniaty 3.10.2017 roku № 2148-VIII. [The Law of Ukraine “On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Increasing Pensions” from 03.10.2017 № 2148-VIII]. Retrieved from <http://zakon1.rada.gov.ua/> (accessed 18.01.2018) [in Ukrainian].

**Е. А. Горбунова** (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Реформирование системы пенсионного обеспечения: зарубежный опыт и возможности использования в Украине.**

**Аннотация.** Цель статьи заключается в исследовании зарубежного опыта реформирования системы пенсионного обеспечения и разработке предложений по его адаптации и практического использования в Украине. **Методика исследования.** Достижение поставленной цели осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: систематизации, сравнения, обобщения, синтеза и абстрактно-логического метода. **Результаты.** По результатам исследования пенсионных реформ стран мира и оценке их эффективности разработаны предложения по совершенствованию реформирования

системы пенсионного обеспечения в Украине. **Практическая значимость результатов исследования.** Разработанные предложения автора по совершенствованию пенсионной реформы в Украине направлены на обеспечение эффективной государственной социальной политики и ее адаптации к социальным стандартам экономически развитых стран.

**Ключевые слова:** пенсионное обеспечение, реформа, государственная политика, социальная защита.

**O. Horbunova** (Poltava University of Economics and Trade). **Reform of the pension provision: foreign experience and possibilities of use in Ukraine.**

**Annotation.** The purpose of the article is to research the foreign experience of reforming the pension system and to develop proposals for its adaptation and practical use in Ukraine. **Methodology of research.** Achievement of the set goal is accomplished with the help of such general scientific and special research methods: systematization, comparison, generalization, synthesis and abstract-logical method. **Findings.** As a result of the research of pension reform in the countries of the world and assessment of its effectiveness, proposals were made to improve the reform of the pension system in Ukraine. **Practical value.** The author's proposals on improving pension reform in Ukraine are aimed at ensuring an effective state social policy that will facilitate its adaptation to the social standards of economically developed countries.

**Keywords:** pension provision, reform, state policy, social protection.

---

# VII. ОСВІТНЯ ДІЯЛЬНІСТЬ

---

УДК 378:37.07:33 – 047.22

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ СУСПІЛЬСТВА

Л. М. ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ, доктор економічних наук, професор;  
Г. С. БОЙКО

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** *Мета статті полягає в дослідженні особливостей функціонування і розвитку вищого навчального закладу у процесі становлення економіки знань. Методика дослідження. Досягнення поставленої мети здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: систематизації, порівняння, узагальнення, синтезу та абстрактно-логічного методу. Результати. Досліджено економічну сутність категорії «розвиток» із позиції аналізу змісту найбільш поширених понять. Ураховуючи отримані результати, у поданому дослідженні запропоновано власне визначення поняття «розвиток вищого навчального закладу» на основі застосування методів аналізу, синтезу як формування нової якості в системі матеріальних та ідеальних елементів освітньої діяльності за рахунок пошуку потенціалу в освітньому процесі. Проаналізовано основні сучасні концепції функціонування і розвитку вищого навчального закладу. Практична значущість результатів дослідження. Доведено, що особливості функціонування й розвитку вищого навчального закладу залежать від традицій вищої освіти, що сформувалися в певних державах під впливом історичних, соціальних, економічних, політичних, наукових, релігійних та інших чинників.*

**Ключові слова:** вищий навчальний заклад, економіка знань, освіта, знання, розвиток.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Система освіти в Україні тривалий час відповідала вимогам командно-адміністративної економіки, де управління вищим навчальним закладом відповідало принципам стабільності й передбачуваності. Особливості ринкової економіки зумовили принципово нові умови функціонування вищих навчальних закладів, що змінюють ключові основи розвитку системи вищої освіти. Перед суб'єктами управління вищих

навчальних закладів постає завдання ідентифікації, оцінки та регулювання факторів, що впливають на їх розвиток, із наступним урахуванням їх у стратегії сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженню теоретичних та практичних проблем функціонування і розвитку вищих навчальних закладів присвячено праці таких науковців, як А. Ашкерів, Г. Бекер, М. Блаут, Т. Боголіб, В. Бородюк, Х. Боуен, А. Віфлемський, О. Грішнова, Е. Денісон, Г. Дмитренко, В. Жамін, В. Іноземцев, С. Костянян,

В. Кремень, В. Куценко, В. Луговий, Я. Мінсер, В. Новіков, Г. Псахаропулос, Дж. Стігліц, О. Сухарев, В. Чекмарьов тощо.

Інтеграція ринкових відносин у систему вищої освіти розширює межі автономії і самостійності вищих навчальних закладів, тому актуальним завданням є пошук управлінських рішень для вирішення проблем, що постають перед вищими навчальними закладами у процесі їх функціонування та розвитку.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в дослідженні особливостей функціонування і розвитку вищого навчального закладу у процесі становлення економіки знань.

Досягнення мети дослідження відбулося за рахунок виконання таких завдань: дослідження існуючих підходів до змісту та економічної сутності категорії «розвиток»; обґрунтування авторського трактування категорії «розвиток вищого навчального закладу»; аналіз основних концепцій функціонування й розвитку вищого навчального закладу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Соціально-економічна система в будь-якому своєму вигляді та формі, чи то суспільна формація, організація чи підприємство, має дві тенденції свого існування: функціонування як підтримка життєдіяльності, збереження функцій, які визначають її цілісність, якісну визначеність, сутнісні характеристики; і розвиток як придбання нової якості, що зміцнює життєдіяльність системи в умовах зовнішнього середовища, яке змінюється, тобто ключовою умовою розвитку системи є функціонування [1, с. 37; 2, с. 84–86; 6, с. 15].

Проте, має місце і протилежна точка зору, що визначає відмінності між категоріями «розвиток» і «функціонування»: розвиток виражає плинний характер зв'язків, а функціонування – їх відносну сталість, і відображає певний стан розвитку системи; функціонуванню притаманний структурний, а розвитку – генетичний (еволюційний) підхід [13, с. 118].

Тому, досліджуючи особливості функціонування та розвитку вищого навчального закладу у процесі становлення економіки знань, доцільно розглянути розвиток як дефініцію через формування трактувань даного терміна.

Дослідження категорії «розвиток» знайшло своє відображення у філософії, теорії систем, менеджменті, кібернетиці тощо. Геракліт

(VI ст. до н. е.) стверджував, що «усе тече, усе зазнає змін..., а тому жодна людина не може двічі увійти в одну й ту ж річку» [10, с. 265]. Сократ доповнив це твердження доцільністю переходу матерії з одного стану в інший. Рене Декарт (XVII ст.), застосувавши механістичний підхід, окреслив необхідні межі розвитку через поняття «простір», «рух» і «механізм» як головні джерела розвитку світу [10, с. 306].

У філософському словнику категорія «розвиток» трактується як незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів [12]. Ґрунтуючись на цьому трактуванні, Л. Г. Мельник аналізує й оцінює дефініцію «розвиток» через призму сутнісних аспектів трьох основних властивостей: необоротність, спрямованість і закономірність. Автор стверджує, що «тільки одночасна наявність трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін» [8].

Л. М. Шимановська-Діаніч зазначає, що синергійний ефект від взаємопов'язаного прояву трьох вищеописаних властивостей складних відкритих систем виявляється в унікальності процесу їх розвитку, насамперед, за рахунок різної ефективності використання і доцільності застосування різноманітних технологічних процесів, масштабів виробництва, засобів, способів і методів управління, ресурсів, однорідності фаз і стадій розвитку, а головне, за рахунок вагомого прояву суб'єктивного фактора свого розвитку – людини, рівня її розвитку. Саме присутність і рівень розвитку людини в системі на різних ієрархіях управління, людини, яка творчо підходить до праці, є креативно-активною, використовує при цьому креативно-емоційний інтелект, і надає поведінці системи непередбачуваний та унікальний характер розвитку [14].

О. А. Зінов'єв розглядає розвиток об'єкта як розкриття або розгортання його внутрішнього потенціалу [4, с. 133], В. Г. Афанасьєв – як процес незворотних, спрямованих і закономірних змін, який призводить до виникнення кількісних, якісних і структурних перетворень структури та функцій організаційної системи [1, с. 84, 88].

Е. М. Коротков трактує розвиток як сукупність змін, що ведуть до появи нової якості й укріплення життєвого рівня системи, її здатності здійснювати опір руйнівним силам зовнішнього середовища [6, с. 117]. Розвиток підприємств пов'язують зі змінами, що підвищують ступінь організованості системи [9, с. 17]

Й. Шумпетер під розвитком підприємств

розуміє процеси, які приводять до кількісних і якісних змін у всіх функціональних сферах підприємства [15, с. 18].

В. А. Власенко визначає категорію «розвиток систем» як процес їх переходу в новий, більш якісний стан за рахунок накопичення кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури та складу, унаслідок чого виникає здатність здійснення опору рушійному впливу факторів зовнішнього середовища, необхідність розробки відповідного механізму управління таким розвитком (із виділенням окремих його складових), а також можливість ефективного функціонування системи в майбутньому [3, с. 409].

Вищий навчальний заклад, відповідно до Закону України «Про освіту», визначається як окремих вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу та здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей. Сучасний вищий навчальний заклад представляє собою високодиверсифіковану організацію, що займається виробництвом різнопланових економічних благ (товари та послуги, в основному освітні) [11].

Тому, досліджуючи розвиток вищих навчальних закладів, вважаємо за доцільне запропонувати авторське трактування економічної сутності та змісту категорії, зокрема: розвиток вищих навчальних закладів – це формування нової якості в системі матеріальних та ідеальних елементів освітньої діяльності за рахунок пошуку потенціалу в освітньому процесі через

проведення структурних змін у системі, що потенційно сприятиме підвищенню рівня опору складному й динамічному зовнішньому середовищу та, як наслідок, конкурентоспроможності закладу у стратегічній перспективі.

Освіта – це стратегічний ресурс забезпечення національних інтересів, соціально-економічного та культурно-духовного розвитку суспільства, зміцнення міжнародного авторитету й формування позитивного іміджу держави, зміцнення її конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Особливості функціонування та розвитку вищого навчального закладу значною мірою залежать від традицій вищої освіти, що сформувалися в певних державах під впливом історичних, соціальних, економічних, політичних, наукових, релігійних та інших чинників. У наукових джерелах виокремлено чотири основні концепції вищих навчальних закладів, які представлено в табл. 1. **Ключовим завданням сучасних вищих навчальних закладів в умовах економіки знань є оптимальне поєднання складових елементів німецької, англійської, американської і французької моделей із метою досягнення й утримання конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.** Г. Іцковіц запропонував реальну й дієву модель ефективної співпраці університетів із бізнесом і владою, так звану модель «потрійної спіралі» інноваційного розвитку [5]. Ця модель включає три основні тези:

- у суспільстві, заснованому на науковому знанні, характерним є посилення ролі університетів у взаємодії з бізнесом і владою;
- три інституції – університет, бізнес і влада – прагнуть до співпраці;
- традиційні функції кожної із трьох інституцій частково доповнюються нетрадиційними, що вважається важливим джерелом інновацій.

Таблиця 1

### Характеристика концепцій функціонування та розвитку вищого навчального закладу [складено автором на основі 11]

Назва моделі	Ключові принципи	Характеристика
1. Гумбольдтівська (німецька) модель	Співробітництво викладача та студента; академічна свобода; креативність; свобода наукової творчості; пріоритет фундаментальних досліджень	Вищий навчальний заклад повинен займатися пізнанням, пошуком істини, нагромадженням та передачею актуальних знань, має навчити випускника результативному мисленню. Навчальні програми повинні бути спрямовані не лише на опанування певної професії (спеціальності), а також на опанування методології пізнання складних явищ і процесів, що відбуваються у природному та соціальному середовищі. У вищому навчальному закладі мають виконуватися наукові дослідження, які є також джерелом нових знань і слугують засобом опанування методології наукового пізнання



Продовж. табл. 1

Назва моделі	Ключові принципи	Характеристика
2. Ньюманівська (англійська) модель	Розвиток громадянина та особистості; провідна роль академічної громади; перевага лекцій як виду аудиторних занять	Функціонування вищого навчального закладу має бути спрямоване на досягнення конкретних практичних завдань. Основне серед цих завдань – забезпечити процес пізнання та опанування законів розвитку природи й суспільства, а також виховати розумну і добру людину. Наукова діяльність не розглядається як елемент навчально-виховного процесу, навчання (освітня діяльність) відокремлене від науки (наукова діяльність)
3. Американська модель	Відкритість світу; академічна мобільність; служіння суспільству; баланс між освітньою діяльністю та ринковими реаліями	Головною метою вищого навчального закладу є виховання інтелектуальної еліти, яка забезпечить випереджувальний розвиток суспільства. Підтримуються наукові дослідження викладачів та студентів. Уважається, що креативний потенціал мають лише ті особи, які досягли високих результатів у науковій творчості. Вищий навчальний заклад має демонструвати можливості поєднання теорії та практики, показати прикладний характер здобутих знань
4. Наполеонівська (французька) модель	Концентрація на опануванні навчальної інформації, засвоєнні знань; публічний характер вищого навчального закладу; відчутний вплив держави на характер освітньої діяльності; керівництво вищого навчального закладу визначається державою	Вищий навчальний заклад має забезпечити підготовку належної кількості фахівців для державного сектору. Навчання повинно будуватися на основі реалізації визначених освітніх стандартів, передбачати вивчення певного обсягу знань (засвоєння інформації). Випускник має володіти певним набором знань, умінь та навичок. У навчально-виховному процесі використовується компетентнісний підхід

Спочатку ролі кожної інституції були чітко визначені: роль бізнесу полягала у виробництві, влада була джерелом контрактних стосунків, які гарантували стабільну взаємодію, а університет – джерелом знань і технологій і, таким чином, формував економіку, засновану на знаннях. Розвиток економіки знань змістив акценти на ключову роль університетів як ядра інноваційної діяльності, які мають співпрацювати з бізнесом, особливо в частині досліджень і розвитку, та мають стати головним центром спрямування і реалізації державних зусиль, направлених на розвиток інновацій.

Отже, відбувається поступове перетворення класичного університету на підприємницький. За цієї трансформації університет зберігає академічну складову, але зосереджується на розвитку у студентів характерних підприємницьких рис і навичок, комерціалізації результатів освітньо-наукової діяльності. Такі зміни характерні для країн світу, а інноваційний розвиток став синонімом успішності будь-якої держави.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Досягнення конкурентоспроможності вищого навчального закладу можливо досягти за рахунок упровадження інноваційної моделі

розвитку, яка дозволить упроваджувати зміни в навчальний процес відповідно до вимог соціально-економічних і технологічних факторів зовнішнього середовища, а також відповідно до реальних та потенційних потреб споживачів освітніх послуг. Таким ключовим принципом інноваційних технологій освіти повинен відповідати розвиток інноваційно-активної особистості науково-педагогічних кадрів і студентів вищої школи, що і є перспективою для подальших досліджень у поданому напрямі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьев В. Г. Общество: системность, познание и управление / В. Г. Афанасьев. – Москва : Политиздат, 1981. – 432 с.
2. Богданов А. А. Тектология: всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. – Москва : Экономика, 1989. – Т. 1. – 304 с.
3. Власенко В. А. Етимологія категорії управління розвитком соціально-економічних систем у ринкових умовах господарювання / В. А. Власенко // Вісник ДонДУЕТ

- ім. М. Туган-Барановського– 2006. – Вип. 4 (32). – С. 8–15.
4. Зиновьев А. А. Логическая социология / А. А. Зиновьев. – Москва : Социум, 2002. – 154 с.
  5. Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты – предприятия – государство. Инновации в действии : монография / Г. Ицковиц ; пер. с англ. под ред. А. Ф. Уварова. – Томск : Том. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2010. – 237 с.
  6. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – Москва : Издательско-Консалтинговая Компания «ДеКА», 1997. – 304 с.
  7. Кучин Б. Л. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость / Б. Л. Кучин, Е. В. Якушева. – Москва : Экономика, 1990. – 157 с.
  8. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.
  9. Путятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. – Харьков : Основа, 1999. – 488 с.
  10. Спиркин А. Г. Философия : учебник / А. Г. Спиркин. – 2-е изд. – Москва : Гардарики, 2002. – 736 с.
  11. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика : монографія / С. Г. Натрошвілі. – Київ : КНУТД, 2015. – 320 с.
  12. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. : Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов. – Москва : Советская энциклопедия, 1983. – 840 с.
  13. Циба Т. Є. Діалектика економічного розвитку та його сучасні концепції / Т. Є. Циба // Регіональні перспективи. – 2004. – № 3–5 (40–42). – С. 117–120.
  14. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організацій: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : РВЦ ПУЕТ, 2011. – 430 с.
  15. Шумпетер Й. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, кредита, процента, капитала и цикла конъюнктуры / Й. Шумпетер ; пер. с нем. В. С. Автономова. – Москва : Прогресс, 1982. – 458 с.

## REFERENCES

1. Afanas'ev, V. H. (1981). *Obshhestvo: sistemnost', poznanie i upravlenie [Society: System, Knowledge and Management]*. Moscow : Polytyzdat [in Russian].
2. Bohdanov, A. A. (1989). *Tektologija: vseobshhaja organizacionnaja nauka [Tectology: Universal Organizational Science]*. Moscow : Ekonomyka, Vol. 1 [in Russian].
3. Vlasenko, V. A. (2006). Etymolohiya katehoriyi upravlinnya rozvytkom sotsial'no-ekonomichnykh system u rynkovykh umovakh hospodaryuvannya [The etymology of the category of management of the development of socio-economic systems in market conditions of management]. *Visnyk DonDUET im. M. Tugan-Baranovskoho: naukovyy zhurnal – Bulletin DonDUET them. M. Tugan-Baranovsky: scientific journal: Collected papers*, (4 (32), (pp. 8–15) [in Ukrainian].
4. Zynov'ev, A. A. (2002). *Logicheskaja sociologija [Logical Sociology]*. Mjscow : Sotsyum [in Russian].
5. Ickovic, H. (2010). *Trojnaja spiral'. Universitety – predpriyatija – gosudarstvo. Innovacii v dejstvii [Triple helix. Universities - enterprises - the state. Innovations in action]*. (A. F. Uvarova, Trans.). Tomsk : Tom. hos. un-t system upr. y radyelektronyky [in Russian].
6. Korotkov, E. M. (1997). *Koncepcija menedzhmenta [Concept of management]*. Moscow : Izdatel'sko-Konsal'tynhovaya Kompanyya "DeKA" [in Russian].
7. Kuchyn, B. L. & Yakusheva, E. V. (1990).

- Upravlenie razvitiem jekonomicheskikh sistem: tehničeskij progress, ustojčivost' [Management of the Development of Economic Systems: Technical Progress, Sustainability].* Moscow : Ekonomyka [in Russian].
8. Mel'nyk, L. H. (2003). *Fundamental'nye osnovy razvitija [Fundamental foundations of development]*. Sumy: ITD "Universitetskaja kniga" [in Russian].
  9. Putyatyn, Yu. A., Pushkar', A. Y. & Tryded, A. N. (1999). *Finansovye mehanizmy strategičeskogo upravlenija razvitiem predprijatija [Financial Mechanisms of Strategic Management of Enterprise Development]*. Khar'kov : Osnova [in Russian].
  10. Spyrkyn, A. H. (2002). *Filosofija [Philosophy]*. 2<sup>nd</sup> ed. rev. Moscow : Hardaryky [in Russian].
  11. Natroshvili, S. H. (2015). *Stratehične upravlinnya vyshchym navchal'nym zakladom: teoriya, metodolohiya, praktyka [Strategic management of a higher educational institution: theory, methodology, practice]*. Kyiv : KNUVD [in Ukrainian].
  12. Yl'ychev, L. F., Fedoseev, P. N., Kovalev, S. M. & Panov, V. H. (Eds.). (1983). *Filosofskij jenciklopedičeskij slovar' [Philosophical Encyclopedic Dictionary]*. Moscow : Sovetskaja jenciklopedija [in Russian].
  13. Tsyba, T. Ye. (2004). Dialektyka ekonomichnoho rozvytku ta yoho suchasni kontseptsii [Dialectics of Economic Development and Its Contemporary Concepts]. *Rehional'ni perspektyvy – Regional perspectives*, 3–5 (40–42), 117–120 [in Ukrainian].
  14. Shymanovska-Dianyč, L. M. (2011). *Upravlinnya rozvytkom personalu orhanizatsiy: teoriya i praktyka [Management Development of Personnel Organizations: Theory and Practice]*. Poltava : PUET [in Ukrainian].
  15. Shumpeter, Y. (1982). *Teorija jekonomicheskogo razvitija: issledovanie predprinimatel'skoj pribyli, kredita, procenta, kapitala i cikla konjunktury [Theory of Economic Development: Study of Enterprise Profit, Credit, Percent, Capital and Circulation of Circumstances]*. (V. S. Avtomova, Trans.). Moscow : Prohress [in Russian].

**Л. М. Шимановская-Дианіч**, доктор экономических наук, профессор; **Г. С. Бойко** (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Особенности функционирования и развития высшего учебного заведения в условиях становления экономики знаний в контексте развития интеллектуального капитала общества.**

**Аннотация.** Цель статьи заключается в исследовании особенностей функционирования и развития высшего учебного заведения в процессе становления экономики знаний. **Методика исследования.** Достижение поставленной цели осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: систематизации, сравнения, обобщения, синтеза и абстрактно-логического метода. **Результаты.** Исследована экономическая сущность категории «развитие» с позиции анализа содержания наиболее распространенных понятий. Учитывая полученные результаты, в представленном исследовании предложено собственное определение понятия «развитие высшего учебного заведения» на основе применения методов анализа, синтеза как формирование нового качества в системе материальных и идеальных элементов образовательной деятельности за счет поиска потенциала в образовательном процессе. Проанализированы основные современные концепции функционирования и развития высшего учебного заведения. **Практическая значимость результатов исследования.** Доказано, что особенности функционирования и развития высшего учебного заведения зависят от традиций высшего образования, сформировавшихся в определенных государствах под влиянием исторических, социальных, экономических, политических, научных, религиозных и других факторов.

**Ключевые слова:** высшее учебное заведение, экономика знаний, образование, знания, развитие.

**L. Shymanovska-Dianyč, Dc. Econ. Sci., Professor; A. Boyko** (Poltava University of Economics and Trade). **Features of functioning and development of a higher educational establishment in conditions of formation of knowledge economy.**

**Annotation.** *The purpose of this article is to study the peculiarities of the higher educational establishment functioning and development in the process of knowledge economy formation. **Methodology of research.** The objectives of the article implemented by using the following general and specific research methods: analysis and synthesis, systematization and generalization, system and multiagent approach. **Findings.** The economic essence of the category "development" from the standpoint of the analysis of the content of the most common concepts is investigated. Taking into account the obtained results, in the given research the own definition of the concept "development of a higher educational institution" is proposed, on the basis of application of methods of analysis, synthesis, as the formation of a new quality in the system of material and ideal elements of educational activity through the search of potential in the educational process. The main modern concepts of functioning and development of a higher educational institution are analyzed. **Practical value.** It is proved that the peculiarities of functioning and development of a higher educational institution depend on the traditions of higher education formed in certain states under the influence of historical, social, economic, political, scientific, religious and other factors.*

**Keywords:** *higher education institution, economics of knowledge, education, knowledge, development.*

# НАУКОВИЙ ВІСНИК

Полтавського університету  
економіки і торгівлі

Збірник

---

---

Полтавський університет економіки і торгівлі є правонаступником  
Полтавського університету споживчої кооперації України від 29 березня 2010 р.  
згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 253

Постановою Президії ВАК України від 10 лютого 2010 р. № 1-05/1  
«Науковий вісник ПУСКУ» внесено до «Переліку наукових фахових видань,  
у яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття  
наукового ступеня доктора і кандидата наук» (Бюлетень ВАК № 3 від 2010 р.)

Свідоцтво про державну реєстрацію серії «Економічні науки»  
КВ № 17165-5935 ПР видане 12.10.2010 р. Міністерством юстиції України.

Формат 60×84/8. Ум. друк. арк. – 15,4. Наклад: 300 пр. Зам. № 98.

Видавець і виготовлювач  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 3827 від 08.07.2010 р.

---

---