

Міністерство освіти і науки України  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
Економіко-правовий факультет

# Р ИНКОВА ЕКОНОМІКА:

*Сучасна теорія  
і практика управління*

Збірник наукових праць

ТОМ 18. Випуск 2 (42)

*Виходить 3 рази на рік*  
Засновано у вересні 1998 року

ОДЕСА  
ОНУ  
2019

Друкується за рішенням Вченої ради  
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова.  
*Протокол № 10 від 25.06.2019 року.*

Збірник наукових праць реферується РЖ «Джерело», індексується в міжнародній базі даних Index Copernicus Journals Master List (ICV 2015 : 50.60).

**Редакційна колегія:**

Є. І. Масленніков, д-р екон. наук, проф. (головний редактор); Е. А. Кузнецов, д-р екон. наук, проф. (заступник головного редактора); В. І. Борщ, канд. екон. наук (відповідальний секретар); Г. М. Запша, д-р екон. наук, проф.; В. І. Захарченко, д-р екон. наук, проф.; Н. В. Захарченко, канд. екон. наук, доц.; І. А. Ломачинська, канд. екон. наук, доц.; І. М. Ненно, д-р екон. наук, доц.; В. С. Ніценко, д-р екон. наук, проф.; О. В. Побережець, д-р екон. наук, доц.; М. П. Сахацький, д-р екон. наук, проф.; Ю. М. Сафонов, д-р екон. наук, проф.; С. О. Якубовський, д-р екон. наук, проф.; Гаргасас Аудрюс, д-р екон., проф. Університет Олександраса Стульгінскіса (м. Каунас), Литва; Жан-Поль Гішар, д-р екон., проф. Університет Ніцци – Софія Антиполіс (м. Ніцца), Франція; Олександр Грибінча, д-р екон. наук, проф. Міжнародний незалежний університет Молдови (м. Кишинів), Молдова; Олав Аарна д-р екон. наук, проф. Естонська бізнес-школа (м. Таллінн), Естонія.

Свідectво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації.  
Серія КВ № 19765-9565 Р від 15 березня 2013 року.

Збірник наукових праць «Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України № 612 від 07.05.2019 року.

***Всі статті проходять обов'язкову процедуру внутрішнього та зовнішнього рецензування.***

**Ринкова економіка** : сучасна теорія і практика управління. Т. 18, Вип. 2 (42) : збірка наукових праць. – *Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова*, 2019. – 216 с.

*У збірнику наукових праць розглядаються організаційно-економічні та організаційно-правові проблеми розвитку економіки та права в Україні.*

*Аналіз динаміки проводиться з точки зору дослідження ефективності управління та знаходження пріоритетів соціально-економічної політики для українського суспільства в період ринкової трансформації. Аналіз сучасного стану правової системи України проводиться з точки зору поліпшення ефективності чинного законодавства, його відповідності соціальним потребам, науковим надбанням та свідоу право застосовної діяльності.*

*Для студентів, аспірантів, викладачів вищих навчальних закладів, державних службовців, підприємців і менеджерів.*

Ministry of education and science of Ukraine  
Odesa I. I. Mechnykov National University  
Faculty of Economics and Law

# *M*ARKET ECONOMY:

*Modern management theory  
and practice*

Collection of scientific works

Volume 18. Issue 2 (42)

*Publication frequency – three times per year*

Founded in September, 1998

ODESA  
ONU  
2019

The collection of scientific works is printed by the resolution of Academic Council of Odesa I. I. Mechnykov National University.  
*Protocol № 10 from 25th of June 2019.*

The collection of scientific works is reviewed by RJ «Djereło» and included in the International Base Index Copernicus Journals Master List (ICV 2015 : 50.60).

***Editorial board:***

Ye. I. Maslennikov, Doctor of Economic Sciences, Prof. (chief editor); E. A. Kuznietsov, Doctor of Economic Sciences, Prof. (assistant of chief editor); V. I. Borshch, PhD in Economics (executive secretary); H. M. Zapsha, Doctor of Economic Sciences, Prof.; V. I. Zakharchenko, Doctor of Economic Sciences, Prof.; N. V. Zakharchenko, PhD in Economics, Associate Prof.; I. A. Lomachynska, PhD in Economics, Associate Prof.; I. M. Nyenno, Doctor of Economic Sciences, Associate Prof.; V. S. Nitsenko, Doctor of Economic Sciences, Prof.; O. V. Poberezhets, Doctor of Economic Sciences, Associate Prof.; M. P. Sakhatskyi, Doctor of Economic Sciences, Prof.; Yu. M. Safonov, Doctor of Economic Sciences, Prof.; S. O. Yakubovskyi, Doctor of Economic Sciences, Prof.; Jean-Paul Guichard, Doctor of Economic Sciences, Prof., Université Nice – Sophia Antipolis (Nice, France); Alexander Gribinchea, Doctor of Economic Sciences, Prof., Free International University of Moldova (Chisinau, Republic of Moldova); Olav Aarna, Doctor of Economic Sciences, Prof., Estonian Business School, (Tallinn, Estonia).

Certificate of state registration of the print media  
Series KV № 19765-9565 P dated March, 26, 2013.

***All articles are liable for the obligatory  
internal and external reviewing procedures.***

**Market Economy: Modern Management Theory and Practice.** Vol. 18, Issue 2 (42) : collection of scientific works. – Odesa : *Odesa I. I. Mechnykov National University*, 2019. – 216 p.

*Organizational, economic, organizational and legal problems of economics and law development in Ukraine are considered in the collection of scientific works.*

*Analysis of dynamics is provided in terms of management effectiveness research and priorities of social and economic politics determination for the Ukrainian society during the market transformation period. Analysis of Ukrainian law system's modern state is carried out in the view of valid legal system effectiveness improvement, its corespondance with social needs, scientific achievements and enforcement experience.*

*Collection of scientific works is useful for students, postgraduates, teaching and academic staff, state employee, entrepreneurs and managers.*

## ЗМІСТ

### **Е. А. Кузнєцов**

Актуалізація передумов формування професійного управлінського капіталу в Україні..... 9

### **В. І. Захарченко, В. В. Лаптева, М. Р. Величко**

Загальні підстави сучасного науково-технологічного розвитку... 23

### **В. О. Занора**

Управління кадрами інноваційно-орієнтованих підприємств: реалії та особливості формування ефективної системи..... 42

### **В. В. Смачило**

Система оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві ..... 58

### **Б. С. Шулюк**

Системний підхід до побудови моделі фінансового механізму державно-приватного партнерства ..... 71

### **N. V. Orlova**

Theoretical researches and problems of realization of social responsibility of business ..... 83

### **В. І. Борщ, О. В. Рудінська**

Формування професійної компетентності менеджера закладу охорони здоров'я ..... 96

### **Н. Л. Кусик, М. С. Шатковська**

Управління кредиторською заборгованістю підприємства: обліково-аналітичний аспект ..... 105

### **Г. В. Разумова**

Процес оцінки результативності управлінських дій щодо змін у регуляторній політиці розвитку національної економіки 120

### **Ю. О. Морщавка**

Стратегічна суб'єктивність державного регулювання видавничої галузі ..... 134

**О. К. Гілко**

Теоретичні основи формування і розвитку системи структурно-функціональної підготовки управлінського персоналу..... 153

**О. О. Шермет**

Теоретико-методологічні підходи до класифікації факторів, які впливають на формування ринкових стратегій у харчовій промисловості ..... 171

**О. В. Церковна**

Теоретичні аспекти логістичної діяльності у промисловому комплексі національної економіки ..... 186

**О. Р. Павлович**

Інноваційне мислення як фактор розвитку професійної системи менеджменту..... 199

**Правила для авторів..... 213**

## CONTENTS

### **E. A. Kuznietsov**

Updating background of forming professional management capital in Ukraine..... 9

### **V. I. Zakharchenko, V. V. Laptieva, M. R. Valychko**

Bases of modern scientific and technological development ..... 23

### **V. O. Zanora**

Personnel management of the innovative oriented enterprises: realities and features of formation efficient system ..... 42

### **V. V. Smachylo**

System of evaluation indicators of personnel potential at the enterprise ..... 58

### **B. S. Shuliuk**

System approach to building model of financial mechanism of state-private partnership ..... 71

### **N. V. Orlova**

Theoretical researches and problems of realization of social responsibility of business ..... 83

### **V. I. Borshch, O. V. Rudinska**

Forming professional competency of healthcare facilities' manager.. 96

### **N. L. Kusykh, M. S. Shatkivska**

Management of accounts payable of an enterprise: accounting and analytical aspect ..... 105

### **H. V. Razumova**

Evaluation process of results of managerial actions concerning changes in regulatory policy of the national economy's development..... 120

|  |     |
|--|-----|
| <b>Yu. O. Morshchavka</b>  |     |
| Strategic subjectivity of the state regulation of the publishing industry .....  | 134 |
| <b>O. K. Gilko</b>   |     |
| Theoretical bases of formation and development of the system of structural-functional training of the managerial personnel.....                | 153 |
| <b>O. O. Sheremet</b>  |     |
| Theoretical-methodological approaches to the classification of factors affecting the formation of market strategies in the food industry ..... | 171 |
| <b>O. V. Tserkovna</b>   |     |
| Theoretical aspects of logistic activity in the industrial complex of national economy .....   | 186 |
| <b>O. R. Pavlovych</b>   |     |
| Innovative thinking as a factor of development professional management system .....  | 199 |
| <b>Information for authors</b> .....   | 213 |



УДК 658:001.8(477)

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.2(42).177038

**Е. А. Кузнєцов,**

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри менеджменту та інновацій

Одеського національного університету імені І. І. Мечникова

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна

e-mail: edkuznietsov@gmail.com

## **АКТУАЛІЗАЦІЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ**

У статті розглядаються проблеми актуалізації дослідження передумов формування професійного управлінського капіталу в Україні. Визначаються шляхи подолання кризових явищ в економіці на основі розвитку нової управлінської парадигми щодо зміни якості процесу професіоналізації управлінської діяльності. Доводиться необхідність сприйняття менеджменту як науки, так і системи професійної діяльності. Досліджуються питання системної якості управлінського капіталу. Акцентується увага на необхідності окремого визначення категорій ефективності і результативності професійної управлінської діяльності. Пропонуються основні підходи щодо інноваційного розвитку системи менеджменту. Звертається увага та визначаються фактори впливу професійної системи менеджменту на соціально-економічний розвиток суспільства. Проводиться аналіз історичних умов розвитку професійної системи менеджменту щодо інноваційних процесів та елементів креативності. Визначаються концептуальні основи професійної підготовки управлінських кадрів та фактори інтелектуального розвитку управлінської праці. Доводиться необхідність державного впливу на процес професіоналізації управлінської діяльності та визначення сучасних критеріїв ефективності та результативності менеджменту в Україні.

**Ключові слова:** актуалізація передумов; управлінський капітал; професіоналізація управлінської діяльності; управлінська наука; інноваційна управлінська практика; менеджмент-освіта; структурно-функціональна підготовка; критерії оцінки ефективності та результативності менеджменту; системна управлінська діяльність; професійне навчання управлінських кадрів; креативний клас; креативність в менеджменті; управлінська команда; інноваційна парадигма менеджменту.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Проблеми розвитку сучасного суспільства як розвинутих країн світу, так і тих, які знаходяться в тій чи іншій фазі трансформації, мають досить велику кількість завдань щодо підвищення якості менеджменту як системи позитивного

управлінського супроводу усіх необхідних процесів реформаторських змін. Сучасна українська реальність, проблеми виходу Великобританії з Європейського Союзу, досвід соціально-економічних реформ сучасної Франції, проблеми у відносинах Китаю і Гонконгу – це лише невеликий приклад кризи сучасної системи менеджменту, яка, в кращому випадку, фіксує наявність певних проблем, але немає механізмів їх якісного вирішення. Більшість цих проблем накопичуються на протязі досить довгого часу певної бездіяльності та професійної неспроможності, так званої, управлінської еліти. З іншої сторони, часто йде мова про відсутність необхідної ефективності підготовки управлінських кадрів, в першу чергу, через систему університетської освіти, а також в межах різноманітних програм MBA, які традиційно направлені на підготовку середнього і вищого управлінського персоналу для сучасної бізнес-спільноти та системи державного управління. Кризові явища в менеджмент-освіті та в системі професійної підготовки управлінських кадрів пов'язують зі старим форматом і, особливо, змістом навчальних програм, які не відповідають на головні проблеми розвитку сучасного суспільства, або навіть зовсім відірвані від реального життя цього суспільства. Також не відповідає сучасним реаліям розвитку науково-дослідна та аналітична управлінська підготовка експертної спільноти, яка, в більшості випадків, констатує загальний стан проблем, і не рухається в сторону пошуку механізмів їх вирішення, повторюючи і, навіть, провокуючи управлінську недієздатність політиків. Різноманіття «професійних» поглядів політиків, експертів і науковців показує їх професійну обмеженість, а також поганий стан розвитку менеджмент-освіти, управлінської науки і практики. Таким чином, розгляд проблем формування та інноваційного розвитку якості професійної системи менеджменту (адекватна ефективність і як наслідок – необхідна практична результативність) мають важливе значення для створення умов формування управлінського капіталу. Наша гіпотеза визначає професійну якість управлінського капіталу як першу необхідну складову соціально-економічного розвитку, особливо фази інноваційного зростання сучасного суспільства, що ставить проблеми інноваційного розвитку процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні на пріоритетні позиції щодо державного регулювання університетської освіти та системної співпраці університетів з бізнес-середовищем.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** На вирішення проблем формування управлінського капіталу направлені практично усі дослідження, які мають на увазі розвиток процесу удосконалення системи

якості сучасного менеджменту [2; 4; 12]. Однак, в більшості таких досліджень термін «управлінський капітал» використовується мало, або його немає зовсім. В той же час, існує дискусія щодо правомірності використання такого сполучення слів як менеджмент, чи управління і капітал. Раніше нами була запропонована концепція розвитку управлінського капіталу з визначенням його структурних елементів та функціональних особливостей [9]. Також нами раніше був запропонований системний підхід щодо визначення інтегральної якості професійної системи менеджменту через такі фактори цієї якості як ефективність (потенціал) і результативність (позитивне практичне досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку) професійної управлінської діяльності [8]. Продовжуючи дослідження проблем формування управлінського капіталу в Україні, ми зосередимо увагу на працях таких дослідників менеджменту як П. Друкер [1; 3; 6], Д. Дункан [2], С. Каммінгс [4], П. Лоранж [14], Ф. Малік [11], Г. Минцберг [12], Р. Флоріда [16], Г. Хемел [17]. Також необхідно при дослідженні професійної системи менеджменту звернути увагу на роботи таких, наприклад, популяризаторів ідей сучасного менеджменту як Е. Едерсхейм [3], Д. МакГрета [10], Д. Кауфмана [5], Д. Креймса [6]. Досить важливий матеріал представлений у збірці із 10 вибраних статей «Найкращі менеджмент-ідеї від Harvard Business Review, 2019» [13].

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження базових аспектів процесу актуалізації передумов формування професійного управлінського капіталу в Україні. Визначити пріоритетні напрямки цієї діяльності з позицій сучасного розвитку менеджменту та умов професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Здійснити критичний аналіз деяких підходів відносно подальшого розвитку менеджмент-освіти, професійного управлінського навчання та управлінської науки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Бажаємо ми цього, чи ні, але розвиток позитивних і важливих для суспільства процесів проходить за будь-яких умов соціально-економічного стану суспільства. Але надзвичайно важливими є такі обставини, коли ці процеси актуалізуються системою державної політики, мають стратегічні та тактичні орієнтири, результативні механізми управлінського супроводу. Серцевиною подібного підходу є наявність професійних управлінських кадрів, які мають адекватну підготовку з позицій ефективності та результативності системного проведення необхідних і достатніх управлінських дій. Необхідно абсолютно точно розуміти та будувати оцінку таких критеріїв, як «ефективність та результативність», а також «не-

обхідність та достатність» механізмів управлінського супроводу [8, с. 127]. Змішування, або тотожність цих понять, приводить до повного незрозуміння сучасної якості управлінської діяльності та певної дискредитації професійного менеджменту, як важливого інституту інноваційного суспільства. Час «любителів і самоучок» в теорії та практиці менеджменту пройшов, хоча було б правильніше сказати, що він ніколи б і не наступив, якби представники різних державних, наукових і практичних сфер діяльності довгий час не протидіяли можливостям менеджменту для становлення його як науки, як системи специфічного навчання, і як професії. Довгий час в Україні менеджмент сприймають як комплексний і збиральний напрямок діяльності, мало враховуючи реальну історію формування системи менеджменту [4, с. 136; 7, с. 25, 31]. Так, С. Каммінгс, досліджуючи історію формування сучасної системи менеджменту, розглядає три періоди становлення менеджменту – премодерн, модерн і постмодерн. При цьому він доводить, що менеджмент є «дитя» саме модерну і в якості основних джерел його формування розглядає економіку, психологію і соціологію [4, с. 38, 194]. За довгу історію модерністського періоду в менеджменті з'явилися умови для його становлення як науки, яка має свою наукову, аналітичну і практичну базу знань. В деякому сенсі є можливість сказати, що в період постмодерну менеджмент повертається «на круги своя», так як фокусує все більше свою увагу на розвитку людського ресурсу та його перетворення в людський капітал у необхідній професійній та інтелектуальній формі розвитку. Зрозуміло, що необхідно забезпечувати якісний інноваційний розвиток самого менеджменту, а це можливо в умовах системного процесу професіоналізації управлінської діяльності. Практичний досвід, самопідготовка і конкурентна реальність не є достатніми для удосконалення менеджменту і його формування як управлінського капіталу. Необхідно забезпечити системну підготовку управлінського персоналу на протязі усієї професійної кар'єри, а це є неможливим без розвитку управлінської науки та організованих форм інноваційного професійного навчання. Тому не відбір управлінських кадрів знаходиться на першій позиції, а їх системне професійне навчання на базі фундаментальних та інноваційних прикладів розвитку науки, аналітики і практики менеджменту. До того ж, первинні професійні, інтелектуальні та практичні якості менеджера досить наглядно проявляються саме в процесі професійного навчання. Відомий європейський експерт з менеджменту Ф. Малік, якого П. Друкер назвав оракулом теорії і практики сучасного менеджменту, досить впевнено відмічає, що до сьогоднішнього дня

ми жили в умовах, коли менеджери майже не відчують необхідності вдосконалюватися; це характерно навіть для бізнесу, де слабкість менеджменту проявляється найбільше. Однак в майбутньому суспільство не буде миритися з недосконалістю менеджменту. Без професійного, і особливо точного менеджменту жодна громадська сфера не може нормально існувати» [11, с. 77]. Така диспозиція світового менеджменту спочатку дивує, бо дається характеристика, в першу чергу, європейського менеджменту, який для України є певним зразком, якого нам поки так важко досягти. Але Ф. Малік впевнено виносить вердикт усій системі існуючої підготовки менеджерів, заявляючи, що «ні в одній іншій області професійна підготовка не знаходиться в такому жалюгідному стані, як в менеджменті» [11, с. 77]. При цьому, «менеджмент – найважливіша масова професія в сучасному суспільстві, але, на жаль, – це професія без професійної підготовки» [11, с. 77]. Необхідно зрозуміти величезну відповідальність інституту менеджменту перед суспільством, особливо в сучасних трансформаційних умовах інноваційного розвитку, коли професіоналізм людських ресурсів є головним фактором в досягненні конкурентоспроможності та соціально-економічного зростання. Тільки якісна професійна діяльність управлінських кадрів, яка наповнена ефективністю і результативністю управлінських дій, може дати позитивний поштовх соціально-економічного розвитку як в Україні, так і в усьому світі. І це не є гіпотезою, а це є реальністю, яку потрібно не тільки зрозуміти і погодитись, а, насамперед, наповнити конкретними діями щоб не бути весь час на задвірках світового цивілізаційного прогресу.

Відомий у світі дослідник менеджменту Г. Мінцберг теж невдоволений сучасною підготовкою менеджерів, хоча його підхід побудований на таких основах, які визначають менеджмент, який немає професійних характеристик і критеріїв підготовки. На його думку, менеджмент – це практична діяльність, а тому готувати менеджерів після середньо-освітньої школи в аудиторії не має ніякого сенсу [12, с. 9]. Г. Мінцберг також невдоволений підготовкою менеджерів в рамках класичних програм MBA, які, на його думку, уже на протязі досить великого часу свого існування так і не знайшли модель професійної підготовки саме менеджерів. Його заява є вбивчою для системи різноманітних шкіл бізнесу, які культивують програми підготовки менеджерів і постійно прославляють свої програми MBA. Г. Мінцберг відверто заявив, що «у мене ніколи не було бажання стати деканом школи. Напевно, тому що я занадто багато знаю. До того ж я люблю свою роботу і ні на що її не проміняю. Але якби я став деканом, моєю метою було б не створення

*кращої в світі школи бізнесу, а створення першої справжньої школи менеджменту» [12, с. 477]. Цей вислів відомого гуру менеджменту, який викладав в багатьох престижних у світі школах бізнесу, змушує задуматись не стільки про формат підготовки менеджерів, скільки про зміст і якість цієї підготовки. З цього приводу Ф. Малік зауважує наступне. «Багато нинішніх менеджерів, якщо не більшість, мають дипломи про вищу освіту. Але університети не дають людям професійної підготовки, щоб бути менеджерами. Вони швидше вивчають академічні предмети: економіку, юриспруденцію, психологію і таке інше. Ставши експертами, випускники отримують роботу в організаціях, піднімаються кар'єрними сходами і одного разу, вже займаючи високу посаду, виявляють, що поряд зі спеціальними знаннями їм потрібні навички управління. І навряд чи хто-небудь з них отримує таку підготовку систематично, як це відбувається у пілотів, які, починаючи літати на більш великому повітряному судні, в обов'язковому порядку проходять перепідготовку» [11, с. 77–78]. Досить слушне зауваження Ф. Маліка вказує на те, що фактично існує досить розповсюджена система підміни реального змісту управлінської підготовки, що прямо впливає на якість управлінської практики, особливо з позицій її результативності. А якщо говорити про структурно-функціональну підготовку управлінського персоналу, то виникає ще більше проблем, оскільки управлінська наука і практика професійних програм навчання має досить слабку орієнтацію на структурно-ієрархічну підготовку кадрів управлінців при їх переміщенні вгору, чи вниз по ієрархічній структурі системи управління.*

Виникає також запитання стосовно назви програми МВА – майстер бізнес-адміністрування, яка не відповідає дійсності щодо необхідного змісту управлінського навчання та практичної діяльності. Проблема в тому, що системна управлінська діяльність не зводиться тальки до процесів адміністрування, хоча це є важливі базові управлінські процеси, але вони не створюють повну ефективність професійної підготовки управлінських кадрів і, що головне, не створюють повноту умов для досягнення системної прогресивної результативності управлінської праці [7, с. 29–31]. Негативна реакція на існуючу систему підготовки менеджерів приводить деяких дослідників до думки, що професійне навчання менеджменту зовсім не потрібно. Так, наприклад, Д. Кауфман у своїй книзі «МВА у домашніх умовах» [5] доводить наступну думку: «якщо ж ви більше зацікавлені в роботі на себе або ж хочете працювати з радістю та повноцінно жити, МВА для вас – гаяння часу та витрачання грошей. Якщо ви достатньо здібні, щоб вступити, то, очевидно,

досить талановиті, щоб досягти успіху незалежно від того, чи є у вас диплом» [5, с. 41]. Досить важлива заявка на те, щоб дозволити ментально сформуватися у суспільстві таким думкам, що професійне навчання не потрібно, що усі таланти мають тільки генетичну і практичну природу, що суми грошей потрачені на професійну підготовку не мають практичного підтвердження і можливостей повернення, що теоретичне навчання менеджменту складається із зовсім застарілих і не потрібних концепцій і теорій, і, на кінець, вчитися нудно з існуючим професорсько-викладацьким складом університетів і вищих шкіл бізнесу. Крім того, кожен день через засоби масової інформації ми бачимо і чуємо про безліч проблем, які виникають і довгий час не вирішуються в багатьох сферах суспільної і людської діяльності. Зрозуміло, що пояснити обставини такого проблемного життя знаходиться велика кількість експертів, які «втішають» тільки тим, що так буде продовжуватися ще довго і необхідно до цього привикати як до певної реальності. Думаємо, що така позиція не влаштовує, в першу чергу, тих, які не згодні жити в таких умовах розвитку суспільних відносин і налаштовані на системну професійну діяльність усіх учасників соціально-економічного розвитку своєї країни. Інноваційна економіка, розвиток професіоналізму, креативність професійної поведінки людей потребує нового формату управлінського супроводу та нових критеріїв оцінки цієї діяльності.

Відомий дослідник формування і розвитку креативного класу і його впливу на розвиток сучасного суспільства Р. Флоріда зазначив наступне: «Багато соціологів вважають, що клас як соціальна і економічна категорія втратив своє значення. Я категорично не згоден з цією точкою зору. Клас, особливо який сьогодні формується як креативний клас, стає все більш важливою силою, що впливає практично на всі аспекти нашого життя» [16, с. 57]. Далі Р. Флоріда дає визначення креативного класу, яке стало культовим для прихильників інноваційного розвитку – «відмінна риса креативного класу полягає в тому, що його представники займаються роботою, основна мета якої – це «створювати значущі нові форми». Р. Флоріда зазначає, що «я визначаю креативний клас по роду занять і поділяю його на дві частини. Суперактивне ядро цього класу – вчені та інженери, університетські професори, поети і письменники, художники і актори, дизайнери та архітектори, а також інтелектуальна еліта сучасного суспільства: автори науково-популярних книг, редактори, великі діячі культури, експерти аналітичних центрів, оглядачі та інші люди, що формують громадську думку» [16, с. 58]. Це, між іншим, визначає необхідність розвитку соціокультурних показників

розвитку суспільства, які мають довготривалий період формування, але без них стійке інноваційне зростання неможливе [7, с. 189]. Особливо соціокультурні показники розвитку впливають систему менеджменту, яка є похідною від стану загальної та професійної культури суспільства. Також важливо, що вищий рівень творчої діяльності Р. Флоріда визначає як створення нових форм або рішень, які мають такі якості як переміщення і корисність. До цієї категорії відносяться: розробка споживчого продукту, який можна виробляти і продавати; створення теорії або стратегії, яка може знайти застосування в різних областях; написання музичного твору, який може виконуватися знову і знову» [16, с. 58]. Акцент на створення управлінської теорії та стратегії розширює ступінь відповідальності менеджменту і доводить її до макроекономічного та глобального рівня, а саме це сьогодні визначає можливість забезпечення реальної конкурентоздатності економіки та створення конкурентоздатних систем менеджменту. Крім ядра до складу креативного класу також входять так звані креативні фахівці, що працюють в різних галузях, які потребують освіти, знань і кваліфікації. Ці люди займаються творчими завданнями, використовуючи цілий комплекс знань для вирішення конкретних проблем. *Як правило, подібна робота вимагає високого рівня освіти, а значить і високого рівня людського капіталу* [16, с. 58]. Теорія креативного класу, незважаючи на різні кризові періоди, тільки ще раз доводить, що світ кардинально змінився, став зовсім не тим місцем, в якому народилося більшість з нас – і що нас чекає ще більш дивне майбутнє. Ми знаходимося в центрі подій, в періоді «творчого руйнування», коли все навколо змінюється, а з старого порядку народжується новий економічний порядок і новий спосіб життя [16, с. 78]. Таким чином, будучи основним джерелом креативності, люди представляють собою найважливіший ресурс нової епохи [16, с. 32]. Ці обставини, в першу чергу, визначають особливу роль менеджменту в розвитку креативної економіки, оскільки саме менеджмент повинен створювати умови для розвитку людських ресурсів та формування інтелектуального капіталу організації. Професійна система менеджменту визначає також умови і практичні дії щодо інноваційного розвитку самого менеджменту з позицій його ефективності і результативності у напрямі, власне, формування і подальшого креативного розвитку управлінського капіталу. Фактично, менеджмент в структурі креативного класу займає ведучу позицію, що підтверджується рівнем заробітної платні управлінського персоналу у приведеній Р. Флоріда структурі креативного класу щодо середньорічної заробітної платні в



США. В той же час, в цій структурі робітники системи освіти займають останнє місце [16, с. 61]. Ця обставина, певним чином, вказує на існуючі диспропорції при формуванні креативного класу, які необхідно враховувати в системі його подальшого розвитку. Професійна креативність народжується на основі фундаментальних професійних знань, які формуються спочатку в системі управлінської науки, потім впроваджуються в університетську менеджмент-освіту, а потім в умовах системного професійного навчання отримують необхідну професійну огранку і визначають спосіб появи практичної результативності. Тому наука і системна професійна підготовка є основою креативності, і це має пряме відношення, також, до розвитку креативності в менеджменті.

Постіндустріальний розвиток сучасного суспільства визначає необхідність розробки нової парадигми менеджменту, яка не може бути побудована на старій системі індустріального мислення [17, с. 18, 22–23]. Головними цінностями сучасного суспільства стають інновації, професіоналізм, знання, інтелект, креативність, культура, комфортність та успішність життя і роботи, почуття прямого відношення до цивілізаційного розвитку суспільства. Все це створює реальну необхідність мати в системі досягнення цих цінностей ефективну і результативну систему менеджменту, яка, власне, сама повинна стати необхідною професійною, культурною та інтелектуальною цінністю цивілізаційного розвитку нашого українського суспільства та системно забезпечувати дію сталого механізму соціально-економічного зростання.

**Висновки та пропозиції.** Ми розглянули лише деякі проблеми розвитку професійної системи менеджменту та передумов формування управлінського капіталу. Необхідність розгляду та наукова дискусія в цьому напрямку є актуальною і потребує ще багатьох додаткових досліджень. Поступове створення передумов для формування і розвитку управлінського капіталу повинно стати пріоритетним завданням державної політики в Україні. «Систему може змінити тільки менеджмент» – це слова видатного дослідника і практика менеджменту Е. Демінга, який змінив характер соціально-економічного розвитку Японії після закінчення другої світової війни, став, при цьому, національним героєм вдячного японського суспільства. Саме в цей період в Японії була започаткована система масового навчання менеджерів. Ми можемо лише додати, що саме професійний менеджмент з позицій необхідної та достатньої адекватності, ефективності та результативності може якісно змінити розвиток економіки в Україні [Див.: 15; 18]. Сьогодні ефективний і результативний менеджмент – це якісна управлінська команда, яка

створюється лідером на професійній соціально-відповідальній основі. Об'єктивні процеси розвитку професійної системи менеджменту і формування управлінського капіталу нового інноваційного зразка показують нам, що сучасний менеджмент – це високоінтелектуальна система діяльності управлінської команди на чолі з високоефективним лідером. Управлінська команда – це колектив професіоналів, які спеціалізуються в своїй сфері управлінської діяльності і мають величезний потенціал і мотивацію для подальшого розвитку і професійної взаємодії з іншими членами управлінської команди.

Таким чином, управлінський капітал є адекватною якістю системи менеджменту. Концепція управлінського капіталу базується на розумінні того, що управлінські знання, компетенції і професійний досвід менеджерів повинен приносити результат (прибуток), що необхідно розробляти і використовувати механізми відтворення управлінського капіталу на розширеній основі з використанням інноваційних чинників соціально-економічного зростання. Проблема використання і відтворення управлінського капіталу не може бути вирішена тільки на рівні окремих організацій, ця проблема має ознаки національного і глобального значення. Тому програми розвитку управлінського капіталу мають отримати статус пріоритетних національних програм, які максимально повинні бути інтегровані в систему міжнародного співробітництва. Фактично, необхідно розробляти механізми збереження і розвитку управлінського капіталу, відновлюючи позитивні характеристики ознаки і додаючи нові його ознаки інноваційного зразка. Однак необхідно також зауважити, що така якість професійної системи менеджменту повинна стати соціальним запитом усього українського суспільства; лише тоді менеджмент зможе отримати дієве бажання і реальну підтримку від влади і бізнес-спільноти щодо створення необхідних умов розвитку та розробки результативних механізмів відповідальності за системну якість прийнятих управлінських рішень. Час не чекає, потрібно діяти.

### Список використаної літератури

1. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента ; Пер с англ. Москва : ООО «И. Д. Вильямс», 2006. 432 с.
2. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики ; Пер. с англ. Москва : Дело, 1996. 272 с.
3. Эдерсхейм Э. Лучшие идеи Питера Друкера ; Пер. с англ. под ред. А. А. Чернова. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 384 с.

4. Каммингс С. Реконструкция стратегии ; Пер. с англ. Харьков : Изд-во Гуманитарный Центр, 2010. 560 с.
5. Кауфман Джош. МВА в домашних условиях. Шпаргалки бизнес-практика ; Пер. з англ. Евгений Кузнецова. Київ : Наш формат, 2018. 416 с.
6. Креймс Д. Думай как Друкер ; Пер. с англ. О.Г. Белошеев. Минск: «Попурри», 2009. 384 с.
7. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
8. Кузнецов Е. А. Концепція інтегральної якості професійної системи менеджменту. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка»*, 2018, Т. 23. Вип. 7 (72). С. 126–130.
9. Кузнецов Е. А. Соціально-економічна роль інноваційного розвитку управлінського капіталу. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1 / За ред. д.е.н., проф. Є. І. Масленнікова. Херсон : Грінь Д.С.*, 2016. С. 118–147.
10. МаГрет Джеймс Маленька книга премудростей менеджменту. 90 важливих цитат та поради щодо їх застосування у бізнесі ; Пер. з англ. О. Лобастової. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 256 с.
11. Малик Ф. Управлять, работать, жить ; Пер. с нем. Москва : Издательство «Добрая книга», 2008. 472 с.
12. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров ; Пер. с англ. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 544 с.
13. Найкращі менеджмент-ідеї від Harvard Business Review, 2019 ; Пер. з англ. К. Козачук. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2019. 288 с.
14. Лоранж Питер. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей ; Пер. с англ. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 400 с.
15. Фергусон Ніл. Цивілізація. Як Захід став успішним ; Пер. з англ. В. Циба. Київ : Наш формат, 2017. 488 с.
16. Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые создают будущее ; Пер. с англ. Н. Яцюк. Москва : Манн, Иванов и Фарбер, 2016. 384 с.
17. Хэмел Г. Будущее менеджмента ; Пер. с англ. В. Мишучкова. Санкт-Петербург : «Бест Бизнес Букс», 2013. 276 с.
18. Шарма Ручір. Злет і занепад країн. Хто виграє та програє на світовій арені ; Пер. з англ. Андрій Іщенко. Київ : Наш формат, 2018. 408 с.

Стаття надійшла 30.06.2019 року

**Э. А. Кузнецов,**

доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой менеджмента и инноваций,  
Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова  
Французский бульвар, 24/26, г. Одесса, 65058, Украина  
e-mail: edkuznietsov@gmail.com

## **АКТУАЛИЗАЦИЯ ПРЕДПОСЫЛОК ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УКРАИНЕ**

В статье рассматриваются проблемы актуализации исследования предпосылок формирования управленческого капитала в Украине. Определяются пути преодоления кризисных явлений в экономике на основе развития новой управленческой парадигмы по изменению качества процесса профессионализации управленческой деятельности. Доказывается необходимость восприятия менеджмента как науки, так и системы профессиональной деятельности. Исследуются вопросы системного качества управленческого капитала. Акцентируется внимание на необходимости отдельного определения категорий эффективности и результативности профессиональной управленческой деятельности. Предлагаются основные подходы инновационного развития системы менеджмента. Обращается внимание и определяются факторы воздействия профессиональной системы менеджмента на социально-экономическое развитие общества. Проводится анализ исторических условий развития профессиональной системы менеджмента с позиций влияния инновационных процессов и элементов креативности. Определяются концептуальные основы профессиональной подготовки управленческих кадров и факторы интеллектуального развития управленческого труда. Доказывается необходимость государственного влияния на процесс профессионализации управленческой деятельности и предлагается определение современных критериев эффективности и результативности менеджмента в Украине.

**Ключевые слова:** актуализация предпосылок; управленческий капитал; профессионализация управленческой деятельности; управленческая наука; инновационная управленческая практика; менеджмент-образование; структурно-функциональная подготовка; критерии оценки эффективности и результативности менеджмента; системная управленческая деятельность; профессиональное обучение управленческих кадров; креативный класс; креативность в менеджменте; управленческая команда; инновационная парадигма менеджмента.

**E. A. Kuznietsov,**

doctor of economics, professor,

head of the Department of management and innovations

of Odessa I. I. Mechnikov National University,

24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine

e-mail: edkuznietsov@gmail.com

## **UPDATING BACKGROUND OF FORMING PROFESSIONAL MANAGEMENT CAPITAL IN UKRAINE**

The article discusses the problems of updating the prerequisites for the study of the formation of professional managerial capital in Ukraine. The ways of overcoming

crisis phenomena in the economy are determined on the basis of the development of a new managerial paradigm for changing the quality of the process of professionalization of managerial activity. The necessity of management perception is proved both in science and in the system of professional activity. The issues of systemic quality of managerial capital are investigated. Attention is focused on the need for a separate definition of the categories of efficiency and effectiveness of professional management activities. The basic approaches of innovative development of the management system are proposed. Attention is drawn and factors of influence of the professional management system on the socio-economic development of society are determined. An analysis of the historical conditions for the development of a professional management system for innovative processes and elements of creativity is conducted. The conceptual bases of professional training of managerial personnel and factors of intellectual development of managerial work are determined. The necessity of state influence on the process of professionalization of management activity and determination of modern criteria of efficiency and effectiveness of management in Ukraine is proved.

**Key words:** updating of prerequisites; managerial capital; professionalization of managerial activities; managerial science; innovative managerial practice; management education; structural and functional training; criteria for assessing the effectiveness and efficiency of management; systemic managerial activity; professional training of managerial personnel; creative class; creativity in management; management team; innovation management paradigm.

### References

1. Druker, Piter F. (2006). Entsiklopediia menedzhmenta [Management encyclopedia]. Moskva. [in Russian].
2. Dulkan, Dzhek U. (1996). Osnovopolagaiushchie idei v menedzhmente. Uroki osnovopolozhnikov menedzhmenta i upravlencheskoy praktiki [Fundamental ideas in management. The lessons of the founders of management and management practice]. Moskva : Delo. [in Russian].
3. Ederskheim, E. (2008). Luchshie idei Pitera Drukera [Best ideas of Peter Drucker]. Sankt-Peterburg : Piter. [in Russian].
4. Kammings, S. (2010). Rekonstruktsiia strategii [Strategy's reconstruction]. Kharkov. [in Russian].
5. Kaufman, Dzhosh. (2018). MBA v domashnikh umovakh. Shparhalky biznes-praktyka [MBA in home conditions. Cheat sheets for business practitioner]. Kyiv : Nash format. [in Ukrainian].
6. Kreims, D. (2009). Dumai kak Druker [Think as Drucker]. Minsk : «Popurri». [in Russian].
7. Kuznietsov, E. A. (2017). Metodolohiia profesionalizatsii upravlinskoi diialnosti v Ukraini. Monohrafiia [Methodology of professionalization of managerial activity in Ukraine. Monograph]. Kherson. [in Ukrainian].
8. Kuznietsov, E. A. (2018). Kontseptsiiia intehralnoi yakosti profesiinoi systemy menedzhmentu [Concept of integral quality of professional management system]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova. Seriiia «Ekonomika». – Bulletin of ONU Mechnikov. Economy Series*, 23, Vol. 7 (72), pp. 126–130. [in Ukrainian].

9. Kuznietsov, E. A. (2016). Sotsialno-ekonomichna rol innovatsiinoho rozvytku upravlinskoho kapitalu [Socio-economic role of innovative management capital development]. *Innovatsiina ekonomika: teoretychni ta praktychni aspekty: monohrafiia*. – Innovative Economics: Theoretical and Practical Aspects: Monograph, Issue 1 (ed. Ye. I. Maslennikov). Kherson : Hrin D.S., pp. 118–147. [in Ukrainian].
10. MaHret, Dzheims (2018). Malenka knyha premudrostei menedzhmentu. 90 vazhlyvykh tsytat ta porady shchodo yikh zastosuvannia u biznesi [A little book of management wisdom. 90 important quotes and tips for applying them to your business]. Kyiv : Vyd. hrupa KM-BUKS. [in Ukrainian].
11. Malik, F. (2008). Upravliat, rabotat, zhyt [Manage, work, live]. Moskva : Izdatelstvo «Dobraia kniga». [in Russian].
12. Mintzberg, G. (2008). Trebuiutsia upravlentsy, a ne vypuskniki MBA. Zhestkii vzgliad na miagkuii praktitu upravlennia i sistemu podgotovki menedzherov. [Managers are required, not MBA graduates. Conservative view on the soft management practice and managers education]. Moskva. [in Russian].
13. Naikrashchi menedzhment-idei vid Harvard Business Review, 2019 (2019). Kyiv : Vyd. hrupa KM-BUKS. [in Ukrainian].
14. Loranzh, Piter. (2004). Novyi vzghliad na upravlencheskoe obrazovanie: zadachi rukovodytelei [A new look at management education: the tasks of managers]. Moskva : ZAO «Olymp-Byznes». [in Russian].
15. Fergiuson, N. (2017). Tsivilizatsiia. Yak Zakhid stav uspishnym [Civilization. How the West became successful]. Kyiv. [in Ukrainian].
16. Florida, R. (2016). Kreativnyi klass. Liudi, kotorye sozdaiut budushchee [Creative class. People who create the future]. Moskva : Mann, Ivanov i Farber. [in Russian].
17. Khemel, G. (2013). Budushchee menedzhmenta [Future of management]. Sankt-Peterburg. [in Russian].
18. Sharma, Ruchir (2018). Zlet i zanepad krain. Khto vyhraie ta prohrpie na svitovii areni [The rise and fall of countries. Who will win and win on the world stage]. Kyiv : Nash format. [in Ukrainian].

УДК 330.341.1

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.2(42).177039

**В. І. Захарченко,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності  
Одеський національний політехнічний університет  
проспект Шевченка, 1, м. Одеса, 65000  
e-mail: nvzakharchenko777@gmail.com

**В. В. Лаптева,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та фінансів підприємства  
Київський національний  
торгівельно-економічний університет  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02000  
e-mail: for\_lapteva@ukr.net

**М. Р. Величко,**

аспірант, асистент  
кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності  
Одеський національний політехнічний університет  
проспект Шевченка, 1, м. Одеса, 65000  
e-mail: m.r.partyka@mzeid.in

## **ЗАГАЛЬНІ ПІДСТАВИ СУЧАСНОГО НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Представлено науку як ланку інноваційної системи і науково-технологічного процесу, що охоплює дві економічні сфери: фундаментальні дослідження і прикладну діяльність. Проведено теоретичне узагальнення сучасних аспектів науково-технологічного розвитку у межах реалізації інноваційної моделі економіки України.

Сучасне постіндустріальне інформаційне суспільство, на порозі якого стоїть також і Україна, відрізняється системним впливом на виробництво в цілому. Реалізація інноваційної моделі економіки в Україні, у межах якої розглядається науково-технологічний розвиток, включає модернізацію засобів виробництва, створення нових видів послуг, нових методів підготовки персоналу та розвитку його потенціалу. Підкреслено, що ефективність праці пов'язана не тільки з освітою, досвідом і навичками, а також з особистісними якостями, нормами поведінки, здатністю використовувати нові технології.

Узагальнено закордонний досвід регулювання науково-технологічної діяльності і фінансова підтримка з боку державних фондів, аспекти взаємодії держави з університетами, організаційне забезпечення інноваційної діяльності.

**Ключові слова:** наука; інновація; процес; прогрес; сфера; технологія; дослідження; ефект.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Економіка індустріального суспільства поділяється на матеріальне виробництво і невиробничу сферу, виходячи з відмінностей в їх відтворювальних процесах і протиставленні виробництва і споживання. Вся сфера послуг виступає лише інструментом доведення готового матеріального блага до його споживача або передумовою створення цього блага.

Наука – це система знань людства про об’єктивні закони розвитку і функціонування суспільства, природи і виробничо-технічних систем і одночасно діяльність людей по накопиченню і систематизації цих знань. Це визначення характеризує науку як ідеальну силу, форму суспільної свідомості, явище духовного життя суспільства. Наука як звід людських знань, як пізнавальна діяльність людей може розвиватися за своїми власними законами на основі внутрішньої логіки наукових ідей, коли теорія сама поставляє собі матеріал для подальшого розвитку, рушійною силою якого є наукова дискусія і експеримент; зіставлення різних гіпотез, що пояснюють ті чи інші явища і протиріччя їх розвитку.

Однак, виникнувши в сфері свідомості, наука потім перетворюється, як передбачав ще К. Маркс, в самостійну потенцію виробництва, отримує покликання бути засобом виробництва багатства. Уже в індустріальній економіці деякі галузі науки на основі дослідження закономірностей розвитку природи і функціонування виробничо-технічних систем розробляли на їх основі нові знаряддя та предмети праці, технологічні процеси, методи організації виробництва і т. д. Це друге визначення науки характеризує її як «індустрію відкриттів».

Виробничі функції науки індустріального суспільства були розглянуті в роботах: Ю.С. Мелещенко (Техніка і закономірності її розвитку – Леніздат, 1967), Л.М. Гатовського (Економічні проблеми науково-технічного прогресу – Наука, 1971), С. В. Пирогова та М. П. Рингу (Економічні проблеми науково-технічного прогресу – Економіка, 1970) і в ряді інших публікацій 1970-90-х рр. У них показано як наука з відокремленої інформаційної системи перетворюється в самостійну підсистему науково-технічного прогресу попередню умову суспільного виробництва і людської діяльності.



При цьому невинувато: отожднення науки з технокою і безпосереднім виробництвом, заперечення її істотних особливостей, протиставлення науки як форми суспільної свідомості матеріального виробництва. Формою такого протиставлення є прийняте в ряді публікацій тих років виділення науки як особливої, нової, порівняно з робочою силою і засобами виробництва, продуктивною силою. Наука впливає на виробництво не на ряду з робочою силою і засобами виробництва, а через прогрес цих елементів виробництва та їх взаємозв'язків. Показником того, до якої міри наука перетворилася на безпосередню продуктивну силу, тобто стала частиною інноваційної системи, є ступінь розвитку основного капіталу, знань і культури виробників, а також ступінь планомірності виробництва, тобто його підпорядкування контролю загального інтелекту.

Наука як ланка інноваційної системи охоплює дві економічно різні області: фундаментальні дослідження, які пов'язані з накопичення наукових знань в даній галузі науки; діяльність з прикладного дослідження, розробки і освоєння конкретних нововведень. В індустріальній економіці фундаментальна прикладна наука розвивалася відносно самостійно, причому прикладна наука – в самій сфері матеріального виробництва. В адміністративно-командній економіці ці дві гілки науки були розділені організаційно: Академія наук функціонувала і досі функціонує як самостійна мегаструктура, а прикладна наука відносилася до галузевих міністерств і після їх ліквідації практично втратила фінансування.

Тим часом, всі установи науки об'єднуються спільністю кінцевої мети діяльності, характеру трудового процесу, засобів і предметів праці, складу кадрів, хоча, для прикладної науки характерні особливо тісні зв'язки з виробничими підприємствами, де реалізується ефект нововведень. Результати діяльності прикладної науки матеріалізується в нових технологічних процесах, нових формах організації виробництва та управління, тобто їх персонал матеріалізує ефект науки в цілому. Ще в 1970-80-х рр. висловлювалися пропозиції про виділення прикладної науки в самостійну галузь зі своїми ресурсами і заохочувальними фондами, своєю системою планування, звітності тощо Інші економісти відносили всю науку до невиробничої сфері або вважали працю дослідників продуктивною лише з моменту впровадження її результатів у виробництво.

За неокласичної теорії технологічний прогрес є зовнішнім (екзогенним) фактором економічного зростання. Лише 1980-х рр. запанувала концепція розвитку економічної системи на базі ендогенних факторів,

тобто внутрішньо властивих їй технологічних змін, нових знань і навичок, що дозволяють використовувати ці знання при виробництві товарів і послуг.

Освіта, наука і виробництво при цьому з'єднуються в єдиний довгостроковий інноваційний цикл, причому перевороти в освіті доповнюють і поглиблюють перевороти в науці і технологіях, приводячи людський фактор у відповідність з новим рівнем пізнання і технологічним укладом.

Практика показує, що однією із найбільших і небезпечних хвороб економіки України є ігнорування шляхів науково-технологічного розвитку, якими йде увесь цивілізований світ і країни, що розвиваються [10, с.6]. Саме зараз наша країна підійшла до такої межі свого сучасного шляху, коли врятувати, вивести її з руйнівної кризи можливо завдяки актуалізації завдань науково-технологічного розвитку [2, с. 278–279].

Нагадаємо, що науково-технологічна сфера відноситься до однієї з дев'яти, де містяться загрози національним інтересам і національній безпеці України [1, с.7].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Тенденції розвитку науки, технологій та інтегрованої системи «наука-технологія-виробництво» досліджені в роботах ряду відомих філософів та економістів [6;11-16]. Однак цей розвиток не обмежується матеріальними елементами продуктивних сил, удосконаленням засобів і предметів праці.

З позиції системного аналізу мови йдеться про такі властивості продуктивних сил, які визначаються їх структурою, співвідношенням і взаємозв'язком їх складових, тобто якостями, властивими системі в цілому, а не її окремих елементах. До таких якостей, властивим для продуктивних сил як системи (виробничої системи), відносяться громадська комбінація (усупільнення) виробництва в глобальних масштабах, новий міжнародний розподіл праці і спосіб речових і особистих чинників у виробничому процесі, новою роллю працівника в процесі виробництва.

Основні риси постіндустріального інформаційного суспільства досліджені в роботах Д. Белла [14], М. Кастелс [15], Ф. Махлуп [16] і ряду інших економістів.

Особливості нового технологічного укладу досліджували С. Ілляшенко [9], Д. Львов [5], В. Маєвський [6], М. Меркулов [7], О. Поршнев [8], Л. Федулова [10], Ю. Яковець [12], Ф. Янсен [13].

Складність і багатоаспектність тлумачення основних положень, недостатнє методологічне опрацювання питань інноваційного і науково-

технологічного розвитку, а також багатокладність українського реального сектору економіки і потенційно високий запас технологічних та інноваційних можливостей обумовлює необхідність подальшого дослідження зв'язків у ланцюгу «наука-технологія-виробництво».

**Постановка завдання.** *Метою статті* є теоретичне узагальнення аспектів сучасного науково-технологічного розвитку в умовах реалізації інноваційної моделі економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ортодоксальна економічна теорія, яка веде свій початок від А. Сміта і Д. Рікардо, аналізує технологічний прогрес за допомогою виробничих функцій, але не пояснює його роль у розвитку економіки і не сприяє його здійсненню. Як зазначив В. Маєвський, найбільш яскравим свідченням цього є рекомендації МВФ для перехідних економік, прийняття яких призвело до визначених негативних наслідків [6].

Ортодоксії протистоїть еволюційна економічна теорія, яка розглядає економічний розвиток як незворотний процес наростання складності, різноманіття та продуктивності виробництва, за рахунок чого періодично повторюються зміни технологій, видів продукції, організацій та інститутів (правил поведінки).

Виділяються наступні принципи відмінності сучасної еволюційної теорії. По-перше, її вихідний пункт – визнання неоднорідності економічних суб'єктів; вони поділяються на новаторів, які проєктують, розробляють і освоюють нові технології і продукти, і консерваторів, які експлуатують уже створені технології та прагнуть зберегти колишні соціальні інститути.

По-друге, еволюційна теорія не трактує як функціонує модель досконалої конкуренції, оскільки новатори на деякий час створюють технологічну монополію (на цьому наголошував Й. Шумпетер [6]), максимізують прибуток (К. Маркс писав про надлишковість додаткової вартості) і витісняють консерваторів з ринків збуту і ресурсів.

По-третє, неокласики вважають головним принципом ринкової економіки рівновагу між попитом і пропозицією, до якого ринок рухається завдяки реакції виробників і споживачів на інформацію про зміну цін. Еволюціоністи вважають нерівновагу і навіть кризу небажаним явищем, а одними з основних умов розвитку. При цьому ринку, як показали Дж. Акерлоф і Дж. Стігліц, притаманна нерівномірність інформації: виробник має більш повну інформацію про свій продукт, а топ-менеджер – про свою фірму, ніж покупець або зовнішній інвестор. Тут діє фактор невизначеності, що породжує інноваційні ризики, що

узгоджується з нерівноважною природою інноваційної прибутку (технологічної ренти).

Нововведення можна визначити як новий спосіб задоволення суспільних потреб, що базується на наукових дослідженнях та дає позитивний ефект, що відповідає умовам соціально-економічного середовища свого використання.

Розгляд нововведення в залежності від його джерела визначає особливості фінансування та управління цим процесом. При цьому поширення нововведень визнається їх органічною складовою частиною – другий, услід за створенням. Поняття безперервності (continuity) цього процесу було введено в 1970-х рр. В останні роки прийнято розмежовувати радикальні нововведення від поліпшень і удосконалень [3; с. 23–26].

Нововведення (інновація) являє собою не наукові відкриття, а їх перетворення в реальний, що втілюється в нових продуктах і технологіях, результат. Й. Шумпетер визначав інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих факторів, мотивовану підприємницьким духом [11].

Ф. Янсен зазначає, що інновація – це з'єднання світу техніки і світу бізнесу, комерціалізації наукового потенціалу у вигляді нової технології, нових товарів, послуг і процесів, нових ринків і ринкових сегментів, нових організаційних форм і підходів до менеджменту, тобто нова комбінація технології, продукту і ринку [13, с. 4, 11–13].

Інновація – це одночасно продукт і процес розробки, освоєння, експлуатації та заміни виробничого і соціально-організаційного потенціалу економічної системи, ефективне використання нових науково-технічних ідей у вигляді нових технологій, видів продукції, послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних змін, управлінський рішень виробничого, економічного, адміністративного та іншого характеру.

Інновацію характеризує використання результатів інтелектуальної, в т. ч. науково-технологічної діяльності, спрямованих на вдосконалення процесу діяльності або його результатів у сферах виробництва, економічних, правових, соціальних відносин, науці, культурі, освіті тощо.

На думку деяких авторів доцільно розмежувати інновації та нововведення – оформлений результат фундаментальних і прикладних досліджень, розробок або експериментальних робіт [2, с. 23, 151]. Інвестиції у розробку нововведення створюють потенціал для головного – нововведення, що перетворює виробництво товарів та послуг і, в кінцевому рахунку, – соціальні інститути суспільства.

Поняття «інформаційне» і «постіндустріальне» суспільство часто живається в науковій літературі як тотожні. Перше з них вказує на

зміст, сутність цього етапу розвитку, а друге – на його хронологічну послідовність (після стадії великої машинної індустрії, що датується від початку XIX ст. до кінця XX ст.).

Постіндустріальне інформаційне суспільство має особливий тип економіки, в якому інформація є визначальним виробничим ресурсом, виробництво послуг – головною сферою зайнятості, а наукове знання і методи його раціонального використання – головною формою суспільного багатства. При цьому послуги можуть бути реалізовані як ринковим, так і неринковим способом. У першому випадку формується ринок науково – технічної продукції та інформації – особливий, найбільш великий і значимий ринок інформаційної економіки; у другому – розподіл суспільних послуг, безпосередньо регульовано державою та інститутами громадянського суспільства.

Інтернет як глобальна інформаційна мережа став громадською продуктивною силою, яка не може перебувати у приватній власності і утворює основу інноваційної інфраструктури [15].

До числа основних рис інформаційної постіндустріальної економіки відносяться:

- перетворення нових знань, інформації, методів їх раціонального та ефективного використання в основну форму суспільного багатства (а наукова революція);
- технологічна революція, пов'язана з переходом до п'ятого-шостого технологічного укладу, комплексно – автоматизованого та комп'ютеризованого виробництва;
- зростання ролі людського капіталу, всебічного розвитку здібностей та ініціативи працівників, їх відношення до праці у якості головного виробничого ресурсу;
- безперервне оновлення асортименту продукції, технології, організації виробництва, праці та управління;
- структурні зрушення, що пов'язані з перетворенням сфери послуг і наукоємних галузей виробництва в головну сферу зайнятості та виробництва ВВП;
- глобалізація та інтернаціоналізація виробництва, створення світового ринку товарів, послуг, капіталів, інформації і технологій, робочої сили, а також шкідливих викидів у навколишнє середовище.

Наукова революція означає переверот у взаємозалежних областях, диференціацію і синтез різних наук; перехід до створення мегатеорій, що пояснюють закономірності розвитку матерії в цілому на різних її

рівнях; перехід від натурних експериментів при вивченні процесів і явищ до дослідження їх комп'ютерних моделей [16].

Технологічна революція – перехід до використання принципово нових засобів виробництва у всіх галузях і сферах людської діяльності: не тільки в промисловості, транспорті та зв'язку, а й у сільському господарстві, торгівлі, сфері послуг, охороні здоров'я, освіті тощо, причому не тільки в сфері безпосереднього виробництва, але і в управлінні. Сучасна технологічна революція перетворює не тільки кошти, але і предмети праці (нанотехнологія створює невідомі природі матеріали з наперед заданими властивостями), а також способи їх з'єднання – технологію виробництва (безперервні фізико-хімічні і біологічні процеси, що протікають найчастіше в екстремальних умовах). Вихідний пункт розпочатого в 1980-х рр. перевороту в техніці: перехід від машин (засобів праці, що з'єднують двигун, передавальний механізм і робоче знаряддя) до нового, чотирьохланкового типу засобів праці, що з'єднує машину і програмуючий пристрій. Найбільше число роботів до початку XXI ст. діяло в країнах з найбільш високою ціною праці – Японії, Німеччині та США.

Науково-технологічна революція являє собою одночасний взаємопов'язаний, і веде свій початок від фундаментальних наукових відкриттів, перехід до нового технологічного укладу [7, с. 33-37]. Якщо перевороти в науці і техніці як перерви поступовості в їх розвитку мали місце протягом усієї історії розвитку суспільства, то науково-технологічна революція, яка заснована на зміні якості зв'язків науки та виробництва, відбувається вперше. Її зміст не зводиться до суми переворотів у науці і техніці, не вичерпується воно і кількісними характеристиками прискорення темпів зростання ВВП. Нова якість, яка властива науково-технічній революції, пов'язана з інтеграцією науки і техніки в єдиний комплекс, зі зміною характеру взаємозв'язків між ними, з появою інноваційної системи, що знаменує перетворення науки, яка раніше розглядалася лише як форма суспільної свідомості, в сферу виробничої діяльності.

Всі ці різноманітні зміни у сфері виробництва і галузі науки зробили можливим і необхідним перехід до якісно нових форм їх з'єднання в рамках єдиного циклу.

Інноваційний цикл починається зі стадії інноваційного маркетингу і цілеспрямованих пошукових досліджень – відбору наукових ідей, які можуть бути використані для підвищення ефективності виробництва. Ця стадія у більшості випадків закріплена за інститутами НАНУ

та університетами. Галузеві НДІ проводять прикладні дослідження з визначенням способів (методи) використання відібраних ідей у виробництві. Результатом їх діяльності є науково-технічна інформація у вигляді технічних (технологічних) завдань і вимог (регламентів) до конструкції нових виробів, нових технологічних процесів, дослідних зразків або макетів машин і приладів. Потім проектно-конструкторські, конструкторські і технологічні організації розробляють на цій основі бізнес-плани та технічну документацію, а підприємства освоюють нововведення. Така структура, успадкована Україною, потребує принципових змін на основі: по-перше, інтеграції академічних інститутів з університетами; по-друге, виділення державних науково-технічних центрів, відповідальних за розвиток обмеженого числа критично важливих технологій; по-третє, інтеграції НДІ і ПТКУ в комплексні організації, які здатні реалізувати не документацію, а весь інноваційний цикл «під ключ»; по-четверте, розвиток гнучких державно-приватних і корпоративно-університетських альянсів щодо здійснення конкретних інноваційних проектів.

Національний науковий фонд США слідкує чотирьохсекторній класифікації при обстеженні фондів на НДДКР, витрат на НДДКР та аналізі зайнятості:

1) державні наукові установи, підпорядковані агентствам федерального уряду, що фінансуються з федерального бюджету;

2) промисловість. Цей сектор класифікується згідно з основними групами галузей обробної промисловості і економіки, причому показники наукових центрів, що частково фінансуються державою, але керованих промисловими фірмами, включені у загальні підсумки по промисловості. Фінансування в цьому секторі НДДКР включає фонди, як приватні, так і місцевих і штатних органів управління (за винятком фондів, отриманих з державних джерел);

3) університети і коледжі. Витрати наукових центрів, що фінансуються державою і керованих університетами і коледжами – державними та приватними, обліковуються окремо від загального підсумку. Фінансування університетських НДДКР включає фонди штатів і місцевих органів управління, що виділяються на НДДКР, і фонди якими володіють університети для проведення досліджень. Фонди з державного джерела, промислових компаній або безприбуткових організацій, які отримані у формі спеціально виділених сум (грантів) або на основі контрактів на проведення НДДКР, належать до відповідних джерел фінансування. Наприклад, дослідницькі контракти з промисловими ком-

паніями розглядаються як роботи, що виконуються університетами, але фінансуються за рахунок корпоративних джерел. Фонди, які виділені навчальним закладам на освітні цілі, але використані на дослідження, розглядаються як власні фонди університетів;

4) інші неприбуткові організації. Цей сектор складається з організацій, які утворюють фонди за рахунок пожертвувань благодійних організацій або керуються неприбутковими організаціями [5, с. 76–77].

Дослідження і розробки при цьому включають як фундаментальні, так і прикладні дослідження (в тому числі медичні науки), а також розробку нової продукції і технології. Державний університетський та неприбутковий сектори включають широкий спектр природничих наук, наук про навколишнє середовище, математику і комп'ютерні науки, психологію, технічні та соціальні науки. Промисловий сектор обмежено фізичними, технічними і біологічними науками, включаючи медицину, але виключаючи психологію і суспільні науки.

Фундаментальні дослідження, що проводяться в рамках державних установ, університетів і неприбуткового сектора, визначаються як дослідження, що спрямовані на збільшення знань без спеціального їх застосування. У промисловому секторі фундаментальні дослідження становлять знання, які не володіють специфічною комерційною спрямованістю, хоча і охоплюють області, які представляють інтерес для даної компанії.

Прикладні дослідження, що проводяться в рамках державних організацій, університетів і неприбуткового сектора, спрямовані на отримання знань, необхідних для створення засобів задоволення суспільних потреб. У промисловому секторі прикладні дослідження створюють наукові знання, що мають комерційну спрямованість по відношенню до продукції або технологічних процесів.

До числа особливостей інноваційного циклу як об'єкта управління в інформаційній економіці відносяться:

- посилення взаємозв'язків між сферами використання інновацій, що визначає особливу важливість обґрунтування і ранжирування перспективних цілей інновацій та їх окупності;
- розвиток взаємозв'язків фундаментальних і прикладних досліджень та різноманітних форм їх інтеграції;
- посилення взаємозалежності між фазами науково-виробничого циклу при зростанні ролі фази інноваційного маркетингу та комерційного освоєння нововведень;
- ускладнення взаємозв'язків між різними напрямками науково-тех-



нологічного процесу, а також між науково-технологічним процесом і розвитком форм організації і управління виробництвом, між галузями, що виробляють і використовують (споживають) нову техніку;

– інтеграція цілей науково-технологічного процесу і капітального будівництва [8].

У соціально орієнтованій ринковій економіці ефективність науково-технологічного процесу повинна оцінюватися не тільки за економічними, але і за соціальними параметрами.

До числа соціальних видів ефекту відносяться: поліпшення соціальних умов праці, удосконалення форм її організації, підвищення кваліфікації учасників виробництва і розвиток їх творчої активності; розвиток соціальних потреб громадян і підвищення ступеня їх задоволення; збільшення бюджету вільного часу; розвитку соціальної інфраструктури, що визначає ефективність використання цього часу; охорона здоров'я громадян і навколишнього середовища.

Всі види економічного ефекту: збільшення обсягів реалізації товарів та послуг, підвищення конкурентоспроможності, продуктивності праці і якості продукції, зрештою, збільшення чистого прибутку – аж ніяк не самоціль в соціально-орієнтованому суспільстві, а є необхідними передумовами для зростання життєвого рівня народу і розвитку якісно нових рис способу життя в інформаційному суспільстві [9, с. 34].

У зв'язку з цим обґрунтування цілей довгострокової науково-технологічної політики передбачає вивчення наслідків розвитку науки і техніки не тільки в економіці, але і в умовах життя народу на основі передбачення нових потреб [10, с. 444–446]. Прогнозні соціальні стандарти в сучасних умовах визначають цілі регіональних інноваційних систем.

В постіндустріальній економіці виробничий процес стає заключним етапом інноваційного циклу, що бере свій початок в сфері інтелектуальної діяльності. Знання і навички їх застосування перетворюються в основну форму суспільного багатства, виробництво – у технологічне продовження науки. Якісний зсув полягає в тому, що наука перетворюється з відносно відокремленої інформаційної системи в першу фазу інноваційного циклу, в галузь виробничо-комерційної діяльності, що бере участь у створенні нових товарів і послуг, засобів і предметів праці, технологічних методів організації праці, виробництва і управління..

Науково-технологічний прогрес являє собою досить складний та специфічний об'єкт управління. Для нього характерна наявність ряду розкритих у часі і взаємопов'язаних фаз (науково-технологічний маркетинг; фундаментальні, пошукові і прикладні дослідження; дослідно-се-

лекційні; дослідно-конструкторські, технологічні і проектні розробки; технічне та економічне освоєння); невизначеність витрат і результатів – проміжних і кінцевих; багатоцільовий характер результатів науково-технічного прогресу тощо.

Фундаментальною проблемою стає розробка методологічних основ, принципів формування і методів розробки соціальних, економічних, екологічних і науково-технологічних нормативів, необхідних для перспективного прогнозування ефекту і соціально-економічних наслідків науково-технологічного процесу.

Нерідко поняття ефекту науково-технологічного процесу в ринкових умовах зводять лише до економічних показників. Звичайно, економічний ефект є передумовою стабілізації суспільства і зміни способу життя людей. Однак соціальний, екологічний та інформаційний ефект мають самостійне значення і повинні обчислюватися особливо, оскільки позитивний економічний ефект далеко не завжди автоматично викликає інші види ефекту. Це вимагає уточнення базових категорій макроекономіки [2, с. 25–26].

Згідно з діючими статистичними правилами, валове національне заощадження визначається як частка валового національного наявного доходу, яка не витрачена на кінцеве споживання товарів і послуг. А валове нагромадження – як чисте придбання резидентами товарів і послуг, вироблених у поточному періоді, але не спожитих у ньому. Сюди включається валове нагромадження основного капіталу, зміна запасів матеріальних оборотних коштів та чисте придбання цінностей.

Така методологія цілком прийнятна для індустріального суспільства, але не враховує основні фактори економічного зростання в постіндустріальній фазі, які пов'язані з розвитком інноваційної системи.

Доцільно розвинути систему обліку національного багатства. Відповідно до концепції системи національних рахунків це являє собою сукупність накопичених країною (або регіоном) нефінансових і фінансових активів за вирахуванням фінансових зобов'язань або суму накопичених нефінансових активів плюс чисті вимоги до решти світу. Нефінансові активи включають вироблені активи (основний капітал, матеріальні обігові кошти, споживчі товари тривалого користування в домогосподарствах і невиробничі активи (земля, інші природні ресурси, нематеріальні активи).

Проте на практиці в Україні враховуються тільки вироблені активи, оскільки повноцінна кадастрова оцінка землі та природних ресурсів ще не створена. Головне ж – відсутній облік нематеріальних активів, що

складають у постіндустріальному суспільстві головну частину національного багатства. Неповний облік патентів і ліцензій, не кажучи вже про ноу-хау, відсутній облік людського капіталу.

Аналіз статистики підтверджує, що при формуванні постіндустріальної інформаційної економіки частка сфери послуг у виробництві ВВП та зайнятості населення зростає до 65-75 %. В Україні ця частка за даними державної служби статистики становить 60 %, проте значною мірою це пояснюється трансфертним ціноутворенням у вертикально інтегрованих корпораціях, при якому прибуток від виробництва та експорту виводиться на рахунок торгових, в основному, офшорних фірм.

Сфера послуг являє собою не окрему галузь, а специфічний сектор національної економіки. Все частіше виробництво товарів і послуг інтегрується в тих же господарських одиницях.

Інноваційна економіка заснована на інтелектуальній власності, яка являє собою новий тип власницьких відносин і виражає вищий тип розвитку суспільної системи ринкових зв'язків [4, с. 5].

Можна виділити наступні риси інтелектуальної власності, які пов'язані з розвитком усупільнення виробництва в постіндустріальному інформаційному суспільстві:

1) інтелектуальна власність не пов'язана з міною економікою, характерною для індустріального ринку, оскільки витрати виробництва нових знань та їх поширення несуть всі ринкові суб'єкти, за рахунок оподаткування яких фінансується виробництво неринкових благ;

2) обіг об'єктів інтелектуальної власності не підкоряється ринковим законам, оскільки вони не відчужуються від первісного власника, не знищуються в процесі споживання, а витрати і результати їх використання не можуть надійно вимірюватися і нормуватися;

3) ринок інтелектуальної власності ґрунтується на самоорганізації та взаємній довірі, на багатосторонній солідарній відповідальності ринкових суб'єктів, державних установ, некомерційних і громадських організацій – спонсорів, експертів гарантів, страхувальників тощо;

4) примусове відчуження, націоналізація та експропріація інтелектуальної власності неможлива, оскільки вона не віддільна від творчої особистості, якість праці якої не можна об'єктивно оцінити і перевірити;

5) власники інтелектуальної власності керуються не тільки економічними інтересами, але більшою мірою прагненням до самовираження і розвитку особистості, моральними мотивами. Це визначає неефективність державного адміністрування і повного засекречування наукової та ділової інформації.

Сучасний характер якісних перетворень у сфері науково-технологічного розвитку провідних держав світу доводить цілковиту доречність розгляду, освоєння і впровадження інноваційних технологій в якості рушійної сили економічного зростання країн у майбутньому. Науково-технологічний фактор сьогодні розглядається поряд з інституційними, економічними та організаційними факторами, а їхнє оптимальне сполучення створює середовище для розвитку ринку інновацій та сприяє зростанню продуктивності господарюючої системи й, відповідно, добробуту і рівня життя населення.

**Висновки та пропозиції.** Системний вплив науки на виробництво в цілому, а не тільки на техніку є особливістю постіндустріального інформаційного суспільства. Інноваційний процес включає оновлення не тільки засобів виробництва, технології і продукції, але і методів менеджменту, маркетингу і управління виробництвом, створення нових видів послуг, нових методів підготовки, підбору, розстановки та розвитку його потенціалу тощо. Об'єктом застосування науки у виробництві стають не тільки створені людиною засоби праці, але і процес виробництва в цілому, включаючи самого працівника. Ще порівняно недавно в склад виробничих сил включалися лише знаряддя праці і люди, які приводять їх в рух завдяки своєму виробничому досвіду і навичок до праці. В сучасних умовах активну роль у виробництві відіграють не тільки знаряддя, але і предмети праці, а функції працівників далеко не зводяться до приведення в рух знарядь виробництва, а включають, перш за все, пошук, аналіз і творче використання нової інформації, організацію спілкування з колегами і клієнтами. Ефективність їх праці пов'язана не тільки з освітою, досвідом і навичками, але і з особистісними якостями, нормами поведінки, здатністю використовувати нові технології.

Дану статтю підготовлено у межах роботи над НДР «Конкурентна розвідка в безпеку орієнтованому управлінні інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств стратегічного значення для національної економіки і безпеки держави» (№ ДР 0119U002005).

### Список використаної літератури

1. Про основи національної безпеки України : Закон України / Урядовий кур'єр, № 139. 2003.
2. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: моногр. / За ред. О. І. Амоші. Донецьк : ІЕП НАНУ, 2007. 328 с.

3. Захарченко Н. В. Обґрунтування стратегічних інноваційно-інвестиційних рішень в управлінні високотехнологічним виробництвом: моногр. Одеса: Бахва, 2017. 448 с.
4. Ковтуненко К. В. Теоретико-методологічні засади формування інтелектуального капіталу інноваційно-активного промислового підприємства в умовах стратегічних змін: моногр. Одеса : ФОП Бондаренко М.О., 2014. 496 с.
5. Львов Д.С. Экономика развития. Москва : Экзамен, 2002. 512 с.
6. Маевский В. Эволюционная экономика и технологический процесс. Вопросы экономики, 2001. № 22. С. 35–47.
7. Меркулов М. М. Науково-технологічний розвиток і управління інноваціями: моногр. Одеса : Фенікс, 2008. 344 с.
8. Поршнев А. Г. Управление инновациями в условиях перехода к рынку. Москва : Мегapolis-Контакт, 1993. 402 с.
9. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком: моногр. / За ред. С. М. Ілляшенка. Суми : Папірус, 2011. 644 с.
10. Федулова Л. І. Технологічна політика: глобальний контекст та українська практика: моногр. Київ : КНТЕУ, 2015. 844 с.
11. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва : Прогрес, 1982. 453 с.
12. Яковец Ю. В. Ускорение НТП: теория и экономический механизм: моногр. Москва : Экономика, 1988. 435 с.
13. Янсен Ф. Эпоха инноваций: моногр. Москва : ИНФРА-М, 2002. 340 с.
14. Bell D. The coming of post-industrial society. A venture in social forecasting. N.Y., 1973.
15. Castels M. The age of information. *The rise of network society*, Vol. 1. Oxford, 1996.
16. Machlup F. Knowledge: its creation, distribution and economic significance. Princeton, 1984.

Стаття надійшла 22.06.2019 року

**В. И. Захарченко,**

доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры менеджмента  
внешнеэкономической и инновационной деятельности  
Одесский национальный политехнический университет  
проспект Шевченко, 1, г. Одесса, 65000  
e-mail: nvzakharchenko777@gmail.com

**В. В. Лаптева,**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и финансов предприятия  
Киевского национального  
торгово-экономического университета  
ул. Киото, 19, г. Киев, 02000  
e-mail: for\_lapteva@ukr.net

**М. Р. Величко,**

аспірант, асистент

кафедры менеджмента

внешнеэкономической и инновационной деятельности

Одесский национальный политехнический университет

проспект Шевченко, 1, г. Одесса, 65000

e-mail: m.r.partyka@mzeid.in

## **ОБЩИЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

Представлена наука как звено инновационной системы и научно-технического процесса, охватывающие две экономические области: фундаментальные исследования и прикладную деятельность. Проведено теоретическое обобщение современных аспектов научно-технологического развития в рамках реализации инновационной модели экономики Украины.

Современное постиндустриальное информационное общество, на пороге которого стоит также и Украина, отличается системным воздействием на производство в целом. Реализация инновационной модели экономики в Украине, в рамках которой рассматривается научно-технологическое развитие, включая модернизацию средств производства, создание новых видов услуг, новых методов подготовки персонала и развития его потенциала. Подчеркнуто, что эффективность труда связана не только с образованием, опытом и навыками, а также с личностными качествами, нормами поведения, способностью использовать новые технологии.

Обобщены зарубежный опыт регулирования научно-технологической деятельности и финансовая поддержка со стороны государственных фондов, аспекты взаимодействия государства с университетами, организационное обеспечение инновационной деятельности.

**Ключевые слова:** наука; инновация; процесс; сфера; технология; исследования; эффект.

**V. I. Zakharchenko,**

Doctor of economic sciences, professor,

professor of Department of Management of foreign

economic and innovation activity

Odessa National Polytechnic University

Shevchenko ave., 1, 65000, Odessa

e-mail: nvzakharchenko777@gmail.com

**V. V. Laptieva,**

Cand. of economic sciences (Ph.D)

associate professor at the Department

of economics and finance of the enterprise

Kyiv National Trade and Economic University,  
Kyoto, 19, m. Kyiv, 02000  
e-mail: for\_lapteva@ukr.net

**M. R. Velychko,**  
Ph.D. student, assistant  
of Department of Management of foreign  
economic and innovation activity  
Odessa National Polytechnic University  
Shevchenko ave., 1, 65000, Odessa  
e-mail: m.r.partyka@mzeid.in

## **BASES OF MODERN SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT**

The economy of an industrial society was divided into material production and non-productive sphere, based on the differences in their reproductive processes and the opposition of production and consumption. The entire service sector acted only as a tool for bringing the finished material goods to its consumer or as a prerequisite for the creation of this good. Science is a system of knowledge of humanity about the objective laws of development and functioning of society, nature and production and technical systems, and simultaneously the activities of people to accumulate and systematize this knowledge. In the industrial economy, fundamental applied science developed relatively independently, with applied science – in the sphere of material production. In the administrative-command economy, these two branches of science were divided organizationally: the Academy of Sciences functioned and still functions as an independent mega-structure, and applied science was applied to sectoral ministries and after their liquidation almost lost funding. Meanwhile, all institutions of science are united by the community of the ultimate goal of the activity, the nature of the labor process, the means and subjects of work, the personnel, though, for applied science characterized by particularly close ties with production enterprises, where the effect of innovations is realized. The orthodox economic theory, which originates from A. Smith and D. Ricardo, analyzes technological progress with the help of production functions, but does not explain its role in the development of the economy and does not contribute to its implementation. According to V. Mayevsky, the IMF's recommendations for transition economies, the adoption of which led to certain negative consequences, is the most striking evidence of this. The scientific and technological revolution is a simultaneous interconnected, and originates from the fundamental discoveries of science, the transition to a new technological structure. If the upheavals in science and technology as breaks of graduality in their development took place throughout the history of the development of society, the scientific and technological revolution, based on a change in the quality of the links between science and production, takes place for the first time. In modern conditions, an active role in production is played not only by instruments but also by objects of labor, and the functions of workers are far from being reduced to the movement of tools of production, but primarily include

the search, analysis and creative use of new information, the organization of communication with colleagues and customers. The effectiveness of their work is connected not only with education, experience and skills, but also with personal qualities, norms of behavior, the ability to use new technologies.

**Keywords:** science; innovation; process; sphere; technology; research; effect.

### References

1. Zakon Ukrainy Pro osnovy natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Law of Ukraine on the Fundamentals of National Security of Ukraine]. (2003). *Uryadovyi Kurier. - Government Courier*, № 139. [in Ukrainian].
2. Amosha, O. I. (Ed.). (2007). *Aktyvizatsiia innovatsiinoi diialnosti: orhanizatsiino-pravove ta sotsialno-ekonomishne zabezpehennia* [Activation of innovation activity: organizational and legal and socio-economic support]. Donetsk: IAP NASU. [in Ukrainian].
3. Zakharchenko, N. V. (2017). *Obgruntuvannia stratehichnykh innovatsiino-investytsiinykh rishen v upravlinni vysokotekhnolohichnym vyrobnytstvom* [Substantiation of strategic innovation-investment decisions in the management of high-tech production]. Odessa: Bakhva. [in Ukrainian].
4. Kovtunencko, K. V. (2014). *Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia intelektualnogo kapitalu innovatsiino-aktyvnogo promyslovoho pidpryiemstva v umovakh stratehichnykh zmin* [Theoretical and methodological principles of formation of intellectual capital of innovation-active industrial enterprise in the conditions of strategic changes]. Odessa: FOP Bondarenko M. O. [in Ukrainian].
5. Lvov, D. S. (2002). *Ekonomika razvitiia* [Development Economics]. Moskva: Ekzamen. [in Russian].
6. Maevskii, V. (2001). *Evolutsionnaia ekonomika i tekhnologicheskii protsess* [Evolutionary economy and technological process]. *Voprosy ekonomiki. – Issues of economics*, 22, pp. 35–47. [in Russian].
7. Merkulov, M. M. (2008). *Naukovo-tehnolohichni rozvytok i upravlinnia innovatsiinykh naukovykh i tekhnologicheskikh rozvytkom i upravlinnia innovatsiinykh naukovykh i tekhnologicheskikh rozvytkom* [Scientific and technological development and innovation management]. Odessa: Fenix. [in Ukrainian].
8. Porsnev, A. G. (1993). *Upravlenie innovatsiiami v usloviiakh perekhoda k rynku*. [Management of innovations in transition to market]. Moskva: Megapolis-Contact. [in Russian].
9. Illiashenko, S. M. (Ed.). (2011). *Problemy i perspektyvy rynkovo-orientovanoho upravlinnia innovatsiinykh naukovykh i tekhnologicheskikh rozvytkom* [Problems and prospects of market-oriented management of innovative development]. Sumy: Papirus [in Ukrainian].
10. Fedulova, L. I. (2015). *Tekhnolohichna polityka: hlobalnyi kontekst ta ukrainska praktyka* [Technological policy: global context and Ukrainian practice]. Kyiv : KNTEU. [in Ukrainian].
11. Shumpeter, J. (1982). *Teoriia ekonomicheskogo razvitiia* [Theory of Economic Development]. Moskva : Progress. [in Russian].
12. Yakovets, Yu. V. (1988). *Uskorenie NTP: teoriia i ekonomicheskii mekhanizm* [Ac-



- celeration of the NTP: Theory and Economic Mechanism]. Moskva: Ekonomika. [in Russian].
13. Jansen, F. (2002). Epokha innovatsii [The era of innovation]. Moskva : INFRA-M. [in Russian].
  14. Bell, D. (1973). The coming of post-industrial society. A venture in social forecasting. New York.
  15. Castels, M. (1996). The age of information. The rise of network society. Oxfor.
  16. Machlup, F. (1984). Knowledge: its creation, distribution and economic significance. Princeton.

УДК 005.95

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.2(42).177040

**В. О. Занора,**

кандидат економічних наук, доцент,

докторант кафедри менеджменту та економічної безпеки

Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

бул. Шевченка, 81, м. Черкаси, 18031, Україна

e-mail: v.zanora@ukr.net

## **УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ: РЕАЛІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ**

Метою роботи є визначення особливостей управління кадрами на вітчизняних підприємствах, тенденцій зміни та можливостей його розвитку й перспективи формування ефективної системи.

В роботі опрацьовано теоретико-методичні засади управління кадрами, що надало можливість запропонувати концепцію переходу від управління людськими ресурсами до управління кадрами з урахуванням тенденцій, що переважають серед результативних компаній, з метою довготермінового підвищення ефективності господарської діяльності підприємств.

Сформовано концепцію організаційного механізму формування ефективної системи управління кадрами підприємства. Формалізовано взаємний вплив власників підприємства, вищого керівництва, керівників різних рівнів та працівників у питаннях формування організаційної культури. Наведено спрощену модель узгодження інтересів власників підприємств та співробітників.

**Ключові слова:** кадри; управління; управління кадрами; новації; нововведення; підприємства; ефективність.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Проблематика управління кадрами (англ. Personnel Management) є тим більше актуальною, чим далі еволюціонує людство у своєму розвитку. Переосмислення ролі працівників в досягненні результатів господарської діяльності підприємств, організацій зумовлює перехід від концепції «працівники – ресурси» до такої, що визначає їх як, першочергово, людей, спонукаючи до розвитку та вдосконалення системи управління кадрами з урахуванням сучасних тенденцій. Сприйняття працівника як людини, а не ресурсу, визначає необхідність розуміння його особливостей, потреб, інтересів

тощо. Отже, задля врахування зазначеного, має місце переорієнтація системи управління з управління людськими ресурсами (англ. Human Resources Management, HRM) на управління кадрами.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проводячи аналіз різноманітних джерел інформації, вважаємо за необхідне згадати не лише новітні роботи, а й праці визнаних у світі вчених, що лежать в основі сучасних досліджень, практик та публікацій. Беззаперечно важливість кадрів для забезпечення ефективної господарської діяльності визначали Теодор Шульц [1], нобелівський лауреат, який досліджував взаємозв'язок та вплив інвестицій в людський капітал на економічний розвиток, а також є автором теорії «людського капіталу», Богдан Гаврилишин [2] та інші науковці світового рівня.

На увагу заслуговують роботи дослідників та практиків, що мають довготривалий досвід роботи в сфері управління, управління кадрами, а саме Ніла Доші та Ліндсі Макгрегор [3], Ласло Бока [4] та інших. Їхні праці ґрунтуються не лише на власному досвіді, а й в першу чергу на дослідженнях науковців, науково-педагогічних працівників різних освітніх установ, тобто є синтезом управлінської теорії та практики.

Методологічні аспекти управління кадрами в контексті забезпечення ефективності господарської діяльності промислових підприємств, особливості управлінської культури в країнах Європейського Союзу та Україні, методичні засади формування організаційної культури підприємства розглянуті у працях автора, зокрема в [5–8].

Розглядаючи та аналізуючи систему управління кадрами, пропонуємо вдосконалені підходи та методи, вітчизняні науковці та фахівці в першу чергу концентруються на застосуванні такого методичного інструментарію, що дозволить максимально використати результати праці співробітників для реалізації завдань підприємства через призму мети його господарської діяльності, яка, як відомо, полягає в отриманні якнайбільшого прибутку. Під час застосування такого підходу ігноруються інтереси та потреби працівників на стільки на скільки необхідно задля задоволення головної мети господарської діяльності підприємства – отримання прибутку. Сприйняття ж працівника як людини зі своїми інтересами, потребами визначає необхідність перегляду підходів щодо управління кадрами та визначення напрямів їх удосконалення та розвитку. Тож такою, що потребує подальшого опрацювання, є проблематика формування методологічного інструментарію, який надасть можливість підвищити продуктивність роботи співробітників суб'єкта господарювання в умовах конкурентного середовища через узгодження

їх інтересів з інтересами власників підприємства. Такий підхід уможливило забезпечення вищого рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення особливостей управління кадрами на вітчизняних підприємствах, тенденцій зміни та можливостей його розвитку й перспективи формування ефективної системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На значущості людського чиннику, впливу працівників на успіх підприємницької діяльності наголошують практики з досвідом роботи в успішних компаніях [3; 4], думки яких ґрунтуються на наукових дослідженнях вчених (рис. 1). До складу чинників, серед яких ідея, час та люди, входить такий елемент як «удача», який ми формалізуємо як позитивний аспект ризику, тобто наявність можливостей, а також додаємо «фінанси», оскільки в будь-якому випадку підприємницька діяльність неможлива без наявності певної суми коштів.



**Рис. 1. Чинники, що визначають успіх підприємницької діяльності**

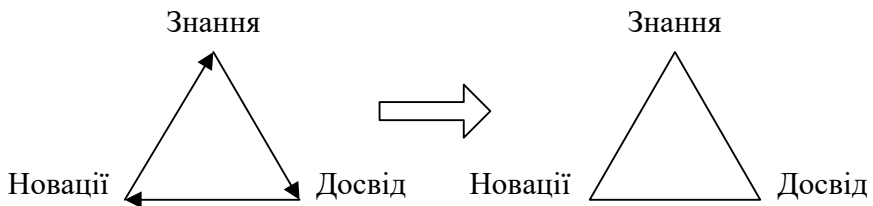
*Джерело:* сформовано та доопрацьовано автором на основі [3].

Серед основних аспектів, що визначають ефективність діяльності працівників підприємства виокремлюємо, по-перше, професійність/компетентність керівного складу (в першу чергу власників, а також управлінців вищої ланки), по-друге, організаційну культуру підприємства, що визначає рівень узгодженості інтересів власників та працівників. За масштабом організаційну культуру можемо класифікувати на культуру на мікрорівні (в межах відділу, підрозділу тощо), мезорівні (на рівні департаментів, їхніх взаємодій тощо) та макрорівні (розвиток культури усєї організації, підприємства).

Однією з необхідних умов ефективної діяльності працівників є досягнення компромісу між зацікавленими сторонами. Узгодження інтересів є безпосереднім завданням керівництва підприємства.

Ефективність управлінської діяльності керівника характеризується основними трьома складовими: знаннями, досвідом та новаціями

(рис. 2), що можна сформувати у формальний трикутник професійності/компетентності. Формування професійності/компетентності керівника/управлінця відбувається на основі отриманих знань, що закріплюються отриманим досвідом, та розвивається на основі нововведень/новацій у сфері управління. Інформацію щодо нововведень/новацій управлінці отримують, здобуваючи освіту, проходячи вишколи, відвідуючи конференції та інші заходи, що присвячені висвітленню та дискусіям щодо проблем управління, новацій в цій царині, здобуваючи досвід тощо. Узагальнюючи, візуалізуємо формальний трикутник професійності/компетентності управлінця, що визначається рівнем його знань (освіченості), досвідом та поінформованістю щодо нововведень у сфері управління.



**Рис. 2. Трикутник професійності/компетентності**

*Джерело:* сформовано автором.

Більшість управлінців мають вищу освіту, що є також вимогою підприємств, однак залишається відкритим питання рівня їхньої освіченості. Керівний склад окремих підприємств намагається підвищити рівень своєї освіченості в тій чи іншій проблематиці шляхом проходження вишкোলів, або ж прийняття участі в семінарах. У той же час переважна більшість, наприклад, приватних підприємств, наприклад, у сфері оптової та роздрібної торгівлі не переймається підвищенням кваліфікації не лише рядових працівників, а й управлінців середньої та вищої ланок. Відсутність знань з управління, відсутність можливостей пройти стажування, відвідувати семінари, вишколи, що звичайно не заповнить прогалини з базових знань, призводить до того, що керівники відтворюють ту управлінську модель, в якій працювали раніше. Переважна більшість керівників мали справу з адміністративно-командними моделями управління. У такому випадку обмеженість знань та досвіду призводить до формування ними неефективної управлінської моделі.

Серед основних проблем, що заважають розвитку системи управління кадрами, можна визначити не лише відсутність належного рівня

базових знань (низький рівень освіченості) в управлінців середньої та вищої ланок, тобто некомпетентність/непрофесійність, а й відсутність розуміння важливості поваги до базових цінностей людини.

Звертаємо увагу саме на відсутність певного рівня базових знань, на низький рівень освіченості через те, що досвід роботи з точки зору формування ефективної системи управління кадрами є обмеженням в контексті побудови інноваційної управлінської моделі навіть у тому випадку, якщо він є позитивним. Низький рівень освіченості не дає можливості управлінцю повноцінно сприймати інформацію, відвідуючи вишколи та різноманітні курси, що на сьогодні є популярною тенденцією. Зазначене має місце оскільки керівник, вибудовуючи систему управління, формуватиме її через призму своєї некомпетентності, в кращому випадку такою, що відома йому з його досвіду.

Щодо базових цінностей, то за спектр принципів, що формують підґрунтя організаційної культури, можна взяти ті, які перелічені в офіційному документі «Культура, що протидіє корупції» (англ. *A culture that counteracts corruption*) шведської Ради з базових цінностей (англ. *Council on Basic Values*): демократія; законність; об'єктивність; свобода думки; повага до прав людини, свободи та гідності; ефективність та слугування [9].

Організаційна культура підприємства містить сукупність цінностей, яких дотримуються співробітники. Зауважимо, що організаційна культура, окремі її елементи присутні на підприємствах будь-якого типу, однак офіційно задекларовані цінності часто не відповідають фактичному стану справ. Серед основних елементів організаційної культури традиційно виокремлюють: місію; стратегію; цінності, зокрема, прозорість, право голосу тощо; стандарти поведінки; традиції; стиль лідерства; культуру управління; залученість працівників; соціально-психологічний клімат; корпоративний стиль (рис. 3).



**Рис. 3. Структура організаційної (корпоративної) культури підприємства**

Джерело: сформовано автором.

У переважній більшості випадків дотримання цінностей, що їх декларує вище керівництво підприємства, не відповідає дійсності.

Зауважимо, що усі елементи організаційної культури взаємопов'язані між собою та впливають один на одного. Деякі зі складових можуть розглядатися як елементи інших, зокрема, залученість персоналу визначається стилем управління, що є ширшим поняттям. Доречно у подальшому здійснити аналіз взаємного впливу складових організаційної культури з метою визначення найважливіших аспектів.

Кількість елементів організаційної культури може варіюватись, змінюватись, тобто організаційна структура як система певних складових не є жорсткою та може зазнавати змін з урахуванням особливостей суб'єкта господарювання або ж мети, з якою відбувається формалізація процесу її формування.

Серед питань, що привертають увагу науковців, також є проблематика забезпечення кадрової безпеки підприємства. В першу чергу власників та керівників підприємств турбує ймовірність нанесення репутаційної шкоди підприємству, матеріальних збитків тощо. Серед шляхів убезпечення від кадрових ризиків (мається на увазі негативний аспект ризику, а саме загрози) можемо визначити формування ефективної організаційної культури / ефективних кадрових процесів на підприємстві. Дослідження вітчизняних підприємств дозволяє констатувати, що керівники, маючи справу з кадровими ризиками, схильні не до розвитку системи управління кадрами, а до запровадження авторитарного стилю управління, зростання контролю за діяльністю працівників. І побудова ефективної організаційної культури і запровадження авторитарного стилю управління не можуть убезпечити підприємство від кадрових ризиків на 100 %, однак не варто забувати про те, що вони впливають як на результативність господарської діяльності підприємства, так і на його подальший розвиток.

Констатуємо визначальний вплив власників підприємства на будь-які види його діяльності, організаційну культуру, систему взаємодії між співробітниками тощо. Доречно зауважити, що зростає кількість випадків, коли власники передають бізнес у підпорядкування виконавчим директорам, що акумулюють переважну більшість або ж усі важелі впливу на діяльність підприємства.

Рівні взаємного впливу власників підприємства, вищого керівництва, керівників різних рівнів та працівників у питаннях як формування організаційної культури так і загалом господарської діяльності підприємства наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Рівні взаємного впливу власників підприємства, вищого керівництва, керівників різних рівнів та працівників у питаннях формування організаційної культури та господарської діяльності підприємства**

|                         | Власники   | Вище керівництво | Керівники різних рівнів | Працівники |
|-------------------------|------------|------------------|-------------------------|------------|
| Власники                | -          | 0,3<br>0,7       | 0,0<br>1,0              | 0,0<br>1,0 |
| Вище керівництво        | 0,7<br>0,3 | -                | 0,2<br>0,8              | 0,0<br>1,0 |
| Керівники різних рівнів | 1,0<br>0,0 | 0,8<br>0,2       | -                       | 0,2<br>0,8 |
| Працівники              | 1,0<br>0,0 | 1,0<br>0,0       | 0,8<br>0,2              | -          |

Позначення: рівень впливу зазначено за шкалою від 0,0 (відсутність впливу) до 1,0 (абсолютний вплив)

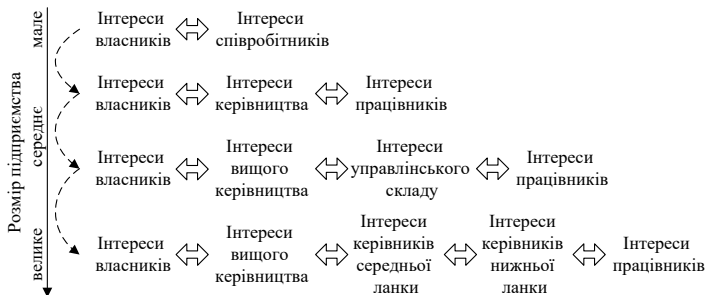
*Джерело:* сформовано автором.

Як ми вже зазначали вище, важливим аспектом є узгодження інтересів власників підприємств та працівників. Візуалізація спрощених моделей узгодження наведена на рис. 4, який побудовано з урахуванням особливостей управлінських моделей на вітчизняних підприємствах.

З рис. 4 ми бачимо, що зі збільшенням розміру підприємства (з малого до середнього й великого) змінюються пріоритети узгодження інтересів тієї чи іншої групи працівників з точки зору власників, а та-



кож відбувається ускладнення моделі узгодження інтересів/досягнення компромісу.



**Рис. 4. Спрощена модель узгодження інтересів власників підприємств та співробітників**

*Джерело:* сформовано автором.

У такому випадку варто знову наголосити на важливості організаційної культури для ефективної роботи підприємства, що визначає критерії, керуючись якими керівники вищої, середньої та нижньої ланок повинні здійснювати управлінську діяльність.

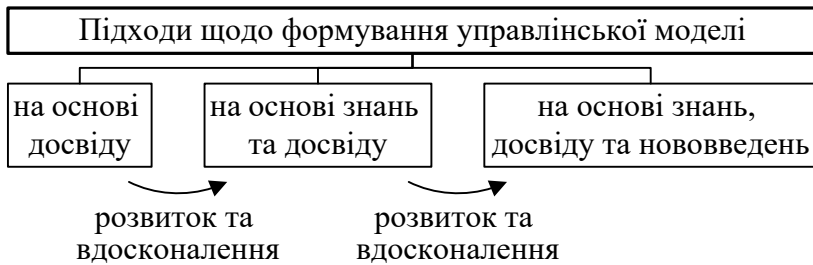
Інтерпретувавши зазначене до управлінської культури вітчизняних підприємств, можемо сформувану таку концептуальну схему організаційного механізму формування ефективної, сучасної системи управління кадрами (рис. 5).



**Рис. 5. Концептуальна схема організаційного механізму формування ефективної системи управління кадрами підприємства**

*Джерело:* сформовано автором.

До концептуальної схеми організаційного механізму формування ефективної системи управління кадрами включено таку складову як управлінська технологія – Розумне (Інтелектуальне) Управління (англ. Smart Management). Основною особливістю Розумного (Інтелектуального) Управління є використання наукового інструментарію, результатів наукових досліджень в процесах управління. Науковий підхід до управління є головним та виключним чинником, що визначає розвиток системи управління та її ефективність. Зазначимо, що необхідність визначення такого формату управлінської технології, виникла внаслідок аналізу підходів щодо формування управлінської моделі (рис. 6).



**Рис. 6. Підходи щодо формування управлінської моделі**

*Джерело:* сформовано автором.

Визначивши основою Розумного (Інтелектуального) Управління науковий підхід, що також містить систему знань, досвіду та нововведень, можемо почути в якості зауваження тезу про те, що визначальна роль науки, наукових досліджень в розвитку управління є загальновідомим фактом. Однак зазначене не формалізовано на сьогодні задля використання вітчизняними представниками бізнесу в практиці управління. Констатуємо наявність розриву у співпраці між представниками не лише бізнесу, а й державних структур та науковою спільнотою, науково-педагогічними кадрами закладів вищої освіти. Розрив у співпраці трансформується у відсутність осучаснених системних знань у сфері управління у переважної більшості фахівців приватного сектору економіки України, що призводить до формування неефективної управлінської моделі.

Проведемо порівняння особливостей традиційної системи управління людськими ресурсами (мається на увазі такої, що найчастіше поширена на вітчизняних підприємствах) та інноваційної системи управління кадрами (англ. Smart Personnel Management) (табл. 2). Управління

людськими ресурсами переважно ґрунтується на видах командно-адміністративних моделей управління, у той же час як управління кадрами характеризується демократичними моделями.

Таблиця 2

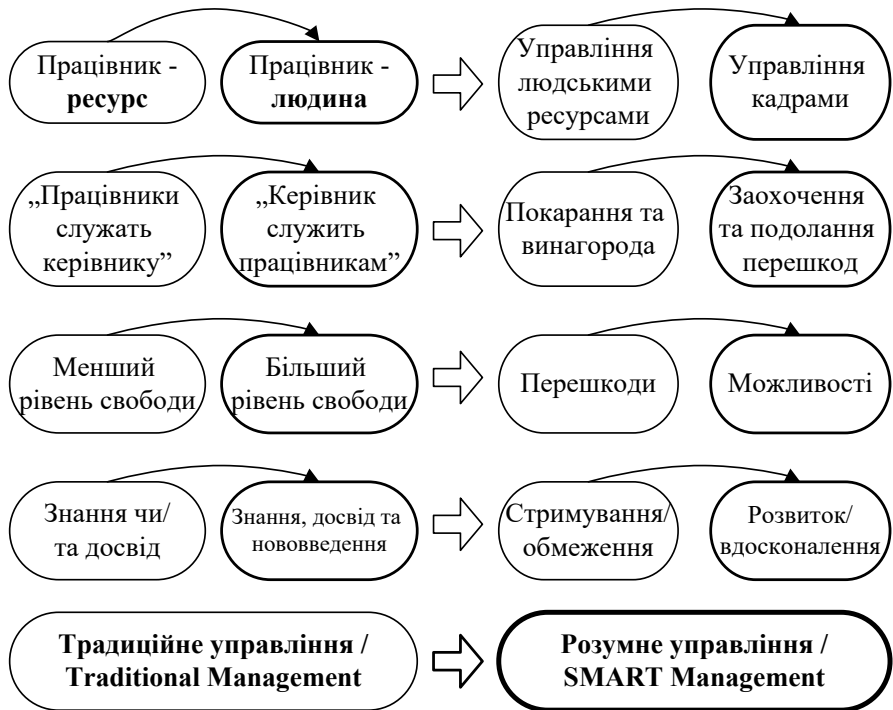
**Порівняння особливостей систем управління  
людськими ресурсами та кадрами**

| №  | Особливості управління  | Управління людськими ресурсами | Управління кадрами |
|----|---|--------------------------------|--------------------|
| 1  | Наявність бар'єрів між працівниками та вищим керівництвом/ власниками         | Наявні                         | Відсутні           |
| 2  | Турбота про стан здоров'я працівників   | Відсутня/<br>Формальна         | Присутня           |
| 3  | Можливості навчання/ самоосвіти   | Відсутні                       | Наявні             |
| 4  | Вплив працівників на розвиток бізнесу   | Відсутній                      | Наявний            |
| 5  | Максимальне делегування завдань   | Відсутнє                       | Наявне             |
| 6  | Залучення до реалізації функцій управління з можливістю прийняття рішень      | Відсутнє                       | Наявне             |
| 7  | Командна робота та її автономія   | Відсутня                       | Наявна             |
| 8  | Підлаштування робочого середовища під потреби працівників та їхні особливості | Відсутнє                       | Наявне             |
| 9  | Комфортний соціально-психологічний клімат в колективі                         | Відсутній                      | Наявний            |
| 10 | Максимально можлива прозорість господарської діяльності підприємства          | Відсутня                       | Наявна             |

*Джерело:* сформовано автором на основі [1-4].

Зазначені особливості (див. табл. 2) можна сформуванати в якості принципів, що є підґрунтям, основою інноваційної моделі управління кадрами.

За результатами проведеного дослідження маємо можливість сформуванати концепцію інноваційної системи управління кадрами, в якій пропонуємо таку ідентифікацію нового підходу як «Розумне Управління» (рис. 7).



**Рис. 7. Концепція переходу від традиційного управління людськими ресурсами до Розумного Управління Кадрами (англ. Smart Personal Management)**

*Джерело:* сформовано автором.

Одним із основних завдань керівника є забезпечення оптимальних умов для ефективної діяльності працівників тож концепція розумного управління передбачає перехід до розуміння того, що: працівник – це в першу чергу людина; керівник служить працівникам в контексті того,

що він має забезпечити оптимальні умови роботи; чинник, що позитивно впливає на результативність праці є більший рівень свободи працівників; підґрунтям сталого розвитку підприємства, його успішної господарської діяльності є управління, в основі якого знання, досвід та нововведення. Вищезазначене обумовлює такі зміни в системі управління підприємством: перехід системи управління трудовими ресурсами до управління кадрами; зміни покарань та винагород як важелів впливу на діяльність працівників на заохочення та подолання перешкод; розгляд перешкод в якості можливостей; зміна політики стримування та обмеження працівників, зокрема, їхнього бажання самореалізації, проявів творчої діяльності тощо на розвиток та вдосконалення.

**Висновки та пропозиції.** Отже, критерієм успішності будь-якої діяльності в сучасному глобалізованому світі є запровадження інноваційних практик управління кадрами, що визначають результативність функціонування суб'єктів господарювання.

Серед рекомендацій щодо ефективного управління кадрами підприємства можна визначити:

- періодичний аудит процесів управління кадрами;
- розробка кадрової політики підприємства щодо управління кадрами на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях;
- використання проектного управління (англ. *Project Management*);
- формування ефективної організаційної культури;
- забезпечення надійного зворотного зв'язку з рядовими працівниками підприємства;
- забезпечення якнайкращих можливих для підприємства умов праці для працівників;
- формалізація бізнес-процесів;
- застосування саме наукового інструментарію як підґрунтя ефективного управління.

Аудит процесів має проводитись регулярно задля визначення нових, підтвердження або спростовування старих причин з метою вдосконалення та розвитку кадрової політики, організаційною культури, задача яких – забезпечення ефективної діяльності працівників. Кадрова політика, організаційна культура мають запроваджуватися задля вирішення конкретних причин, що обумовлюють неефективну діяльність працівників. Загалом зміни мають носити системний характер.

### Список використаної літератури

1. Schultz T.W. Investing in People. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1981. 173 p.
2. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств. Вид. 3-тє. Київ : Пульсари, 2009. 248 с.
3. Доши Н., Макгрегор Л. Заряженные на результат. Культура высокой эффективности на практике. Москва, 2017. 320 с.
4. Бок Л. Работа рулит! Уроки Google: правила гри у команді мрії. Вид. 2-ге. Київ, 2017. 424 с.
5. Занора В. О. Організаційна (корпоративна) культура підприємства : проектний підхід до формування за умов Індустрії 4.0. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.31521/modecon>. V 12 (2018)-13.
6. Занора В. О. Методологічні аспекти управління кадрами в контексті забезпечення ефективності господарської діяльності промислових підприємств. *Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 25–26 березня 2016 р. Черкаси : вид-во Чабаненко Ю. А., 2016. С. 67–69.
7. Занора В. О. Управлінська культура в країнах Європейського Союзу та Україні: особливості та практичні аспекти. *Проблеми підвищення ефективності економіки та управління в сучасних умовах* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 19 грудня 2016 р. Одеса : МГУ, 2016. С. 135–136.
8. Занора В. О. Управління розвитком підприємства: теоретико-методичні засади формування організаційної культури. *Сучасні тенденції розвитку менеджменту та фінансово-економічної безпеки*: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., 26 листопада 2018 р. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2018. С. 57–59.
9. A culture that counteracts corruption. *Government Offices of Sweden*: веб-сайт. URL: <https://www.government.se/contentassets/b32568dc6d5c4d17abfab8c9cb8d2e84/a-culture-that-counte-racts-corruption.pdf> (дата звернення: 03.05.2019).

Стаття надійшла 13.06.2019

#### **В. А. Занора,**

кандидат економічних наук, доцент,  
докторант кафедри менеджмента и економічної безпеки  
Черкаського національного університета імені Богдана Хмельницького  
бул. Шевченка, 81, г. Черкаси, 18031, Україна  
e-mail: v.zanora@ukr.net

### **УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ ИННОВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: РЕАЛИИ И ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ**

Целью работы является определение особенностей управления кадрами на отечественных предприятиях, тенденций изменения и возможностей его развития и перспективы формирования эффективной системы.

В работе рассмотрены теоретико-методические основы управления кадрами, что позволило предложить концепцию перехода от управления человеческими ресурсами к управлению кадрами с учетом тенденций, преобладающих среди результативных компаний, с целью долгосрочного повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятий. Сформирована концепция организационного механизма формирования эффективной системы управления кадрами предприятия. Формализовано взаимное влияние собственников предприятия, высшего руководства, руководителей различных уровней и работников в вопросах формирования организационной культуры. Приведена упрощенная модель согласования интересов собственников предприятий и сотрудников.

**Ключевые слова:** кадры; управление; управление кадрами; новации; нововведения; предприятия; эффективность.

**V. O. Zanora,**

Ph.D. in Economics, associate professor,  
doctoral candidate of the management  
and economic security department  
of Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,  
81, boulevard Shevchenko, Cherkasy, 18031, Ukraine

## **PERSONNEL MANAGEMENT OF THE INNOVATIVE ORIENTED ENTERPRISES: REALITIES AND FEATURES OF FORMATION EFFICIENT SYSTEM OF FORMATION EFFICIENT SYSTEM**

Investigating various aspects of personnel management at enterprises, in organizations, scientists in the vast majority of works come from the ideal of its understanding of this subsystem, which, unfortunately, not only is not lacking in deficiencies, but today is unacceptable in the modern world. It is unacceptable if the entity operates in a society in which the main value is the person, his or her health, dignity, etc. Given that Ukraine is not a developed country, the problem of improving the subsystem of personnel management at domestic enterprises, in organizations is relevant and requires the development of methodological principles to take into account the best practices of companies operating in developed countries of the world, developments as domestic ones and foreign scientists in order to provide the basis for the prompt innovation development of the Ukrainian economy.

The purpose of the work is to determine the peculiarities of personnel management at domestic enterprises, the trends of change and possibilities of its development and the prospects for the formation of an effective system.

Methods of empirical research, in particular observation, and also methods of theoretical research, namely analysis and synthesis, abstraction and formalization, are used in the article.

A conception of the organizational mechanism for the formation of an effective personnel management system of the enterprise has been formed. Formalized mutual influence of enterprises owners, senior management, managers of different levels and employees in matters of enterprises organizational culture and economic activity formation. The simplified model of coordination of enterprises owners and employees interests is presented. The approaches to the formation of a management model in the practice of the domestic business environment are determined. The comparison of the features of human resources management system and personnel management system is given.

The concept of transition from traditional human resources management to intelligent personnel management has been worked out.

The theoretical and methodical principles of personnel management have been worked out, which provided the opportunity to propose the concept of transition of human resources management to personnel management taking into account the tendencies prevailing among the effective companies with the aim of long-term increase of economic activity efficiency. In the future, it is expedient to continue the analysis of personnel management in domestic business entities in order to identify features in terms of scope, size and other characteristics.

Research results can be used by human resources management services, senior management or business owners to form an effective personnel management system to ensure sustainable development of the business entity.

**Keywords:** personnel; management; personnel management; innovations; enterprises; efficiency.

## References

1. Schultz, T. (1981). *Investing in People*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
2. Havrylyshyn, B. (2009). *Do efektyvnykh suspilstv [To effective societies]*. Kyiv: Pulsary. [in Ukrainian].
3. Doshi, N. and McGregor, L. (2017). *Zariazhennyie na rezultat. Kultura vysokoi effektivnosti na praktike [Pride to Perform. How to build the highest performing cultures through the science of total motivation]*. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber. [in Russian].
4. Bock, L. (2017). *Robota rulyt! Uroky Google: pravyla hry u komandi mrii [Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead]*. Kyiv: Nash format. [in Russian].
5. Zanora, V. O. (2018). *Orhanizatsiina kultura pidpriemstva: proektnyi pidkhid do formuvannia za umov Industrii 4.0 [Organizational culture of the enterprise: project approach to forming in the conditions of Industry 4.0]*. *Suchasna ekonomika. – Modern Economics*, vol. 12, pp. 87-92. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-13). [in Ukrainian].
6. Zanora, V. O. (2016). *Metodolohichni aspekty upravlinnia kadramy v konteksti*



zabezpechennia efektyvnosti hospodarskoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Methodological aspects of personnel management in the context of ensuring the efficiency of economic activity of industrial enterprises]. *Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferensii "Perspektyvy upravlinskoi diialnosti subiektiv hospodariuvannia v konteksti ekonomichnoi bezpeky"* [Conference Proceedings of the International Scientific and Practical Conference]. Cherkasy : Chabanenko Iu.A., pp. 67–69. [in Ukrainian].

7. Zanora, V. O. (2016). Upravlinska kultura v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu ta Ukrainy: osoblyvosti ta praktychni aspekty [Management culture in the countries of the European Union and Ukraine: peculiarities and practical aspects]. *Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferensii "Problemy pidvyshchennia efektyvnosti ekonomiky ta upravlinnia v suchasnykh umovakh"* [Conference Proceedings of the International Scientific and Practical Conference]. Odesa: MGU, pp. 135–136. [in Ukrainian].
8. Zanora, V. O. (2018). Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: teoretyko-metodychni zasady formuvannia orhanizatsiinoi kultury [Management of enterprise development: theoretical and methodical principles of formation of organizational culture]. *Zbirnyk materialiv mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferensii "Suchasni tendentsii rozvytku menedzhmentu ta finansovo-ekonomichnoi bezpeky"* [Conference Proceedings of the International Scientific and Practical Conference]. Cherkasy: ChNU im. B. Khmel'nyts'koho, pp. 57–59. [in Ukrainian].
9. A culture that counteracts corruption. Retrieved from <https://www.government.se/content-tassets/b32568dc6d5c4d17abfab8c9cb8d2e84/a-culture-that-counteracts-corruption.pdf>.

УДК 338.45

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.2(42).177072

**В. В. Смачило,**

кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки,  
Харківський національний університет  
будівництва та архітектури  
Сумська, 40, Харків, 61002, Україна  
e-mail: miroslava.valya@ukr.net

## **СИСТЕМА ОЦІНОЧНИХ ПОКАЗНИКІВ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Основою ефективного управління кадровим потенціалом на підприємстві є результати його оцінювання. Сучасні дослідження сфокусовані на однорівневому визначенні об'єкту оцінювання, що не враховує властивості системи. Таким чином, метою дослідження є формування системи показників оцінки кадрового потенціалу на підприємстві із врахуванням дуальності кадрового потенціалу як складної, динамічної соціально-економічної системи. Базуючись на дослідженнях науковців та власних результатах, автором запропоновано систему оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві, яка ґрунтується на відборі його характеристик, групуванні їх за складовими, на основі бінарного підходу, та визначенню відповідних показників, яка, на відміну від існуючих, є дворівневою та враховує систему показників оцінювання кадрового потенціалу підприємства (I рівень) та систему оцінювання кадрового потенціалу працівників (II рівень) та ґрунтується на розрахункових і експертних показниках, що дозволяє здійснювати управління ним із врахуванням різних рівнів ієрархії системи.

**Ключові слова:** кадровий потенціал; підприємство; оціночний показник.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасні трансформації, які відбуваються у всіх сферах життя, вимагають перегляду та оновлення підходів до управління людиною в сфері праці як через зміну самого трудового процесу, так і через зміну характеристик носіїв кадрового потенціалу. Передумовою успішного управлінського рішення є етап оцінювання об'єкта управління, яким, відповідно до сфери дослідження, є кадровий потенціал підприємства, що й актуалізує науковий пошук за цим напрямком.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню теоретико-методичного базису оцінювання кадрового потенціалу на підприємствах

приділено велику увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених. Так, загальні питання управління кадровим потенціалом визначено в роботах [1–4] питання оцінювання, структуризації, визначення показників та характеристик кадрового потенціалу приділено увагу в працях [5-9].

В той же час, слід зауважити, що структуризація кадрового потенціалу має неусталений характер, існує підміна понять щодо характеристик та показників. Окрім того, кадровий потенціал на підприємстві з метою оцінки розглядається як однозначна величина, зовсім випускається із виду складність цієї категорії, яка має дуальний характер, що доводилося автором в роботі [11]. Відповідно, вказані неузгодженості потребують вирішення, що забезпечить більш точний оціночний результат щодо кадрового потенціалу на підприємстві, який є основою прийняття управлінського рішення.

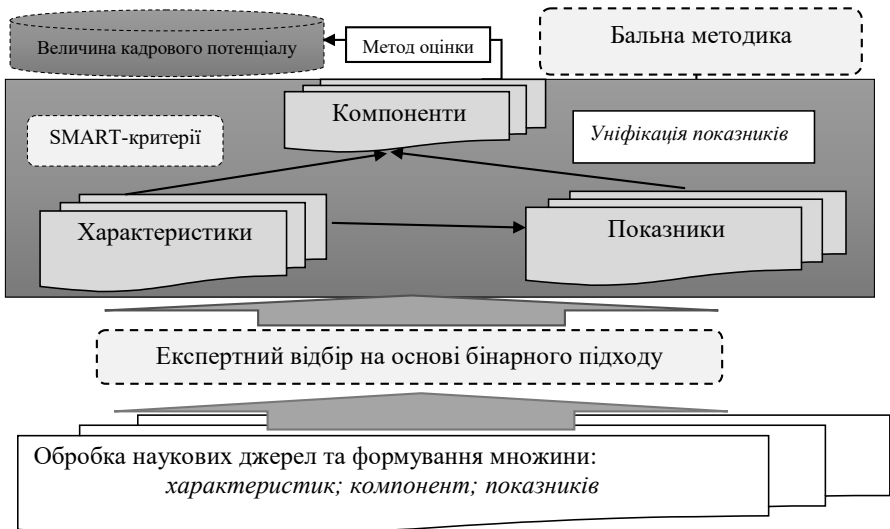
**Постановка завдання.** Сформувати систему показників оцінки кадрового потенціалу на підприємстві із врахуванням дуальності кадрового потенціалу як складної, динамічної соціально-економічної системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виходячи з розуміння кадрового потенціалу підприємства (КПП) як складної соціально-економічної динамічної системи, яка представлена наявною сукупністю здібностей і можливостей кадрів підприємства, що мають кількісні та якісні характеристики, необхідні підприємству задля сталого розвитку [10]. Слід зупинитися на твердженні, що оцінювання КПП, виходячи з його особливостей, доцільно здійснювати з двох позицій: макро- та мікроекономічного, бо, з одного боку, кадровий потенціал є складовою потенціалів більш високого рівня (підприємства, регіону, галузі, країни, тощо), а з іншого – базується на індивідуальному потенціалі працівника, який є основою формування систем більш високого рівня [8; 11]. Саме тому пропонується здійснювати оцінювання за двома рівнями – для кадрового потенціалу підприємства (КПП) та кадрового потенціалу працівників підприємства (КПтр).

Оцінювання будь-якого об'єкту базується на визначенні ряду показників, які б враховували сукупність характеристик, які притаманні об'єкту. Автором, в роботі [12] було визначено необхідні характеристики, які описують кадровий потенціал підприємства. В той же час, їх варто представити у вигляді показників та об'єднати у компоненти (рис. 1), що стане основою формування базису системи оцінювання кадрово-

го потенціалу на підприємстві. Вважаємо, що поєднання показників в певні складові є доцільним, бо дозволяє упорядкувати їх та комплексно визначати слабкі або сильні сторони кадрового потенціалу підприємства, які, наприклад, потребують додаткових управлінських дій, на основі їх чисельного визначення. Крім того, з метою оцінювання можна використовувати інтегральні показники, які зводяться в загальне числове вираження величини кадрового потенціалу, певним методом згортання і це зручніше робити через складові та показники, які входять до цих компонент.

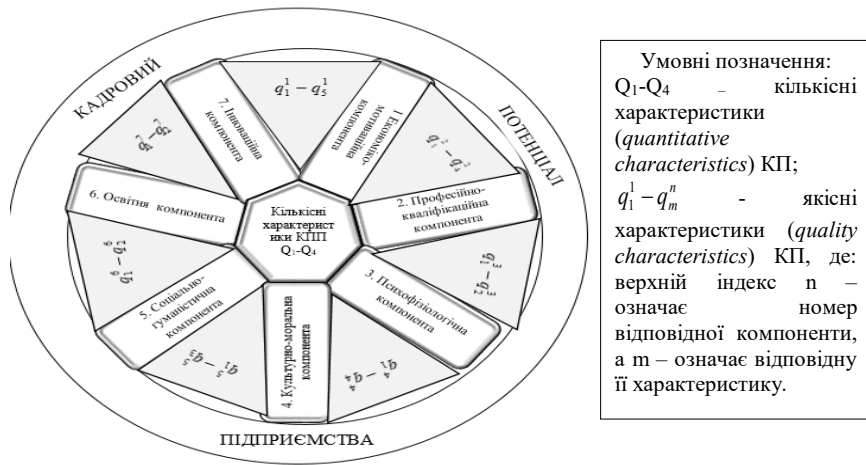
Відповідно до рис. 1 на першому етапі експертам пропонується перелік компонент, які автором узагальнено на основі дослідження варіацій структуризації кадрового потенціалу. З узагальненого автором масиву кількісних та якісних характеристик КПП та переліку компонент, які представлено в наукових публікаціях, на основі бінарного підходу та загальнонаукового методу синтезу було визначено перелік структурних компонент кадрового потенціалу підприємства та кадрового потенціалу працівника.



**Рис. 1. Процедура формування базису системи оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві**

*Джерело: розроблено автором.*

Результати бінарного відбору компонент і характеристик кадрового потенціалу працівника та підприємства експертами узагальнено представлено на рис. 2.



**Рис. 2. Структурно-логічна візуалізація компонент та характеристик кадрового потенціалу на підприємстві**

*Джерело:* розроблено автором.

Як бачимо з рис. 2, всього було відібрано 7 компонент, за якими об'єднано кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу. Більш детально перелік компонент та їх характеристик наведено в табл. 1.

Відповідно до обґрунтованих компонент кадрового потенціалу на підприємстві визначаються оціночні показники, які необхідно звести до об'єкту оцінки (кадровий потенціал підприємства чи окремого працівника).

Процедура зведення показників для оцінювання представлена на рис. 3.

Згідно рис. 3 бачимо, що експертами відбираються оціночні показники як для оцінки кадрового потенціалу підприємств, так і кадрового потенціалу окремого працівника за характеристиками, які було обґрунтовано в роботі [12] та згруповано за компонентами в табл. 2. Таким чином, показники пов'язані як із певними компонентами, так і представляють характеристики.

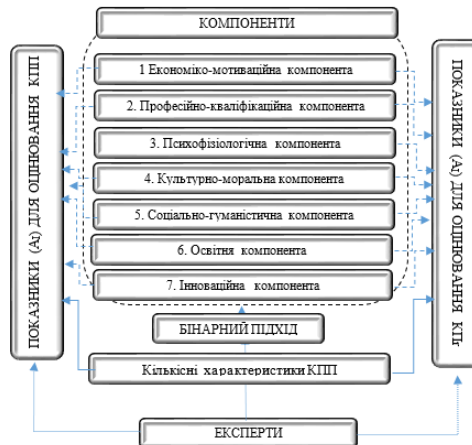
Таблиця 1

**Перелік компонент та характеристик кадрового потенціалу на підприємстві**

| Компонента                             | Номер компоненти | Характеристики  |
|--|------------------|---|
| Професійно-кваліфікаційна ( $k_{ПК}$ ) | 1                | $q_1^1$ - тривалість трудової діяльності; $q_2^1$ - тривалість трудової діяльності на даному підприємстві; $q_3^1$ - збалансованість робочих місць і працюючих; $q_4^1$ - професійний профіль; $q_5^1$ - кваліфікаційний профіль. |
| Психофізіологічна ( $k_{ПФ}$ )         | 2                | $q_1^2$ - стійкість до стресів; $q_2^2$ - рівень здоров'я; $q_3^2$ - гендерний профіль; $q_4^2$ - віковий профіль;  |
| Освітня ( $k_o$ )                      | 3                | $q_1^3$ - освітній профіль; $q_2^3$ - розвиток/саморозвиток.  |
| Соціально-гуманістична ( $k_{сг}$ )    | 4                | $q_1^4$ - професійна відповідальність; $q_2^4$ - соціальна відповідальність; $q_3^4$ - бренд/репутація; $q_4^4$ - організація/самоорганізація.  |
| Культурно-моральна ( $k_{КМ}$ )        | 5                | $q_1^5$ - трудова дисципліна; $q_2^5$ - професійна етика; $q_3^5$ - корпоративна культура;  |
| Інноваційна ( $k_I$ )                  | 6                | $q_1^6$ - інноваційність; $q_2^6$ - креативність;   |
| Економіко-мотиваційна ( $k_{ЕМ}$ )     | 7                | $q_1^7$ - вмотивованість працівників (матеріальна / нематеріальна); $q_2^7$ - задоволеність працею (матеріальна /нематеріальна).  |

$Q_1$  - чисельність штатних працівників високої кваліфікації;  $Q_2$  - мобільність;  $Q_3$  - ефективність праці;  $Q_4$  - використання робочого часу.

Джерело: розроблено автором на основі [1-9].



**Рис. 3. Процедура зведення оціночних показників КПП та КП,**  
Джерело: розроблено автором.

Відповідно до кожної компоненти та характеристик за допомогою експертного методу проходить відбір показників, які й будуть їх описувати. Результати представлено в табл. 2. З узагальненої множини, яка налічує 41 показник, для вираження характеристик кадрового потенціалу підприємства/працівника було відібрано оціночні показники, які згруповано за відповідними компонентами, що представлено у вигляді дворівневої системи показників для оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві в розрізі його загальної величини (перший рівень) та стосовно окремого працівника (другий рівень). На першому та другому рівнях було відібрано по 28 показників, з них: 24 показники, які оцінюють якісні характеристики, та 4 – які оцінюють кількісні характеристики (для можливості порівняння ці величини повинні бути рівноцінними та однаковими). Максимальна кількість балів за оціночною переводною шкалою становить 10 балів. Наочна репрезентація дворівневої системи оцінювання кадрового потенціалу на підприємстві наведена на рис. 4.

Таблиця 2

## Узагальнення показників за характеристиками та компонентами

| Найменування   | <i>КПП</i>   |   |
|--|--|---|
|  | ЯКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ( <i>q</i> )   |   |
| $q_1^1 - q_m^n$  | $A_1^{КПП}$  | $A_i$   |
| $q_1^1 - q_5^1$  | Професійно-кваліфікаційна компонента ( $k_{ПК}$ )  |   |
| $q_1^1$ - тривалість трудової діяльності;                        | $A_{11}^{КПП}$ - середній стаж роботи працівників;   | $A_{11}$ - загальний стаж роботи працівника;<br>$A_{12}$ - загальний стаж роботи за спеціальністю;  |
| $q_2^1$ - тривалість трудової діяльності на даному підприємстві; | $A_{12}^{КПП}$ - середній стаж роботи працівників на даному підприємстві;                                | $A_{13}$ - загальний стаж роботи працівника на даному підприємстві; $A_{14}$ - загальний стаж роботи за спеціальністю на даному підприємстві; |
| $q_3^1$ - збалансованість робочих місць і працюючих;             | $A_{13}^{КПП}$ - відповідність працівників підприємства посадам;   | $A_{15}$ - відповідність працівника за професійно-кваліфікаційними характеристиками посаді;   |
| $q_4^1$ професійний профіль;                                     | $A_{14}^{КПП}$ - співвідношення чисельності працівників за професійними групами з фактичною чисельністю; | -   |
| $q_5^1$ кваліфікаційний профіль;                                 | $A_{15}^{КПП}$ - співвідношення необхідного та фактичного кваліфікаційного розрядів;                     | $A_{16}$ - співвідношення рівня (розряду) кваліфікації із середнім;   |
| $q_1^2 - q_4^2$  | Психологічна компонента ( $k_{ПФ}$ )   |   |
| $q_1^2$ - стійкість до стресів;                                  | $A_{21}^{КПП}$ - середній рівень стійкості до стресу колективу (оцінюється експертом);                   | $A_{21}$ - рівень стійкості до стресу, що визначається тестуванням (оцінюється експертом);  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| $q_2^2$ - рівень здоров'я;                                       | $A_{22}^{КПМ}$ - питома вага невідпрацьованого через хворобу у загальній величині запланованого часу;   | $A_{22}$ - питома вага невідпрацьованого через хворобу у загальній величині запланованого часу; $A_{24}$ - співвідношення питомої ваги невідпрацьованого через хворобу у загальній величині запланованого часу працівника до такої ж величини по підприємству |
| $q_3^2$ - гендерний профіль;                                     | $A_{23}^{КПМ}$ - співвідношення жінок та чоловіків;<br>$A_{24}^{КПМ}$ - співвідношення жінок та чоловіків на керівних посадах;                | -   |
| $q_4^2$ - віковий профіль;                                       | $A_{25}^{КПМ}$ - середній вік працівників підприємства;   | $A_{23}$ - вік працівника;  |
| $q_1^3 - q_2^3$  | Освітня компонента ( $k_O$ )  |   |
| $q_1^3$ - освітній профіль;                                      | $A_{31}^{КПМ}$ - відповідність працівників підприємства за освітніми вимогами посадам;  | $A_{31}$ - відповідність працівника за освітніми вимогами посади;   |
| $q_2^3$ - розвиток/саморозвиток;                                 | $A_{32}^{КПМ}$ - середній рівень здатності до саморозвитку по підприємству.   | $A_{32}$ здатність до саморозвитку, що визначається тестуванням (оцінюється експертом);   |
| $q_1^4 - q_4^4$  | Соціально-гуманістична компонента ( $k_{CT}$ )  |   |
| $q_1^4$ - професійна відповідальність;                           | $A_{41}^{КПМ}$ - середній рівень професійної відповідальності по підприємству;  | $A_{41}$ - рівень професійної відповідальності (оцінюється керівником);   |
| $q_2^4$ - соціальна відповідальність;                            | $A_{42}^{КПМ}$ - середній рівень соціальної відповідальності по підприємству;   | $A_{42}$ - рівень соціальної відповідальності (оцінюється керівником);  |
| $q_3^4$ - бренд/репутація;                                       | $A_{43}^{КПМ}$ - середній рівень бренду/репутації по підприємству;  | $A_{43}$ - рівень власного бренду (репутації) (оцінюється керівником);  |
| $q_4^4$ - організація/самоорганізація;                           | $A_{44}^{КПМ}$ - середній рівень організації (самоорганізації) по підприємству;   | $A_{44}$ - рівень організації (самоорганізації) (оцінюється керівником);  |
| $q_1^5 - q_3^5$  | Культурно-моральна компонента ( $k_{KM}$ )  |   |
| $q_1^5$ - трудова дисципліна;                                    | $A_{51}^{КПМ}$ - середній рівень порушення трудової дисципліни;   | $A_{51}$ - рівень порушення трудової дисципліни;  |
| $q_2^5$ - професійна етика;                                      | $A_{52}^{КПМ}$ - середній рівень професійної етики по підприємству;   | $A_{52}$ - рівень професійної етики (оцінюється керівником);  |
| $q_3^5$ - корпоративна культура;                                 | $A_{53}^{КПМ}$ - середній рівень прийняття корпоративної культури по підприємству;  | $A_{53}$ - рівень прийняття корпоративної культури (оцінюється на основі анкетування);  |
| $q_1^6 - q_2^6$  | Інноваційна компонента ( $k_I$ )  |   |
| $q_1^6$ - інноваційність;  | $A_{61}^{КПМ}$ - середня кількість інноваційних продуктів по підприємству (в розрахунку на одного працівника);                                | $A_{61}$ - співвідношення кількості інноваційних продуктів працівника та середнього по підприємству;  |
| $q_2^6$ - креативність;  | $A_{62}^{КПМ}$ - середній рівень креативності по підприємству;  | $A_{62}$ - рівень креативності під час виконання професійних обов'язків;  |
| $q_1^7 - q_2^7$  | Економіко-мотиваційна компонента ( $k_{EM}$ )   |   |
| $q_1^7$ - мотивованість працівників (матеріальна/нематеріальна); | $A_{71}^{КПМ}$ співвідношення темпів приросту середньомісячної заробітної плати по підприємству та середньомісячної заробітної плати в галузі | $A_{71}$ - співвідношення темпів приросту середньомісячної заробітної плати працівника та середньомісячної заробітної плати в галузі;   |
| $q_2^7$ - задоволеність працею (нематеріальна/матеріальна).      | $A_{72}^{КПМ}$ $_{NM}$ , $A_{73}^{КПМ}$ $_{M}$ - середній рівень задоволеності працею по підприємству;  | $A_{72} = R^{NM}$ $_{зп1}$ , $A_{73} = R^M$ $_{зп1}$ - рівень задоволеності працею на підприємстві нематеріальний/матеріальний (визначається на основі анкетування);  |
| $Q_I - Q_4$  | КЛІЬКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ( $Q$ )  |   |



|   |   |  |
|---|---|--|
| $Q_1$ - чисельність штатних працівників високої кваліфікації; | $A_1^{KPII}$ - приріст чисельності штатних працівників високої кваліфікації;            | -  |
| $Q_2$ - мобільність;  | $A_2^{KPII}$ - співвідношення коефіцієнту обороту з прийняття та коефіцієнту з вибуття; | -  |
| $Q_3$ - ефективність праці;                                   | $A_3^{KPII}$ - темп приросту продуктивності праці по підприємству;                      | $A_1$ - темп приросту продуктивності праці працівника; $A_2$ - співвідношення темпу приросту продуктивності праці працівника та темпу приросту продуктивності праці по підприємству; |
| $Q_4$ - використання робочого часу;                           | $A_4^{KPII}$ - темп приросту відпрацьованого часу по підприємству;                      | $A_3$ - темп приросту відпрацьованого часу працівника; $A_4$ співвідношення темпу приросту відпрацьованого часу працівника та темпу приросту відпрацьованого часу по підприємству    |

Джерело: розроблено автором.

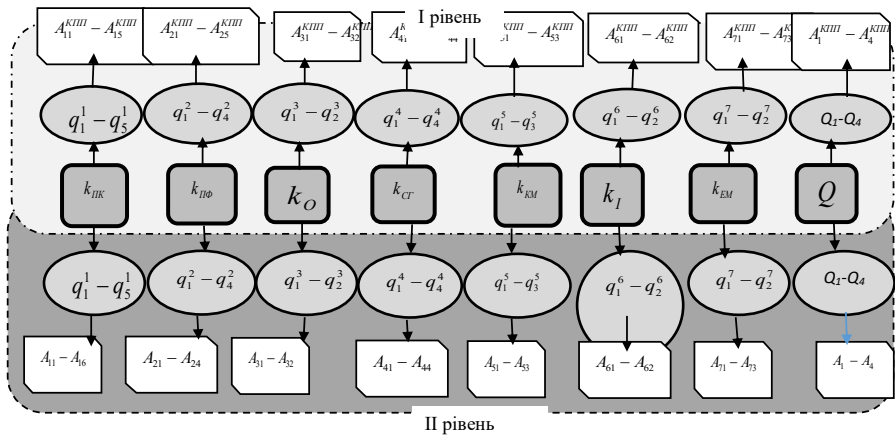


Рис. 4. Дворівнева система оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, автором запропоновано систему оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві, яка ґрунтується на відборі його характеристик, групуванні їх за складовими, на основі бінарного підходу, та визначенню відповідних показників, яка, на відміну від існуючих, є дворівневою та враховує систему показників оцінювання кадрового потенціалу підприємства (І рівень) та систему оцінювання кадрового потенціалу працівників (ІІ рівень) та ґрунтується на розрахункових і

експертних показчиків, що дозволяє здійснювати управління ним із врахуванням різних рівнів ієрархії системи.

**Висновки та пропозиції.** Отже, автором обґрунтовано сукупність компонент кадрового потенціалу (сім компонент) та його кількісний базис, що дозволило у взаємозв'язку із характеристиками визначити перелік показників кадрового потенціалу за двома рівнями: підприємства та працівника. Визначено процедуру уніфікації різновекторних та різнооціночних показників шляхом бальної оцінки отриманих розрахункових значень, де максимальне, найкраще значення становить 10 балів, а мінімальне, найгірше – 1 бал. Відповідно, встановлено, що кількість показників за рівнями повинна бути однаковою.

### Список використаної літератури

1. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : НАДПСУ, 2007. 174 с.
2. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х. : ХНЕУ, 2012. 228 с.
3. Гармідер Л. Д. Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 2 (39). С. 44–51.
4. Калініченко Л. Л. Методологічні аспекти управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних процесів галузі : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Укр. держ. акад. залізничного трансп. Харків, 2013. 37 с.
5. Череп А. В., Зубрицька Я. О. Основи формування трудового потенціалу в державі, регіоні, на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1 (9). С. 245–254.
6. Захарова О. В., Островська А. О. Система показників трудового потенціалу промислового підприємства. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. 2005. Випуск 100-1. С. 37–45.
7. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 7, частина 3. С. 95–98.
8. Дідченко О. І., Довганюк А. В. Оцінка кадрового потенціалу промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. № 5. URL : [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_012.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_012.pdf).
9. Стеблянко-Авраменко М. С. Структурні складові кадрового потенціалу організації: види, характеристика та особливості. *Науково-практичний журнал – Економіка Криму*. 2012. № 3 (40). С. 251–256.
10. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Механізм*

*регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 53–65

11. Смачило В. В., Халіна В. Ю., Мірошніченко О. В. Аналіз методичного інструментарію оцінювання кадрового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №19. URL : <http://global-national.in.ua/issue-19-2017/27-vipusk-19-zhovten-2017-r/3419-smachilo-v-v-khalina-v-yu-miroshnichenko-o-v-analiz-metodichnogo-instrumentariyu-otsinyuvannya-kadrovogo-potentsialu-pidpriemstva>
12. Смачило В. В., Цесельська К. А. Обґрунтування характеристик кадрового потенціалу підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 1 (87). С. 29–35.

Стаття надійшла 25.06.2019

**В. В. Смачило,**

кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки  
Харківського національного університета  
строительства и архитектуры  
Сумская, 40, Харьков, 61002, Украина  
e-mail: miroslava.valya@ukr.net

## **СИСТЕМА ОЦЕНОЧНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Основой эффективного управления кадровым потенциалом на предприятии являются результаты его оценки. Современные исследования сфокусированы на одноуровневом определении объекта оценки, что не учитывает свойства системы. Таким образом, целью исследования является формирование системы показателей оценки кадрового потенциала на предприятии с учетом дуальности кадрового потенциала как сложной, динамичной социально-экономической системы. Основываясь на исследованиях ученых и собственных результатах, автором предложена система оценочных показателей кадрового потенциала на предприятии, которая базируется на отборе его характеристик, группировке их по составляющим, на основе бинарного подхода, и определению соответствующих показателей, которая, в отличие от существующих, является двухуровневой и учитывает систему показателей оценки кадрового потенциала предприятия (I уровень) и систему оценки кадрового потенциала работников (II уровень) и основывается на расчетных и экспертных показателях, что позволяет осуществлять управление им с учетом различных уровней иерархии системы.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал; предприятие; оценочный показатель.

**V. V. Smachylo,**

candidate of Economic Sciences, docent,  
professor of the department of Economics

Kharkiv National University of  
Civil Engineering and Architecture,  
Sumska str., 40, Kharkiv, 61002, Ukraine  
e-mail: miroslava.valya@ukr.net

## **SYSTEM OF EVALUATION INDICATORS OF PERSONNEL POTENTIAL AT THE ENTERPRISE**

The basis of effective management of personnel potential on the enterprise is the results of its evaluation. Modern research focuses on the one-level definition of the object of evaluation, which does not take into account the properties of the system. Thus, the purpose of the research is to create a system of indicators of personnel potential assessment at the enterprise, taking into account the duality of personnel potential as a complex, dynamic socio-economic system.

Based on the understanding of the personnel potential of the enterprise as a complex socio-economic dynamic system, represented by the existing set of abilities and capabilities of the personnel of the enterprise having quantitative and qualitative characteristics necessary for the enterprise for the sake of sustainable development. It should be emphasized on the assertion that the evaluation of the PPC, based on its features, should be carried out on two levels: macro- and microeconomic, on the one hand, the human potential is a component of higher-level potentials (enterprises, regions, industries, countries, etc.), but on the other hand, is based on the individual potential of the employee, which is the basis for the formation of higher-level systems. That is why it is proposed to conduct evaluation at two levels - for the personnel potential of the enterprise (Level I) and the personnel potential of the company's employees (Level II).

Estimating any object is based on the definition of a number of indicators that take into account the set of characteristics that are inherent to the object. The author, in the work, determined the necessary characteristics that describe the personnel potential of the enterprise. At the same time, they should be presented in the form of indicators and incorporated in the components, which will be the basis for the formation of the basis of the system of personnel potential assessment at the enterprise. The 7 components were selected, which combine the quantitative and qualitative characteristics of the personnel potential and determine the estimated indicators that need to be reduced to the object of evaluation (the personnel potential of the enterprise or individual worker). At the first and second levels, 28 indicators were selected, among them: 24 indicators that evaluate the qualitative characteristics, and 4 - which estimate the quantitative characteristics (for comparison, these values should be equal). The maximum score on the scoring scale is 10 points.

Based on researches of scientists and own results, the author proposes a system of estimating indicators of personnel potential on the enterprise, which is based on the selection of its characteristics, grouping them into components, on the basis of a binary approach, and the definition of relevant indicators, which, unlike existing ones, is two-tiered and takes into account the system of indicators for assessing the personnel potential of the enterprise (level I) and the system for assessing staffing potential of employees

(level II) and based on the calculation and expert indicators, allowing to manage it taking into account the different levels of the hierarchy of the system.

**Key words:** personnel potential; enterprise; evaluation indicator.

## References

1. Bilorus, T. V. (2007). Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva: Monohrafiia [Strategic management of personnel potential of enterprise: Monograph]. Irpin: NADPSU. [in Ukrainian].
2. Hrynova, V. M. & Pysarevska, H. I. (2012). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva: monohrafiia [Management of personnel potential of the enterprise: Monograph]. Kharkiv: KhNEU. [in Ukrainian].
3. Harmider, L. D. (2013). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia rozvytku kdrovoho potentsialu torhovelnoho pidpriemstva [Methodical approaches to estimation of development of commercial potential of storage capacity]. *Ekonomika i rehion. – Economy and region*, 2, pp. 44-51. [in Ukrainian].
4. Kalinichenko, L. L. (2013). Metodolohichni aspekty upravlinnia personalom pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh transformatsiinykh protsesiv haluzi [Methodological aspects of personnel management of enterprises of railway transport in conditions of transformation processes of the industry]. *Doctoral thesis. Ukr. derzh. akad. zaliznychnoho transp.*, Kharkiv. [in Ukrainian].
5. Shcherep, A. V. & Zubrytska, Y. O. (2011). Osnovy formuvannia trudovoho potentsialu v derzhavi, regioni, na pidpriemstvi [Fundamentals of labor potential formation in the state, region, at enterprise]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. – Bulletin of the Zaporizhzhya National University*, 1 (9), pp. 245–254. [in Ukrainian].
6. Zakharova, O. V. & Ostrovska, A. O. (2005). Systema pokaznykiv trudovoho potentsialu promysloвого pidpriemstva [System of indicators of labor potential of an industrial enterprise ]. *Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: ekonomichna. – Scientific works of the Donetsk National Technical University. Series: economical*, 100-1, pp. 37–45. [in Ukrainian].
7. Skoruk, O. V. (2016). Teoretychni osnovy formuvannia ta vykorystannia kadrovoho potentsialu sub'iektiv pidpriemnytstva [Theoretical bases of formation and use of personnel potential of subjects of entrepreneurship]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. – Scientific herald of Uzhhorod National University*, 7 (part 3), pp. 95–98. [in Ukrainian].
8. Didchenko, O. I. & Dovhaniuk, A. V. (2013). Otsinka kadrovoho potentsialu promysloвого pidpriemstva [Assessment of the personnel potential of the industrial enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. – Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, 5, pp. 1–5. Retrieved from [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_012.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_012.pdf). [in Ukrainian].
9. Steblianko-Avramenko, M. S. (2012). Strukturni skladovi kadrovoho potentsialu orhanizatsii: vydy, kharakterystyka ta osoblyvosti [Structural components of personnel potential of organization: types, characteristics and features]. *Naukovo-praktychnyi zhurnal – Ekonomika Krymu. – Scientific and Practical Journal. – Economy of Crimea*, 3 (40), pp. 251–256. [in Ukrainian].

10. Smachylo, V. V. (2016). Kvintesentsiia ta poniatiino-semantychnyi analiz sotsialno-ekonomichnoi katehorii «kadrovyi potentsial pidprijemstva» [Quintessence and conceptual-semantic analysis of socio-economic category “personnel potential of enterprise”]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky. – Mechanism of regulation of economy*, 3, pp. 53–65. [in Ukrainian].
11. Smachylo, V. V., Khalina, V. Y. & Miroshnychenko, O. V. (2017). Analiz metodychnoho instrumentariiu otsiniuvannia kadrovoho potentsialu pidprijemstva [Analysis of methodical tools for evaluating the human resources potential of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. – Global and national problems of the economy*, 19, pp. 241–246. Retrieved from <http://global-national.in.ua/issue-19-2017/27-vipusk-19-zhovten-2017-r/3419-smachilo-v-v-khalina-v-yu-miroshnichenko-o-v-analiz-metodychnogo-instrumentariyu-otsinyuvannya-kadrovogo-potentsialu-pidprijemstva> [in Ukrainian].
12. Smachylo, V. V. & Tseselska, K. A. (2019). Obhruntuvannia kharakterystyk kadrovoho potentsialu pidprijemstv [Justification of the characteristics of personnel potential of enterprises]. *Visnyk ZhDTU – Journal of ZHDTU*, 1 (87), pp. 29–35. [in Ukrainian].

УДК 336.13:336.64

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.2(42).177073

**Б. С. Шулюк,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,  
Тернопільський національний економічний університет  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46000, Україна,  
e-mail: BohdanaShulyuk@i.ua

## **СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ МОДЕЛІ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНО- ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

У статті надано авторське трактування поняття «модель фінансового механізму державно-приватного партнерства». Обґрунтовано, що основою її формування є системний підхід, який досліджували такі відомі вчені, як П. Анохін (теорія функціональних систем), І. Ансофф та Л. Фахей («каскадний» підхід – метод альтернативного пошуку), С. Бір (метод «чорного ящика») та інші. Відповідно до згаданого підходу фінансовий механізм державно-приватного партнерства розглядається як цілісна структура, що складається з відносно відокремлених і взаємопов'язаних між собою підсистем і елементів з особливими специфічними властивостями. Акцентовано увагу на тому, що важливою ознакою системного підходу до побудови механізму є забезпечення досягнення цілей учасниками партнерства завдяки їх ранжуванню відповідно до пріоритетності; визначенню методів і засобів їх досягнення, отриманню найкращих результатів при найменших витратах. Водночас наголошено, що такий фінансовий механізм повинен забезпечувати не тільки досягнення запланованих завдань, а й свою якісну зміну, зумовлену потребами зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** фінансовий механізм; державно-приватне партнерство; системний підхід; соціально-економічні результати.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Організація фінансових відносин держави і бізнесу в структурі фінансового механізму державно-приватного партнерства здійснюється за певними моделями. Вибір моделі згаданого механізму є способом закріплення партнерських відносин держави із суб'єктом господарської діяльності. Держава стає не тільки ініціатором створення тих чи інших структурних елементів механізму, але й орієнтується на економічні інтереси приватного бізнесу і потреби населення з метою скорочення непродуктивних витрат.

Пріоритетна роль держави як партнера породжує нові проблеми її інтеграції в дані процеси зі збереженням паритетів впливу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Системний підхід в методології досліджували такі вчені, як Н. Городнова, В. Прохоров, Л. Шарінгер тощо, а моделі розвитку партнерських відносин держави і бізнесу – І. Блауберг, Є. Істомін, О. Соколов, Е. Юдін та ін. Проте в економічній літературі відсутні комплексні дослідження стосовно застосування системного підходу до побудови моделі фінансового механізму державно-приватного партнерства. Враховуючи зазначене, тема статті є актуальною.

**Постановка завдання.** Метою статті є розкриття концептуальних засад розвитку системного підходу в методології, а також необхідності його використання в процесі побудови моделі фінансового механізму державно-приватного партнерства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В даний час в науковій літературі відсутнє визначення поняття «модель фінансового механізму державно-приватного партнерства» (далі – ДПП). Здебільшого науковці досліджують модель ДПП, під якою розуміють форму, вид, підхід, схему тощо. Найчастіше її трактують як певний проект, створений внаслідок законної та прозорої процедури відбору приватного партнера для виконання завдань економічної політики держави [1, с. 17–18]; співвідношення форм організації, фінансування і кооперації [2, с. 13]; склад і обсяг переданих приватному партнеру прав власності, інвестиційних обов'язків, а також визначення принципів розподілу ризиків між партнерами, відповідальності за проведення різних видів робіт [3]; сукупність способів та прийомів організації діяльності державно-приватного партнерства, що дає змогу визначити функції учасників партнерства, їхні права, відповідальність, можливі обмеження [4, с. 525].

Однак забезпечення чіткої роботи ДПП потребує формування достатньої фінансової бази, оптимізації внутрішніх і зовнішніх фінансових потоків, що зумовлює необхідність з'ясування сутності та наукових підходів до побудови моделей фінансового механізму ДПП. Таким чином вважаємо, що модель фінансового механізму ДПП – це апробований, ефективний і результативний спосіб структурування елементів цього механізму, направлених на формування фінансових ресурсів, їхній розподіл і використання, а також отримання соціально-економічних ефектів та фінансової віддачі від здійснених інвестицій. Перевагами такого моделювання є: виокремлення основних рис від другорядних, внутрішніх від зовнішніх, постійно повторюваних від випадкових;



визначення закономірностей функціонування механізму, що дає змогу скласти точні прогнози; визначення структурних складових механізму та встановлення взаємозв'язків між ними задля збалансування інтересів учасників партнерства.

Основою формування моделі фінансового механізму державно-приватного партнерства є системний підхід.

В методологічній літературі поняття «підхід» розуміється як стратегічний принцип або їх сукупність (І. Блауберг, Е. Юдін) [5], або ж передбачає застосування процедур і прийомів, які служать формою і умовою реалізації відповідних принципів (О. Петров) [6], а також означає сукупність прийомів, способів, які застосовуються для впливу на кого-небудь, вивчення чого-небудь, ведення справ (Н. Іпполітова) [7]. Дані трактування не суперечать, а доповнюють один одного. В нашому дослідженні «підхід» може розглядатися як певний спосіб визначення складу згаданого механізму, стратегічних і тактичних завдань його функціонування.

Системний підхід базується на теорії систем, ідея створення якої належить австрійському біологу Л. фон Берталанфі. Одним з можливих шляхів її реалізації він бачив в знаходженні структурної подібності законів, установлених в різних науках, зокрема математичних та технічних. А в кінці 50-х років зазначений підхід почав використовуватись і в теорії управління. Змістовною складовою системних досліджень є поняття «система». Її поява зумовлена необхідністю встановлення взаємозв'язків між предметами і явищами, упорядкування накопичуваних знань про закономірності їх розвитку.

Єдиного загальноприйнятого визначення системи поки не існує. Науковці трактують її по-різному, зокрема:

- «система – це безліч взаємопов'язаних елементів. ... не існує жодної підмножини елементів, не пов'язаної з іншою підмножиною» (Р. Акофф) [8];
- «система – це все, що складається з пов'язаних один з одним частин» (С. Бір) [9];
- «система – це комплекс взаємодіючих компонентів» (Р. Беллман, І. Гліксберг, О. Гросс) [10];
- «система – це безліч пов'язаних діючих елементів» (Є. Істомін, О. Соколов) [11].

Загалом під системою варто розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють певну цілісність. Семантичне поле поняття системи включає терміни:

1) «структура» (від лат. – будова, порядок, розташування) – сукупність основних частин системи (підсистем, елементів) із встановленими зв'язками між ними;

2) «цілісність» та «єдність» – зміст першого полягає у характеристиці системи як цілісної структури з позиції зовнішнього середовища, друге – передбачає поділ її на взаємопов'язані частини в межах цілісної єдності;

3) «елемент» – найпростіша, неподільна структурна складова системи. Поділ системи на елементи залежить від мети, завдань, методів, інструментів наукового дослідження;

4) «підсистема» – сукупність пов'язаних елементів, завдяки яким реалізуються окремі цілі системи. Завдяки виокремленню підсистем відстежуються внутрішні зв'язки системи, її входи і виходи;

5) «зв'язок» – характеризує вплив однієї підсистеми чи елемента на інші. Розрізняють внутрішні та зовнішні, прямі й зворотні зв'язки, метою яких є рух та передача ресурсів, інформації, матеріальних засобів тощо.

Сутність системного підходу полягає в пошуку простого в складному, здійсненні декомпозиції проблеми на складові частини. Чим більша чисельність структурних елементів, тим глибше розкривається сутність явища. Системний підхід передбачає здійснення моніторингу та аналізу стосовно кількості та якості внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків системи, динаміки їх змін у часі і просторі, виявлення й використання інтеграційних властивостей системи, які є результатом внутрішньої взаємодії її компонентів.

Застосування системного підходу у методологічному дослідженні означає: вивчення окремих структурних компонентів; з'ясування значення кожного з них в загальному функціонуванні системи і навпаки; встановлення закономірностей всіх взаємозв'язків; виявлення впливу системи загалом на окремі її елементи.

Системний підхід розглядає фінансовий механізм державно-приватного партнерства як цілісну структуру, що складається з відносно відокремлених і взаємопов'язаних між собою підсистем і елементів з особливими специфічними властивостями. При цьому зміна одного з елементів будь-якої підсистеми викликає зміни в інших елементах, що ґрунтується на діалектичному підході до взаємозв'язку і взаємозумовленості всіх явищ в природі і суспільстві. Зазначений підхід досліджували такі відомі вчені, як П. Анохін (теорія функціональних систем), І. Ансофф та Л. Фахей («каскадний» підхід – метод альтернативного пошуку), С. Бір (метод «чорного ящика») та інші.

При розгляді фінансового механізму ДПП як системи, варто застосовувати метод «чорного ящика», запропонований С. Біром у праці «Мозок фірми» [12]. На думку вченого, «чорний ящик» – дуже складна система, яку неможливо описати, розробити алгоритм дій, оскільки вони мають стохастичний характер. Незмінним залишається те, що для забезпечення дієвості та результативності функціонування даної системи є наявність фінансових ресурсів на вході і кінцевого продукту (отриманих соціально-економічних результатів) – на виході.

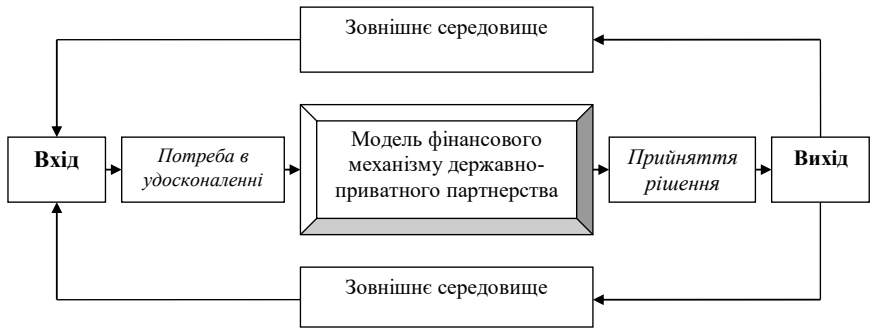
Системний підхід передбачає не тільки взаємозв'язок елементів фінансового механізму, а й залежність його моделі від зміни зовнішнього середовища. Ця здатність дає можливість прогнозувати динаміку розвитку ситуації всередині, що змінюється під впливом зовнішніх факторів. П. Анохіном розроблена теорія функціональних систем, яка розглядає діяльність суб'єкта економічних відносин в цілому, як єдину систему, при цьому керована система не є автономною, вона пов'язана з навколишнім середовищем, і досліджує прийоми адаптації системи до постійно змінюваних зовнішніх чинників [13].

Відносини між фінансовим механізмом ДПП і її середовищем визначаються двояким характером: інтересами партнерів, вимогами і потребами суспільства, що дають механізму імпульс для дії так званого «входу», і рішеннями, прийнятими для покращення моделі фінансового механізму ДПП як реакція на зовнішні фактори, званими «виходом». Тобто, вхід поступає із середовища і дає імпульс механізму, а вихід є реакцією механізму на імпульс середовища. Таким чином, здійснюється зворотний зв'язок між входом і виходом. Вихід викликає зворотну реакцію середовища, яка породжує новий вхід, на який механізм реагує новим виходом і так далі до нескінченності (рис. 1).

Н. Гордонова вказує на важливість формування динамічної моделі [14]. Її використання дає змогу фінансовому механізму ДПП миттєво реагувати на вплив зовнішніх факторів. Зазначена здатність дозволяє прогнозувати розвиток ситуації і стан всередині механізму. Динамічна модель, поряд зі структурними змінами, покликана вирішити проблему ефективності інформаційних потоків. Тому при побудові моделі повинні використовуватися інформаційні технології і засоби обчислювальної техніки.

Зарубіжні науковці Л. Фахей та І. Ансофф акцентують увагу на «каскадному» (багаторівневому) підході формування моделі будь-якого інтеграційного утворення, що базується на методі альтернативного пошуку [15]. Згідно нього на основі отриманої інформації проектуються різні

варіанти таких моделей. При цьому Ансоффом виділені умови оптимального вибору тієї чи іншої моделі системи управління інтеграційного утворення. Вибір обумовлюється впливом факторів зовнішнього по відношенню до структури середовища.



**Рис. 1. Залежність побудови моделі фінансового механізму від впливу зовнішнього середовища**

*Джерело:* побудовано автором.

Формування моделі фінансового механізму ДПП залежить від факторів, які пов'язані з цілями та фінансовими можливостями учасників партнерства. З позиції держави до таких факторів належать: необхідність вирішення стратегічних завдань в соціальній інфраструктурі чи економічній сфері, наявність бюджетних можливостей фінансування, стимулів та гарантій, інвестиційний клімат країни. З боку приватного партнера – це його фінансовий стан, спеціалізація виду діяльності, перспективи її розвитку.

Названі фактори вказують на те, що при виборі моделі досліджуваного механізму необхідно: забезпечити баланс довгострокових інтересів партнерів, врахувати їх фінансові та інвестиційні можливості; сприяти досягненню бюджетної ефективності держави, орієнтуватися на максимізацію рентабельності вкладеного капіталу приватного партнера, розглядати всі альтернативні варіанти. Вибір моделі фінансового механізму ДПП можна зобразити у вигляді алгоритму, зображеного на рис. 2.

Запропонована методика дає змогу державі і приватному партнеру з використанням встановлених процедур прийняти обгрунтоване рішення щодо вибору моделі фінансового механізму ДПП. Це підвищує

ефективність діяльності учасників партнерства стосовно досягнення окреслених цілей.

Важливою ознакою системного підходу є забезпечення комплексного процесу досягнення цілей, що стоять перед фінансовим механізмом ДПП. Відтак у цьому аспекті передбачається:

- ранжування цілей відповідно до їх пріоритетності;
- досягнення найкращих результатів при найменших витратах шляхом використання інструментів порівняльного аналізу і вибору способів досягнення поставлених цілей;
- оцінку всіх можливих варіантів моделей механізму з використанням кількісної інтерпретації цілей, визначенням методів і засобів їх досягнення.



**Рис. 2.** Алгоритм формування моделі фінансового механізму державно-приватного партнерства відповідно до «каскадного підходу»  
*Джерело:* побудовано автором.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, особливості системного підходу до формування моделі фінансового механізму ДПП полягають в наступному:

1) по-перше, фінансовий механізм ДПП розглядається як цілісна структура, на яку впливають фактори зовнішнього середовища. В свою чергу, останнє характеризується невизначеністю і мінливістю, неповнотою інформації, таїть загрози і виклики;

2) по-друге, орієнтація механізму на передбачення, попереджувальні дії, а не на реагування після того, що сталося, постфактум (усунення наслідків в результаті адаптації до середовища);

3) по-третє, задля забезпечення ефективного функціонування механізму в таких умовах необхідним є розроблення учасниками партнерства його оптимальної моделі, яка б узгоджувала їх інтереси, кінцеві цілі і способи досягнення. При цьому цілі повинні співвідноситися з фінансовими ресурсами, можливостями, потенціалом партнерів;

4) по-четверте, фінансовий механізм забезпечує не просто досягнення запланованих завдань, а й свою якісну зміну, зумовлену потребами зовнішнього середовища.

### Список використаної літератури

1. Gerrard M. B. What are public-private partnerships, and how do they work? *Finance & Development*. 2008. № 3. P. 17–21.
2. Шарингер Л. Новая модель инвестиционного партнерства государства и частного сектора. *Мир перемен*. 2004. № 2. С. 13.
3. Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства / Европейская экономическая комиссия; Организация Объединенных Наций. Нью-Йорк; Женева, 2008. URL: [http://safbd.ru/sites/default/files/rukovodstvo\\_eek\\_oon\\_po\\_gchp.pdf](http://safbd.ru/sites/default/files/rukovodstvo_eek_oon_po_gchp.pdf) (дата звернення: 19.06.2019).
4. Прохоров В. В. Инструменты выбора модели государственно-частного партнерства при реализации инфраструктурных проектов в аэрокосмическом комплексе. *Вестник СибГАУ*. 2016. № 2. Том 17. С. 523–529.
5. Блауберг И. В., Юдин Э. Г. Становление и сущность системного подхода. Москва: Наука, 1973. 270 с.
6. Петров А. Ю. Основные концепты компетентностного подхода как методологической категории. *Альма Матер. Вестник высшей школы*. 2005. № 2. С. 54–60.
7. Ипполитова Н. В. Методологические основания исследования проблем профессиональной педагогики. *Методология педагогики: понятийный аспект: монографический сборник научных трудов* / отв. ред. Е. В. Ткаченко, М. А. Галагузова. Москва: Издательский центр АНОО «ИЭТ», 2014. Вып. 1. 210 с.

8. Акофф Р. О менеджменте. Пер. с англ. / под ред. Л. А. Волковой. СПб.: Питер, 2002. 448 с.
9. Бир С. Кибернетика и менеджмент. Пер. с англ. Источник: Издательство «УРСС», 2006. 280 с.
10. Беллман Р., Гликсберг И., Гросс О. Математическое моделирование. Процессы в сложных экономических и экологических системах. Москва: ИИЛ, 1962. 336 с.
11. Истомина Е. П. Соколов А. Г. Теория организаций: системный подход: учебник. СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2009. 314 с.
12. Бир С. Мозг фирмы. Пер с англ. Москва: Радио и связь, 1993. 416 с.
13. Анохин П. К. Философские аспекты теории функциональной системы. Москва: Наука, 1978. 399 с.
14. Городнова Н. В. Институт государственно-частного партнерства: развитие теории управления. *Sworld*. 2016. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer42/125.pdf> (дата звернення: 19.06.2019).
15. Fahey L., Ansoff I. The New Corporate Strategy. *The Academy of Management Review*. 1989. P. 459-460.

Стаття надійшла 08.07.2019 р.

**Б. С. Шулюк,**

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры финансов им. С. И. Юрия,  
Тернопольский национальный экономический университет,  
ул. Львовская, 11, г. Тернополь, 46000, Украина,  
e-mail: BohdanaShulyuk@i.ua

## **СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ПОСТРОЕНИЮ МОДЕЛИ ФИНАНСОВОГО МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

В статье дана авторская трактовка понятия «модель финансового механизма государственно-частного партнерства». Обосновано, что основой ее формирования является системный подход, который исследовали такие известные ученые, как П. Анохин (теория функциональных систем), И. Ансофф и Л. Фахей («каскадный» подход – метод альтернативного поиска), С. Бир (метод «черного ящика») и другие. Согласно упомянутому подходу, финансовый механизм государственно-частного партнерства рассматривается как целостная структура, состоящая из относительно обособленных и взаимосвязанных между собой подсистем и элементов с особыми специфическими свойствами. Акцентируется внимание на том, что важным признаком системного подхода к построению механизма является обеспечение достижения целей участниками партнерства благодаря их ранжированию в соответствии с приоритетностью; определению методов и средств их достижения, получению наилучших результатов при наименьших затратах. В то же время от-

мечено, что финансовый механизм должен обеспечивать не только достижение запланированных задач, но и своё качественное изменение, обусловленное потребностями внешней среды.

**Ключевые слова:** финансовый механизм; государственно-частное партнерство; системный подход; социально-экономические результаты.

**B. S. Shuliuk,**

Ph.D. in Economics, Docent,

Associate Professor of Department of Finance named after S. I. Yuriy,

Ternopil National Economic University,

st. Lvivska, 11, Ternopil, 46000, Ukraine,

e-mail: BohdanaShulyuk@i.ua

## **SYSTEM APPROACH TO BUILDING MODEL OF FINANCIAL MECHANISM OF STATE-PRIVATE PARTNERSHIP**

The organization of financial relations between the state and business in the structure of the financial mechanism of public-private partnership (hereinafter – PPP) is carried out according to certain models. The choice of the model of this mechanism is a way of consolidating the partnership relations of the state with the subject of economic activity. The state is not only the initiator of the creation of certain structural elements of the mechanism, but also focuses on the economic interests of private business and the needs of the population in order to reduce unproductive costs.

The purpose of the article is to reveal the necessity of using a systematic approach in the process of constructing a model of the financial mechanism of public-private partnership.

Provision of a clear public-private partnership requires the formation of a sufficient financial base, optimization of internal and external financial flows, which necessitates the clarification of the essence and scientific approaches to building PPP financial mechanism models. We believe that the model of the financial mechanism of public-private partnership is a tried, effective and effective way of structuring the elements of this mechanism aimed at the formation of financial resources, their distribution and use, as well as obtaining socio-economic effects and financial returns on realized investments. Advantages of this simulation are: the separation of the main features from secondary, internal from external, constantly repeated from random; determination of the regularities of functioning of the mechanism, which makes it possible to make accurate forecasts; defining the structural components of the mechanism and establishing interrelationships between them in order to balance the interests of the partners.

The basis of forming a model of financial mechanism of public-private partnership is the system approach.

The system approach considers the financial mechanism of public-private partnership as an integral structure consisting of relatively separate and interconnected



subsystems and elements with special specific properties. In this case, the change in one of the elements of any subsystem causes changes in other elements, which is based on the dialectical approach to the interconnection and interconnectedness of all phenomena in nature and society. Such an approach was studied by such well-known scientists as P. Anohin (theory of functional systems), I. Ansoff and L. Fahey («cascading» approach – an alternative search method), S. Bir («black box» method), and others.

Thus, the peculiarities of the system approach to the formation of the model of the financial mechanism of public-private partnership are as follows:

firstly, the PPP financial mechanism is considered as a coherent structure influenced by environmental factors. In turn, the latter is characterized by uncertainty and variability, incompleteness of information, concealed threats and challenges;

secondly, the orientation of the mechanism for prediction, preventive actions, and not the response after what happened, post-factum (elimination of consequences as a result of adaptation to the environment);

thirdly, in order to ensure the effective functioning of the mechanism under such conditions, it is necessary for the partners to develop their optimal model, which would match their interests, the ultimate goals and methods of achievement. At the same time, the goals should be correlated with the financial resources, capabilities, potential of the partners;

fourth, the financial mechanism provides not only the achievement of the planned tasks, but also its qualitative change, caused by the needs of the environment.

**Key words:** financial mechanism; public-private partnership; system approach; socio-economic results.

## References

1. Gerrard, M. B. (2008). What are public-private partnerships, and how do they work? *Finance & Development*, 3, pp. 17–21.
2. Sharinger, L. (2004). Novaya model investitsionnogo partnerstva gosudarstva i chastnogo sektora [New model of investment partnership of the state and the private sector]. *Mir peremen. – World of change*, 2, p. 13. [in Russian].
3. Prakticheskoe rukovodstvo po voprosam effektivnogo upravleniya v sfere gosudarstvenno-chastnogo partnerstva (2008). [Practical guidance on questions of effective management in the field of state-private partnership]. Evropeyskaya ekonomicheskaya komissiya; Organizatsiya Obedinennyih Natsiy. Nyu-York; Zheneva. Retrieved from: [http://safbd.ru/sites/default/files/rukovodstvo\\_eek\\_oon\\_po\\_gchp.pdf](http://safbd.ru/sites/default/files/rukovodstvo_eek_oon_po_gchp.pdf) [in Russian].
4. Prohorov, V. V. (2016). Instrumentyi vyibora modeli gosudarstvenno-chastnogo partnerstva pri realizatsii infrastrukturnykh proektov v aerokosmicheskom komplekse [Instruments of choice of model of state-private partnership during realization of infrastructural projects in an aerospace complex]. *Vestnik SibGAU. – Bulletin of SibSAU*, 2 (17), pp. 523–529. [in Russian].
5. Blauberg, I. V. & Yudin, E. G. (1973). Stanovlenie i suschnost sistemnogo podhoda [The formation and essence of a systematic approach]. Moskva: Nauka. [in Russian].

6. Petrov, A. Yu. (2005). Osnovnyie kontseptyi kompetentnostnogo podhoda kak metodologicheskoy kategorii [The main concepts of competence approach as a methodological category]. *Alma Mater. Vestnik vysshey shkolyi. – Alma Mater. High School Bulletin*, 2, pp. 54–60. [in Russian].
7. Ippolitova, N. B.; Tkachenko, E. V. & Galaguzova, M. A. (2014). Metodologicheskie osnovaniya issledovaniya problem professionalnoy pedagogiki [Methodological basis for the study of problems of professional pedagogy]. *Metodologiya pedagogiki: ponyatiynyy aspekt: monograficheskiy sbornik nauchnykh trudov. – Pedagogy methodology: conceptual aspect: monographic collection of scientific papers*. Moskva: Izdatelskiy tsentr ANOO «IET», Issue 1. [in Russian].
8. Akoff, R. & Volkovoy, L. (2002). O menedzhmente [About management]. Per. s angl. SPb.: Piter. [in Russian].
9. Bir, S. (2006). Kibernetika i menedzhment [Cybernetics and management]. Per. s angl. Istochnik: Izdatelstvo «URSS». [in Russian].
10. Bellman, R.; Gliksberg, I. & Gross, O. (1962). Matematicheskoe modelirovanie. Protsessyi v slozhnykh ekonomicheskikh i ekologicheskikh sistemah [Math modeling. Processes in complex economic and ecological systems]. Moskva: IIL. [in Russian].
11. Istomin, E. P. & Sokolov, A. G. (2009). Teoriya organizatsiy: sistemnyiy podhod: uchebnik [Theory of organizations: a systematic approach: a textbook]. SPb.: OOO «Andreevskiy izdatelskiy dom». [in Russian].
12. Bir, S. (1993). Mozg firmyi [Brain firm]. Per s angl. Moskva: Radio i svyaz. [in Russian].
13. Anohin, P. K. (1978). Filosofskie aspektyi teorii funktsionalnoy sistemyi [Philosophical aspects of the theory of a functional system]. Moskva: Nauka. [in Russian].
14. Gorodnova, N. V. (2016). Institut gosudarstvenno-chastnogo partnerstva: razvitie teorii upravleniya [Institute of public-private partnership: development of management theory]. *Sworld*. Retrieved from: <https://www.sworld.com.ua/konfer42/125.pdf> [in Russian].
15. Fahey, L. & Ansoff, I. (1989). The New Corporate Strategy. *The Academy of Management Review*. pp. 459–460.

УДК [338.22:316.334.3](477)

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.2(42).177074

**N. V. Orlova,**

PhD in Economics, Associate Professor  
of Management and Innovation Department,  
of Odessa I. I. Mechnikov National University  
24/26 Frantsuzskyi Boulevard, 65058, Odessa, Ukraine,  
e-mail: lemorl@rambler.ru

## **THEORETICAL RESEARCHES AND PROBLEMS OF REALIZATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS**

The purpose of this article is to analyze the conceptual foundations of social responsibility of business and the problems of implementation of socially responsible practices in Ukraine. The approach is to present the importance of this activity, a review of the evolution of the corporate social responsibility concept, the main directions and difficulties of the implementation of these activities in practice.

For this study we used the integrated CRS group theories, including Instrumental theories, Political theories, Integrative theories, Ethical theories. Within this classification the more detailed, already existing, directions of research are considered.

All basic CSR models include three levels: 1. compliance with legislation, 2. social responsibility for profit 3. social activity that is not directly related to the receipt of benefits.

The article also discusses a number of key modern areas of research of Political CSR, the business case for CSR, upstream/ downstream CSR, CSR in emerging economies, Corporate Social Irresponsibility (CSiR). An important area of research today is the relationship between the concepts of CSR and strategic management. In this case, social responsibility is considered as a paradigm “principles — processes — results”. This approach involves identifying specific ways to integrate CSR into corporate strategy.

Based on the research materials of Ukrainian scientists, the main directions, forms and problems of implementation of socially responsible practices in Ukraine are analyzed.

**Key words:** corporate social responsibility (CSR); corporate reputation; socially responsible practices; stakeholders; business environment.

The globalization of economic life, which has significantly increased in recent decades, has led companies to operate in international interdependent markets with a set of changing rules. Therefore, a universally recognized goal for economic actors is the pursuit of “sustainable development”, which

is understood as harmonious and balanced development, which implies that all institutional changes, investment and scientific and technical projects, the exploitation of natural resources should be aimed at expanding the economic and social potential of society. Of course, the meaning of the company is the creation of wealth and profit, but while operating, the company needs a social space and a developed consumer. The social role of the company is a necessary component of modern production systems. Therefore, the concept of “sustainable development” at the company level actually coincides with the implementation of the principles of corporate social responsibility.

In industrialized countries, social responsibility has long been seen as an element of strategic management and an important area of corporate activity. In countries in transition and developing economies, where the tradition of social responsibility of business is just emerging, CSR is interpreted more narrowly, in practice, mainly to charity and sponsorship. Although today, in the difficult economic, political and demographic conditions of development of Ukraine, it is the social responsibility of business, according to some Ukrainian researchers, could become an unifying national idea [1, p. 5].

The problems of social responsibility of business have been discussed for decades both in the theoretical aspect and from the perspective of specific forms of implementation. The study of this issue was initially conducted by the representatives of the Western economic school. The most famous were the works of such scientists as Ackerman R. W., Aupperle K. E., Barnett M. L., Bowen H. R., Bundy J., Davis K., Dahlsrud A., Donaldson T., Carroll A. B., Frederick W., Fombrun. C. J., Levitt T., Freeman R. E., Friedman M., Moon J., Palazzo C., Scherer A. G., Schwartz M. S., Waddock S. A., Wood D. J., Zadek S., Zhao X. For domestic economic science, this issue has become relevant in parallel with the processes of market transformation. A major contribution to the study of various aspects of social responsibility of business has been made by A. Crow, Halchak H., O. grishnova, A. Zaretsky, A. Zinchenko, A. Kolot, A. Koshi, letenka S., Misko A., Savchenko I., T. Chernata

The first in-depth scientific monograph dealing specifically with this issue, was the work of H. Bowen, “Social Responsibilities of the Businessman” (1953). It was an attempt to institutionalize the social responsibility of business. According to the author, the latter meant “the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action that are desirable in terms of the objectives and values of our society” [2, p. 11]. The provisions of this work have been perceived differently by the scientific community.

The greatest attention in the analysis of the contribution to the theory of social responsibility of business among the supporters of Bowen is usually paid to the works of A. Carroll, who suggested its multilevel nature, including economic, legal, ethical and philanthropic forms that meet the requirements of society to the economic entity. For a definition of social responsibility to fully address the entire range of obligations business has to society, it must embody the economic, legal, ethical, and discretionary categories of business [3, p. 499].

Economic responsibility involves the implementation of the production process and the enterprise profit. The legal part consists in strict compliance with the laws. These two levels are basic and mandatory for the firm. Ethical responsibility is not specified and is not regulated by law, but it meets the expectations of the company and involves a counter-reaction of the enterprise. The last, fourth level – the discretionary responsibility – is a voluntary participation of the enterprise in the life of society [3, p. 500].

The pyramid proposed by A. Carroll makes it possible to streamline the structure of business responsibility, to present it in the form of a certain system consisting of interconnected links. However, this in-depth theoretical study does not contain specific recommendations, and the terms “requirements” and “expectations” of society do not have strict certainty and evaluation measures.

Along with the approval of social responsibility of business, there were also critical assessments of this approach.

A different view was expressed by Theodore Levitt. In his Harvard Business Review article, “The dangers of social responsibility”, he warned that “government’s job is not business, and business’s job is not government”, “the social responsibility of business is to generate profit”. Levitt thought that business’s job was to “take care of the more material aspects of welfare”. He feared that attention to social responses would detract from the profit motive that was so essential for business success [4, p. 48, 49].

Likewise, Friedman in a New York Times article “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits” approved “There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game”. He notes that “In a free-enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employees. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible while conforming to their basic rules of the society,

both those embodied in law and those embedded in ethical custom” [5]. The scientist is critical of the activities of managers who share the principles of social responsibility and thus invade the sphere that is beyond their professional competence.

This point of view, voiced by Milton Friedman, can be called the theory of corporate egoism: there is only one social responsibility of business – to use its resources to increase profits in compliance with existing legislation. This target setting is to business success and maximization of profit as the only parameter of development of the company, has led to the emergence of theories justifying the reconciliation of the non-compliance with moral principles in the name of material gain. According to them, any actions in business are morally justified if they do not contradict the law (the principles of morality and justice are not taken into account when making decisions).

The point of view, called the theory of corporate altruism, is directly opposite to the theory of M. Friedman and appeared in parallel with his publications. Its main idea is that business should care not only about the growth of profits, but also ensure the maximum possible contribution to the solution of social problems. The authorship of this theory belonged to the Committee on Economic Development. According to its recommendations, firms can not withdraw from social problems, corporations are obliged to make a significant contribution to improve the quality of American life.

The theory of intelligent egoism expresses the centrist approach. It means that the social responsibility of a business is simply a “good business” as it reduces long-term profit losses. A corporation reduces its current profits by spending money on social and philanthropic programs but in the long term it creates a favorable social environment and sustainable profitability. In other words, the necessity of social investments and programs as a guarantee of stability and security of the company is recognized. The limitation of this approach is that such a concept does not involve the introduction of a social component in the strategy and philosophy of doing business [6, p. 28].

The abundance of points of view on the role of business in the process of strengthening the social foundations of society, the emergence of various definitions of the concept of corporate social responsibility (such as corporate social activities, corporate social susceptibility, stakeholder theory, the theory of corporate citizenship) made this problem so “hackneyed” that notwithstanding all its importance one involuntarily starts agreeing with the opinion of C. Network who noted that “The phrase corporate social responsibility has been used in so many different contexts that it has lost all meaning” [7, p. 58].

From our point of view, this situation arose due to the fact that the very concept of social responsibility is the subject of research of a number of Sciences (Philosophy, Economics, Sociology, Political Science, Psychology, Business Ethics). The attempts to analyze its individual sides from the perspective of the specifics of a particular area of knowledge and the lack of comprehensive research lead to limited results.

Today, the most complete systematization of approaches to corporate social responsibility is contained in the work of D. Mele and E. Garrigue “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory” [8]. The authors identify four areas of CSR research that allow us to group existing theories conditionally.

1. Instrumental theories based on the consideration of the company solely as a tool for the creation of wealth, and social activities – as a means to achieve economic results. This group of theories includes some subgroups:

1.1. Maximizing the shareholder value as the highest criteria for evaluating corporate social activity.

1.2. Strategies for achieving competitive advantages implemented in the long-term period. The following three approaches are typical for this direction:

– Social investments in a competitive context. Proponents of this approach argue that investing in charities can be useful for creating conditions for a firm’s competitive advantage by creating more social value than individual donors or the government can create (for example, educational programs conducted for students at the expense of the company’s own funds).

Natural resource-based view of the firm and dynamic capabilities. This approach is based on the company’s ability to achieve better results than its competitors through the interaction of human, organizational and material resources over the long term, as well as the organizational and strategic procedures through which managers acquire these resources, modify, integrate and combine them to create new value strategies.

– Strategies for the bottom of the economic pyramid, in which the authors see more opportunities for innovation rather than problems. One way to solve this problem is “disruptive innovation”: products or services that change the value of the market. These products have other features or conditions that are used by customers in traditional markets and therefore can only be introduced for new customers or using less complex applications for specific customer groups. At the same time, old products become uncompetitive simply because the parameters on the basis of which the competition took place earlier become insignificant. The aim of these strategies is to

“turn the poor into active consumers” by producing low-cost products and taking into account the special needs of the population. As an example of the implementation of this mechanism, the development of a simpler product (for example, a phone with fewer options) for elderly people at an affordable price in order to achieve a competitive advantage in the market;

1.3. Cause-related marketing. Theories related to marketing strategy and development of “virtuous”, socially significant marketing, the main task of which is to increase sales and revenues of the company by giving the company the image of a socially responsible, honest organization.

2. Political theories, which explore the power of business in society and the degree of responsibility in the approach to the implementation of this force in the political arena. Garriga E. and Mele D. distinguish among the most important of this group of theories:

2.1. Corporate constitutionalism, based on the idea that a company is a social institution and should exercise power responsibly. The most prominent representative of this direction is K. Davis. He formulated two principles according to which business should manage its influence on the population: “the social power equation” (“social responsibilities of businessmen arise from the amount of social power that they have”) [9, p. 48] and “the iron law of responsibility” (“In the long run those who do not use power in a manner which society consumers responsible will tend to lose it”) [10, p. 73].

2.2. Corporate citizenship. It is a concept with three different meanings. In the form of a limited vision, it includes corporate philanthropy, social investment, or fulfilling certain responsibilities to the local community; another, broader approach, sees it as equivalent to CSR. The most ambitious vision is to address the challenge of the company to enter the citizenship scene if the government is unable to protect citizens in a global context. Despite significant differences in this group of theories, the authors highlight some common points: a strong sense of company responsibility towards local communities, associations and environmental care. As a result of corporate globalization, the care for the local community is gradually becoming a global problem.

3. Integrative theories, which substantiate the company’s role in identifying, collecting social demands and responding to social needs in order to achieve social legitimacy and greater recognition and social prestige. This group of theories includes:

3.1. Issues management. This theory assumes the management of social processes that the company identifies, evaluates and reacts to, and that can have a significant impact on its functioning.



3.2. The principle of public responsibility. Its proponents argue that the actual conduct of business depends on appropriate government policies, including a general pattern of social behaviour reflected in public opinion, formal legal requirements and their practical application.

3.3. Stakeholder management. Its advantage is the increased sensitivity of the company to the external environment, but also a deeper understanding of the interconnected agents of the dilemmas faced by organizations.

4. Ethical theories based on the ethical responsibility of business to society. They are based on the principles that express what should and should not be done to build a better society. That is, it is necessary to establish a certain “set of rules”, how corporations and managers should behave, and to determine the “normative core of ethical principles”. Among the main approaches Garriga E. and Mele D. distinguish the following:

4.1. Universal rights concept, which assumes that the activities of a corporation should be based on the respect for human rights and aimed at maintaining economic, social and political justice in the regions of its activities.

4.2. Sustainable development concept which aims at improving human potential. In order to assess its own sustainability, the company must adopt a “triple goal”, including not only the economic aspects of the firm’s activities, but also social and environmental ones. For the first time the term “Sustainable development” was officially used in the report of the World Commission on Environment and Development (United Nations) in 1987: “sustainable development” seeks to meet the needs of the present without compromising the ability to meet the future generation to meet their own needs” [11]. Although initially concerned with the environment, it was further recognized that sustainable development could not be considered outside the social context. And today sustainable development concept “requires the integration of social, environmental, and economic considerations to make balanced judgments for the long term”.

Today CSR norms are included in the sustainable development programs existing under the auspices of the UN. First World Forum on sustainable development (1992) adopted a Declaration setting out the basic principles of the concept. The world summit in Johannesburg further developed a CSR commitment framework and an action plan for national governments to implement socially responsible practices. The Declaration stated “the duty of private sector representatives – large and small companies – to contribute to the development of just and sustainable communities and societies” [12].

Summarizing all existing basic models of CSR, it can be noted that they include three levels.

The first level is compliance with the law. It is mandatory for all companies and reflects public requirements. This implies a legal obligation to comply with and fulfill the requirements provided for by the rule of law, which is realized in the legitimate behavior of subjects approved or encouraged by the state, and if violated, the offender's obligation is to undergo condemnation, restriction of material, legal or personal rights.

The second level is social responsibility, implemented for the purpose of making a profit. This level of responsibility has a very broad interpretation. This includes both responsibility for internal stakeholders (taking care of their own staff, raising the level of qualifications of employees, creating comfortable conditions for production and personal life), and also to external ones (a line of behavior to win the trust of consumers, partners, shareholders).

The third level is social activity that is not directly related to obtaining benefits. This implies the firm's acceptance of responsibility to improve the quality and standard of living of citizens of the country (charity, volunteering).

For the population, the first and third levels are the most tangible and significant, for the entrepreneur – the second. Different approaches to the characterization of social responsibility focus on one of the three levels.

In our opinion, it is the presence of various levels and forms of manifestation of social responsibility of business that create difficulties in the development of specific indicators of the degree of responsibility of the company. Attempts to impose any of the integral indicator of CSR are usually found to be unconvincing. The proposed coefficients allow us to get an idea of the investment activity of the company, its financial stability, participation in the formation of human capital. However, we should not forget that life is more complicated than theoretical schemes. The proposed estimated coefficients of social responsibility can characterize the activities of the company mainly at the micro level.

The development and complexity of forms of economic life, the processes of economic globalization, the strengthening of the political role of business led to the emergence of new methodological approaches to the analysis of corporate social responsibility. This led to the formation of concepts of political CSR (pcsr), business case for CSR, ascending/ descending CSR, CSR in developing countries, corporate social irresponsibility (CSIR).

An important area of research today is the integration of CSR concepts and strategic management, which involves the definition of specific ways to integrate CSR into corporate strategy. In this case, social responsibility is considered as a paradigm “principles – processes – results” and in practice becomes the object of management. CSR is interpreted as a factor of forma-

tion of long-term competitive advantages of the company and increase of its corporate stability. And the main goals of CSP (corporate social performance) are defined as meeting the needs of stakeholders. This means that corporate governance cannot be reduced to management solely for the purpose of improving return on capital, ensuring the well-being of owners and protecting their interests. Strengthening mutually beneficial relationships with the stakeholder is in the long-term interests of the company.

This approach involves the creation of an organizational structure of CSP management, i.e. the functions of identifying stakeholders, identifying their requests, managing relations with them, integrating this system of relations into the company's strategy. All of the above can be described as the professionalization of CSR. And CSP itself becomes an integral component of corporate governance, both in terms of internal management system and external communications.

However, if we talk about the specific implementation of CSP in Ukraine, it should be noted that CSR has not yet become part of the strategic management of Ukrainian companies. The results of a study commissioned by the CSR Development Center in 2018 showed that although 83 % of companies carry out activities that can be classified as socially responsible activities, only 52 % of them have a strategy for such business behavior, and the budget formed for this purpose – in 24 % of cases. A system of indicators for evaluation of results of these activities are 12 % and reports of up to 13 % of the companies [13, p. 25].

In most companies (72 %) proposals for socially responsible practices are put forward and monitored by the company's management. In 25 % of companies CSR ideas are generated by the company's employees. Special departments of CSR are available only in 2 % of companies [13, p. 27].

The main motives that encourage companies to implement socially responsible activities are moral considerations (53 %), improving the company's reputation (26 %), increasing employee loyalty (23 %). The impact on financial performance was not identified by the survey participants. Moreover, 15 % of firms that do not implement socially responsible practices as the reasons for such behavior identified the lack of incentive for business development, the senselessness of spending money and time, Association with the motive of marketing cunning [13, p. 13, 14].

CSR has been in Ukraine for more than fifteen years, but the practical aspect of this activity is developing much more slowly and less consistently than the theoretical one. To a certain extent, this is due to the lack of funds from enterprises, the lack of awareness of positive examples and the results

of these activities, the lack of educational programs on the specific forms and methods of these activities. Of course, in the context of economic instability associated with global crises and domestic political problems, it is difficult to expect from Ukrainian enterprises the same scale of social programs as from advanced foreign firms. As an impetus for the development of this activity, it would be possible to use, as in the countries of the European Union, the legislative consolidation for state and large companies of the requirements for mandatory disclosure of non-financial information in annual reports. According to “Directive 2014/95 / EU on disclosure of non-financial and diversity information”, which makes adjustments to Directive 2013/34 / EU, “large undertakings which are public-interest entities exceeding on their balance sheet dates the criterion of the average number of 500 employees during the financial year shall include in the management report a non-financial statement containing information to the extent necessary for an understanding of the underlying’s development, performance, position and impact of its activity, relating to, as a minimum, environmental, social and employee matters, respect for human rights, anti-corruption and robbery matters”. The term “enterprises of interest to the public” is defined in article 2 of Directive 2014/95 / EU and includes listed companies in the EU markets, as well as credit institutions, insurance companies and other enterprises that are defined by the EU member States on the basis of their activities, size or number of employees [14].

A significant incentive for the implementation of socially responsible practices could be the introduction of preferential taxation. Naturally, such a step can have contradictory macroeconomic consequences. However, it could be extended to investments made by companies in those areas that are recognized at the regional and national level as priority social tasks (for example, investments in medical programs for the improvement of the population, in programs for improving the energy efficiency of production).

The implementation of such measures requires the existence of a Single national program of social responsibility, which would be spelled out the main stages, institutional mechanisms and forms of CSR.

Business is involved not only in the economic, but also in the social life of society, so its responsibility should be comprehensive. The formation of a system of interaction between the state and the business sector to ensure the solution of socio-economic problems should be in the field of view of specialists in the field of state and corporate governance, legislative and Executive leadership of the country and regions.

Стаття надійшла 08.06.2019 р.

## Bibliography

1. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: Монографія. Рівне : НУВГП, 2014. 216 с.
2. Bowen, H. R. Social Responsibilities of the Businessman. New York : Harper and Row, 1953, 267 p.
3. Carroll, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Social Performance, *The Academy of Management Review*, 1979, Vol. 4, № 4, pp. 497-505.
4. Levitt, T. The Dangers of Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 1958, Vol. 36, № 5, pp. 41–50.
5. Friedman, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, September 13, 1970. URL: [http://www.academia.edu/3267140/The\\_social\\_responsibility\\_of\\_business\\_is\\_to\\_increase\\_its\\_profits](http://www.academia.edu/3267140/The_social_responsibility_of_business_is_to_increase_its_profits)
6. Kurenko, R. N. KSO: poisk. *KSO svoimi rukami*, 2009, № 1, pp. 28–29. URL: <http://www.csrjournal.com>.
7. Sethi, S. P. Dimesions of Corporate Social Perfomance: An Analytical Framework, *California Management Review*, 1975, Vol. 17, № 3, pp. 58–64.
8. Garriga E., Mele D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, 2004, No 53. URL: <http://www.environmentalmanager.org/wp-content/uploads/2008/04/csr-theories.pdf>
9. Davis, K. Understanding The Social Responsibility Puzzle: *Business Horizons*, 1967, 10 (4), pp. 45–51.
10. Davis, K. Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities? *California Management Review*, 1960, 2, pp. 70–76.
11. World Commission on Environment and Development: 1987, Our Common Future (Oxford University Press, Oxford). URL: [https://sswm.info/sites/default/files/reference\\_attachments/UN%20WCED%201987%20Brundtland%20Report.pdf](https://sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/UN%20WCED%201987%20Brundtland%20Report.pdf)
12. Heinrich Boell Foundation's Web Site on the World Summit for Sustainable Development, Johannesburg. (2002). URL: [www.worldsummit2002.org](http://www.worldsummit2002.org).
13. Зінченко А., Саприкіна М. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. Київ : Видавництво «Юстон», 2017, 52 с.
14. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 (amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups). (2014) URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>

### **Н. В. Орлова,**

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента и инноваций

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова

Французский бульвар, 24/26, 65058, г. Одесса, Украина

e-mail: [lemorl@rambler.ru](mailto:lemorl@rambler.ru)

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА

Целью статьи является анализ концептуальных основ социальной ответственности бизнеса и проблем реализации социально ответственных практик в Украине. В работе представлен обзор эволюции понятия корпоративной социальной ответственности, основные направления и проблемы внедрения этих мероприятий на практике.

Для исследования была использована укрупненная группировка КСО теорий, включающая инструментальные, политические, интеграционные и этические теории. Рассмотрен ряд современных ключевых направлений исследования, в том числе взаимосвязь концепций КСО и стратегического управления.

На основании материалов исследований украинских ученых проанализированы основные направления, формы и проблемы реализации социально ответственных практик в Украине.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность (КСО); корпоративная репутация; социально ответственные практики; стейкхолдеры; бизнес-среда.

**Н. В. Орлова,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та інновацій

Одеський національний університет імені І. І. Мечнікова

Французький бульвар, 24/26, 65058, м. Одеса, Україна

e-mail: lemorl@rambler.ru

## ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ І ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Метою статті є аналіз концептуальних основ соціальної відповідальності бізнесу та проблем реалізації соціально відповідальних практик в Україні. У роботі представлений огляд еволюції поняття корпоративної соціальної відповідальності, основні напрямки та проблеми впровадження цих заходів на практиці.

Для дослідження було використане угруповання КСВ теорій, що включає інструментальні, політичні, інтеграційні та етичні теорії. Розглянуто ряд сучасних ключових напрямків дослідження, в тому числі взаємозв'язок концепцій КСВ і стратегічного управління.

На підставі матеріалів досліджень українських вчених проаналізовано основні напрямки, форми і проблеми реалізації соціально відповідальних практик в Україні.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), корпоративна репутація, соціально відповідальні практики, стейкхолдери, бізнес-середовище.

### References

1. Hrishnova, O. A., Mishchuk, H. Y. & Oliynyk, O. O. (2014). *Sotsial'na vidpovidal'nist' u trudovykh vidnosynakh: teoriya, praktyka, rehulyuvannya ryzykiv* [Social responsibility in labor relations: theory, practice, risk management]. Rivne: NUVGP [in Ukrainian].
2. Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper and Row.
3. Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Social Performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 4, № 4, pp. 497–505.
4. Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 36, № 5, pp. 41–50.
5. Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. URL: [http://www.academia.edu/3267140/The\\_social\\_responsibility\\_of\\_business\\_is\\_to\\_increase\\_its\\_profits](http://www.academia.edu/3267140/The_social_responsibility_of_business_is_to_increase_its_profits)
6. Kurenko, R. N. (2009). KSO: poisk kontseptualizatsii [CSR: the search for conceptualization]. *KSO svoimi rukami – CSR do it yourself*, 1, 28–29. Retrieved from: <http://www.csrjournal.com>. [in Russian].
7. Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*. Vol. 17, № 3, pp. 58–64.
8. Garriga, E. & Mele, D. (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, No 53, p. 51. URL: <http://www.environmentalmanager.org/wp-content/uploads/2008/04/csr-theories.pdf>
9. Davis, K. (1967). Understanding The Social Responsibility Puzzle. *Business Horizons*, 10(4), pp. 45–51.
10. Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?. *California Management Review*, 2, pp. 70–76.
11. World Commission on Environment and Development: 1987, *Our Common Future* (Oxford University Press, Oxford). URL: [https://sswm.info/sites/default/files/reference\\_attachments/UN%20WCED%201987%20Brundtland%20Report.pdf](https://sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/UN%20WCED%201987%20Brundtland%20Report.pdf)
1. Boell, H. (2002). Foundation's Web Site on the World Summit for Sustainable Development, Johannesburg 2002. Retrieved from: [www.worldsummit2002.org](http://www.worldsummit2002.org).
2. Rozvytok KSV v Ukraini: 2010-2018 [Development of CSR in Ukraine]. (2017). Kyiv: Uston [in Ukrainian].
12. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 (amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>

УДК 351.77

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.2(42).177076

**В. І. Борщ,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та інновацій  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,  
e-mail: viktoriyaborshch@gmail.com

**О. В. Рудінська,**

кандидат економічних наук, доцент  
кафедри економіки та управління,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар 24/26, 65058, м. Одеса, Україна  
e-mail: elena.rudinskaya@gmail.com

## **ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

У статті розглядаються питання формування професійної компетентності менеджера закладу охорони здоров'я. Розглянуто структура компетенцій менеджера. Деталізовано розглянуто систему компетенцій менеджера з управління закладами охорони здоров'я. Розглянуто основні завдання сучасного процесу інтеграції освіти та науки у сфері менеджменту та медицини.

**Ключові слова:** менеджер закладу охорони здоров'я; професійна компетентність; медична галузь; система охорони здоров'я.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Національна галузь охорони здоров'я України наразі перебуває в стані тривалого реформування, головною метою якого є забезпечення ефективного розвитку медичної системи країни, здійснення у ній структурних змін, запровадження європейських та міжнародних стандартів щодо дотримання права громадян на медичну допомогу. Ключовим постає питання формування людського капіталу країни у межах формування ефективної системи охорони здоров'я. За таких обставин особливого значення набуває ефективна державна політика з підготовки менеджера закладу охорони здоров'я як одна із основних складових системи державного управління медичними ресурсами.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Особливості формування професійної компетентності менеджера закладу охорони здоров'я



та освітньої парадигми керівників різних рівнів та фахівців охорони здоров'я висвітлено в публікаціях вітчизняних науковців: М. Банчука, М. Білинської, І. Бедрик, Ю. Вороненка, Т. Курило, В. Майбороди, В. Марценюка, В. Мегедя, Н. Мезенцевої, В. Москаленка, Я. Радиша.

**Постановка завдання.** Метою цієї статті є аналіз проблеми формування професійної компетентності менеджера сучасного закладу охорони здоров'я та дослідження основних її складових, виявлення особливостей вдосконалення державного управління підготовкою керівників закладів охорони здоров'я в умовах реформування галузі охорони здоров'я України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналізуючи наукові праці вчених ми прийшли висновку, що в сфері охорони здоров'я існують поняття «спеціаліст з державного управління охороною здоров'я», «менеджер в охороні здоров'я», «керівник медичного закладу». Основні відмінності цих понять представлені нижче.

«Спеціаліст з державного управління охороною здоров'я – це державний службовець, як правило, лікар за фахом, який обіймає ту чи іншу посаду на державній службі у сфері охорони здоров'я (наприклад, очолює районне чи працює в обласному управлінні охороною здоров'я)» [3].

«Менеджер в охороні здоров'я – це, насамперед, не державний службовець, часто і не лікар, який працює в лікувально-профілактичному закладі чи очолює його та виконує організаційну роботу щодо реалізації замовлення на контрактних засадах. Як правило, менеджер може мати юридичну чи економічну освіту» [2].

«Керівник медичного закладу – це менеджер технологічного профілю, який здійснює загальне керівництво тими чи іншими медичними технологічними процесами, координує дії окремих її ланок і об'єднує зусилля колективу для досягнення мети й отримання високого результату» [1].

На нашу думку, найбільш узагальнюючим поняттям є «менеджер закладу охорони здоров'я», який представляє собою фахівця в сфері управління, економіки, фінансів тощо, основною функцією якого є управління закладом охорони здоров'я з метою забезпечення його ефективного функціонування та конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

Як і для будь-якої сфери діяльності, в галузі охорони здоров'я необхідні фахівці-менеджери, для яких широка, багатопланова загальна управлінська підготовка повинна функціонально поєднуватися з детальним пізнанням особливостей та специфіки конкретної галузі.

Систематизуючи літературні джерела, можемо прийти до висновку, що основою загальної управлінської діяльності менеджера закладу охорони здоров'я є організаційно-управлінська, соціально-психологічна та виробнича складові:

1. *Організаційно-управлінська складова* включає загальне керівництво закладом, здійснення стратегічного управління, забезпечення ефективності та результативності діяльності закладу, управління прийняттям рішень, аналіз, координацію та контроль діяльності, здійснення інноваційної діяльності закладу. Проте цей перелік не є вичерпним. Важливою умовою здійснення цього виду діяльності є професійна управлінська компетентність, організаційні якості, моральні якості, політична культура та інші якості менеджера.
2. *Соціально-психологічна складова* управлінської діяльності менеджера закладу охорони здоров'я полягає у (1) керівництві діяльністю апарату управління (здійснення загального керівництва апаратом управління, побудова і удосконалення структури апарату управління, розподіл повноважень всередині апарату управління, комплектація вищої ланки управлінського апарату і контроль комплектації середнього і низового рівнів управлінських працівників, координація взаємодії всіх органів апарату управління, контроль забезпечення раціональної організації робочих місць і умов праці управлінських працівників); (2) забезпеченні взаємодії із зовнішнім середовищем (встановлення відносин між організацією і зовнішнім середовищем; здійснення представництва, ведення найбільш важливих переговорів і укладання угод; дії від імені організації; загальне керівництво зовнішньо-економічною діяльністю); (3) управління персоналом (вироблення політики в галузі управління персоналом і використанні людського потенціалу, розробка принципів і механізмів формування персоналу закладу, розробка основних принципів внутрішньоорганізаційної системи мотивації, здійснення заходів матеріального і морального впливу на працівників, розробка загальної культури організації і механізмів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, здійснення заходів щодо соціального розвитку і виховання персоналу);
3. *Виробнича складова* управлінської діяльності направлена на ефективне управління ресурсами: людськими, матеріальними, фінансовими, технологічними, інформаційними тощо.

Для забезпечення комплексного здійснення представлених вище складових необхідна бути сформована професійна компетентність менедже-

ра. Основними структурними елементами професійної компетентності менеджера сучасного закладу охорони здоров'я, на нашу думку, є:

- 1) моральна складова, що представлена цінностями, енергіями та мотиваціями менеджера;
- 2) психо-фізіологічний потенціал, що формує загальний рівень працездатності менеджера;
- 3) освітня складова, що забезпечує реалізацію інтелектуальних, пізнавальних та інших здібностей, направлених на критичне мислення менеджера;
- 4) кваліфікаційна складова – професійні знання, вміння та навички, які обумовлюють професійну компетентність;
- 5) творчий потенціал, що забезпечується креативними здібностями особистості;
- 6) комунікаційний потенціал, що направлений на здійснення взаємодії особистості з колективом, колективної організації тощо.

Сьогодні в Україні проблема управління галуззю охорони здоров'я постає дуже гостро, особливо в мінливих умовах економічного, політичного та бізнес середовища. Загострює цю проблему й реформування цієї галузі. Сучасна медична реформа спрямована на зміну умов функціонування ринку медичних послуг та діяльності його суб'єктів господарювання. Так, спостерігається загальна тенденція до комерціалізації діяльності цих суб'єктів, що супроводжується формуванням приватного сектору ринку медичних послуг та зміною форми власності державного сектору (перехід до комунальних неприбуткових підприємств). Отже, відбулися значні зміни в умовах фінансування державних закладів: держава не утримує його, а оплачує медичні послуги, надані цим закладом конкретному пацієнту (принцип «гроші йдуть за пацієнтом») [4]. Так, ми бачимо, що змінюються умови господарської діяльності: медичний заклад має «заробляти» самостійно кошти для свого утримання та забезпечення конкурентних переваг на ринку медичних послуг.

Іншою зміною в умовах господарювання є перехід до автономізації закладу, коли медичних заклад перестає функціонувати за умов підтримки держави, а перетворюються на керовану організацію, яка має самостійно формувати свої конкурентні переваги на ринку.

Для сучасного менеджера в галузі охорони здоров'я, надзвичайно важливими характеристиками його особистості є компетентність, тобто здатність, яка необхідна для вирішення робочих завдань і для отримання необхідних результатів роботи. Отже, у таких умовах функціонування постає необхідність у фахівці у сфері управління закладами охорони здоров'я. Це мультидисциплінарний фахівець, який має володіти різними рівнями та типами компетенцій (табл. 1, рис. 1).



Таблиця 1

### Система компетенцій менеджера з управління закладами охорони здоров'я

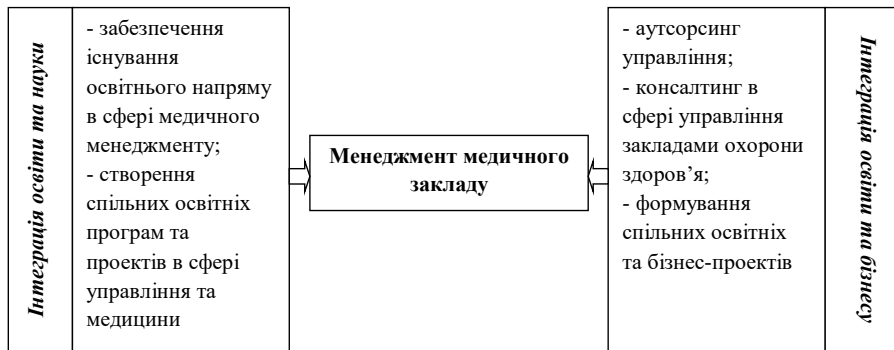
| <b>МЕНЕДЖЕР В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>  |   |  |
|--|---|--|
| УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ   | КЛІНІЧНІ КОМПЕТЕНЦІЇ  | ПСИХОЛОГІЧНІ КОМПЕТЕНЦІЇ   |
| <p><b>Загальні управлінські компетенції:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– лідерські якості;</li> <li>– інноваційне мислення;</li> <li>– стратегічне мислення;</li> <li>– критичність мислення;</li> <li>– гнучкість пізнання та судження;</li> <li>– креативність</li> </ul> <p><b>Спеціальні управлінські компетенції:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– цілепокладання;</li> <li>– здібність до прогнозування;</li> <li>– здібність до планування;</li> <li>– здібність до прийняття управлінських рішень;</li> <li>– здібність до контролю;</li> <li>– управління людськими ресурсами;</li> <li>– розуміння фінансового менеджменту та аналізу;</li> <li>– розуміння основ маркетингу;</li> <li>– управління якістю;</li> <li>– управління змінами;</li> <li>– аналітична компетенція</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– направленість на комплексне вирішення клінічних проблем та проблем, пов'язаних із професійною діяльністю;</li> <li>– гнучкість прийняття клінічних рішень;</li> <li>– орієнтація на пацієнт-центрована модель відносин;</li> <li>– розуміння проблем та пріоритетів галузі охорони здоров'я;</li> <li>– знання останніх досліджень у сфері охорони здоров'я</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– комунікативні здібності;</li> <li>– мотивуючі здібності («зараження» своїми замислами);</li> <li>– здібність «розбиратися в людях» (обирати кадри);</li> <li>– емпатія;</li> <li>– стресостійкість;</li> <li>– міжособистісна взаємодія за напрямками «лікар-пацієнт», «лікар-лікар», «лікар-середній медичний персонал», «лікар-молодший медичний персонал»</li> </ul> |

*Джерело:* розроблено автором.

Аналізуючи табл. 1, можна стверджувати, що в сукупності загальні та спеціальні управлінські компетенції, а також клінічні компетенції формують *практичний інтелект* менеджера медичного закладу; а психологічні компетенції – його *емоційний інтелект*. Отже, в Україні виникла потреба у формуванні нового покоління лідерів та керівників галузі охорони здоров'я, що має бути забезпечено «шляхом надання комплексної й різнобічної освіти, відповідної завданням галузі й міжнародним стандартам» [5, с. 4].

Проте процес формування та розвитку управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я на всіх рівнях цієї системи набагато складніша: є потреба не просто в мульти- та інтер-дисциплінарному фахівцеві, а ще й у фахівцеві з глибокими специфікованими для галузі сучасними й комплексними знаннями, навичками та компетенціями.

Це є основним завданням сучасного процесу інтеграції освіти та науки у сфері менеджменту та медицини, що має сформувати новий освітній напрям у національному освітньому середовищі: «Управління та адміністрування закладами охорони здоров'я». Це має стати пріоритетом державної політики сектору охорони здоров'я.



**Рис. 2. Процеси інтеграції освіти, науки та бізнесу в сфері охорони здоров'я**

*Джерело:* розроблено автором.

Іншим напрямом цієї інтеграції є інтеграція науки та практики, що забезпечує появу нового прошарку – аналітики. Так, сьогодні в Україні сформований ринок консалтингових послуг, що і є базою забезпечення цього типу інтеграції. Отже, в умовах, коли в керівників медичних закладів не вистачає управлінських знань, навичок та компетенцій є можливість залучення фахівців у сфері управління до керування цими закладами.

Ці два напрями інтеграції освіти, науки та бізнесу у сфері управління закладами охорони здоров'я можна схематично представити на рис. 2.

**Висновки та пропозиції.** Роблячи висновки, слід сказати, що сучасний процес інтеграції освіти, науки та практики сьогодні формує нові можливості для покращення багатьох сфер економічної та соціальної діяльності в Україні, не є винятком і галузі охорони здоров'я. В умовах реформування цієї галузі інтеграційні процеси в різних напрямках, що скеровані на формування компетентного середовища та мають стати пріоритетними для державної політики та базою для стратегії розвитку цієї галузі, основою якої є формування нового типу медичного керівника.

### Список використаної літератури

1. Банчук М. В., Марценюк В. П. Проблеми вдосконалення державного управління освітою керівників галузі охорони здоров'я України. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_du/2010\\_3+/files/DU310\\_02.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2010_3+/files/DU310_02.pdf)
2. Крыштопа Б. П., Андреева И. М. Менеджер в здравоохранении. Киев : 1995. 118 с.
3. Курило Т. М. Державне управління підготовкою керівників для охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції: автореф. дис. канд.наук з держ.упр.: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». Київ, 2006. 20 с.
4. Реформа системи охорони здоров'я - 2019: нормативна база, фінансування, засади URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-novosti-zakonodatelstva-1-reforma-sistemy-zdravoohraneniya-2019-normativnaya-baza-finansirovanie-principu>
5. Степурко Т., Грига І. Компетенція адміністраторів в охороні здоров'я: реалії та перспективи. Аналітична записка НСЗ. 2013. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. 12 с. URL: [http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy\\_Briefing\\_Series/2013/PB\\_03\\_2013\\_ukr.pdf](http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_Briefing_Series/2013/PB_03_2013_ukr.pdf)

Стаття надійшла 12.06.2019 року

#### **В. И. Борщ,**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и управления  
Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова,  
Французский бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Украина,  
e-mail: viktoriyaborshch@gmail.com

#### **Е. В. Рудинская,**

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономики и управления,  
Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова,  
Французский бульвар, 24/26, м. Одесса, 65058, Украина  
e-mail: elena.rudinskaya@gmail.com

## **ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖЕРА УЧРЕЖДЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

В статье рассматриваются вопросы формирования профессиональной компетентности менеджера учреждения здравоохранения. Рассмотрена структура компетенций менеджера. Детализировано систему компетенций специалиста по управлению учреждениями здравоохранения. Рассмотрены основные задачи современного процесса интеграции образования и науки в сфере менеджмента и медицины.

**Ключевые слова:** менеджер учреждения здравоохранения; профессиональная компетентность; медицинская отрасль; система здравоохранения.

### **V. I. Borshch,**

PhD in Economics,

associate professor

of Economics and Management Department

of Odessa I. I. Mechnikov National University

24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odessa, 65058, Ukraine,

e-mail: viktoriyaborshch@gmail.com

### **O. V. Rudinska,**

PhD, associate professor

of Economics and Management Department

of Odessa I. I. Mechnikov National University,

24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odessa, 65058, Ukraine

e-mail: elena.rudinskaya@gmail.com

## **FORMING PROFESSIONAL COMPETENCY OF HEALTHCARE FACILITIES' MANAGER**

The article discusses the formation of professional competence of a manager of a healthcare institution. The structure of managerial competencies is considered. The system of competencies of a specialist in the management of healthcare institutions is detailed. The main tasks of the modern process of integration of education and science in the field of management and medicine are considered.

**Key words:** manager of a healthcare institution; professional competence; medical industry; health care system.

## References

1. Banchuk, M. V. & Martseniuk, V. P. Problemy vdoskonalennia derzhavnoho upravlinnia osvitoiu kerivnykiv haluzi okhorony zdorovia Ukrainy [Problems of improvement of public administration of education of health care managers in Ukraine]. Retrieved from [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_du/2010\\_3+/files/DU310\\_02.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2010_3+/files/DU310_02.pdf) [in Ukrainian].
2. Kryshchop, B. P. & Andreeva, I. M. (1995). Menedzher v zdavookhraneni [Manager of health care]. Kiev. [in Russian].
3. Kurylo, T. M. (2006). Derzhavne upravlinnia pidhotovkoiu kerivnykiv dlia okhorony zdorovia Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehtatsii [Public administration of training of leaders for health care of Ukraine in the conditions of European integration] *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv. [in Ukrainian].
4. Reforma systemy okhorony zdorov'ia - 2019: normatyvna baza, finansuvannia, zasady [Health care reform - 2019: regulatory framework, funding, basics] Retrieved from <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-novosti-zakonodatelstva-1-reforma-sistemy-zdravooxraneniya-2019-normativnaya-baza-finansirovanie-principy> [in Ukrainian].
5. Stepurko, T. & Hryha, I. 2013. Kompetentsiia administratoriv v okhoroni zdorov'ia: realii ta perspektyvy. Analychna zapyska NSZ. Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii [Healthcare Administrator Competence: Realities and Perspectives. NHA Analytical Note. 2013. Institute for Economic Research and Policy Consulting] Retrieved from [http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy\\_Briefing\\_Series/2013/PB\\_03\\_2013\\_ukr.pdf](http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_Briefing_Series/2013/PB_03_2013_ukr.pdf) [in Ukrainian].



УДК 658.153 : 336.66 : 657.1

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.2(42).177077

**Н. Л. Кусик,**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри обліку та оподаткування  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна  
e-mail: kabo\_epf@onu.edu.ua

**М. С. Шатковська,**

магістр спеціальності «Облік і оподаткування»  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна  
e-mail: marina2709962@gmail.com

## **УПРАВЛІННЯ КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ**

У статті розглядаються обліково-аналітичні аспекти управління кредиторською заборгованістю підприємства. Розглядаються питання забезпечення релевантною обліково-аналітичною інформацією прийняття рішень щодо кредиторської заборгованості підприємства. Визначається, що аналіз кредиторської заборгованості займає провідну роль в моделі управління кредиторською заборгованістю підприємства. Доводиться, що процес формування основних напрямків підвищення ефективності управління кредиторською заборгованістю повинен враховувати фактор обмеженості обліково-аналітичного забезпечення, варіативність методик та процедур аналізу кредиторської заборгованості підприємства. У статті представлено систематизацію складових компонентів системи обліково-аналітичного забезпечення управління кредиторською заборгованістю підприємства. Звертається увага на необхідність управління кредиторською заборгованістю саме на основі її аналізу. Базуючись на дослідженні міжнародного досвіду та пропозиціях закордонних науковців, запропоновано методику аналізу кредиторської заборгованості підприємства.

**Ключові слова:** аналіз; забезпечення управління; зобов'язання; кредиторська заборгованість; методика; методи; обліково-аналітичний аспект; облік; оцінка; показники; управління.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Розвиток бізнесу в сучасних умовах господарювання супроводжується необхідністю вирі-

шення задач різної складності. Сьогодні важко уявити підприємство, у якого була б відсутня кредиторська заборгованість перед постачальниками, підрядниками, за податками й платежами, за виплатами працівникам тощо.

Від ефективності управління кредиторською заборгованістю багато в чому залежить ефективність використання підприємством отриманих фінансових ресурсів, що значно знижує ризик неспроможності та банкрутства підприємства. Аналіз кредиторської заборгованості грає в цьому процесі провідну роль, тому що забезпечує релевантною обліково-аналітичною інформацією прийняття рішень щодо кредиторської заборгованості. Тому обліково-аналітичні питання в ефективному управлінні кредиторською заборгованістю завжди є актуальними для будь-яких суб'єктів бізнесу.

Аналіз кредиторської заборгованості є складовою частиною оцінки фінансового стану підприємства. Своєчасне погашення кредиторської заборгованості, оптимальна величина кредиторської заборгованості по відношенню до дебіторської заборгованості та ін., багато в чому визначають стійкість фінансового положення підприємства. Значний та неконтрольований ріст кредиторської заборгованості приводе до втрати управління над величиною довгострокових та поточних зобов'язань, а в окремих випадках – к банкрутству підприємства.

Проблемам управління кредиторською заборгованістю, в тому числі обліково-аналітичним його аспектам, мають приділяти увагу всі без винятку підприємства, адже від цього залежить їх фінансове благополуччя та конкурентоспроможність, а також досягнення цілей розвитку бізнесу в цілому [1, с. 177].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед вітчизняних вчених проблемні аспекти управління кредиторською заборгованістю досліджували такі фахівці, як: Л. М. Братчук, Ф. Ф. Бутинець, Ю. А. Верига, Г. В. Власюк, С. Ф. Голов, О. Є. Гудзь, В. М. Добровський, Є. І. Масленников, М. Ф. Огійчук, О. М. Петрук, О. В. Побережець, Л. К. Сук, П. Я. Хомин, С. В. Філіппова, Е. Ф. Югас та інші. Дослідженням проблематики управління кредиторською заборгованістю присвячені праці зарубіжних вчених, а саме: Л. А. Бернстайна, М. Ф. Ван Бреда, Е. С. Хендріксена та інших.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є джерела навчальної, монографічної та періодичної літератури з обраної теми, а також нормативно-правові документи, які регулюють процеси управління кредиторською заборгованістю. При дослідженні були використані

ні наступні методи: спостереження, аналізу та синтезу, монографічний метод, діалектичний метод, метод порівняння, методи індукції та дедукції, а також метод узагальнення.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у дослідженні обліково-аналітичних аспектів управління кредиторською заборгованістю підприємства на основі її аналізу та систематизації складових компонентів системи обліково-аналітичного забезпечення управління кредиторською заборгованістю, в тому числі методики її аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Практично всі підприємства в сучасному бізнес – середовищі не обходяться в своїй господарській діяльності без кредиторської заборгованості.

Кредиторська заборгованість – це фінансова угода між двома суб'єктами господарювання, в якій одна сторона тимчасово позичає комерційні кошти для товарно-грошового обігу, а інша – зобов'язується повернути грошовий борг у вказаний термін [2, с. 68].

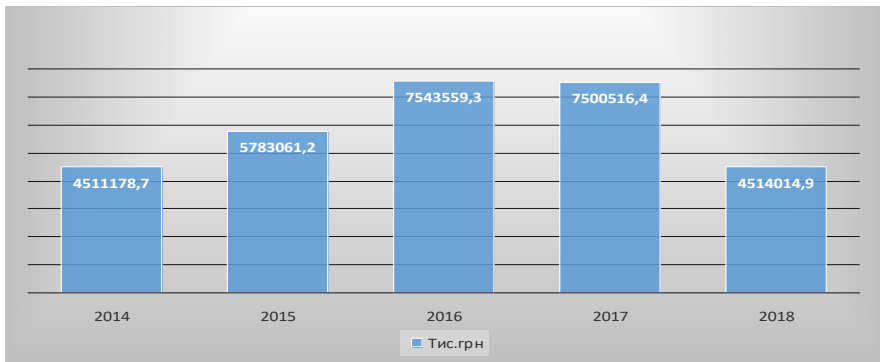
В процесі своєї фінансово-господарської діяльності підприємство вступає в різноманітні види відносин із юридичними та фізичними особами. Воно укладає та здійснює угоди, які передбаченні чинним законодавством. В результаті такої діяльності у підприємства виникають довгострокові та поточні зобов'язання, які підлягають виконанню. Таким чином, кредиторська заборгованість – це природне явище яке існує в системі розрахунків між підприємствами. Майже всі підприємства за звітний період мають таку форму заборгованості. Наявність кредиторської заборгованості у підприємства явище настільки очевидне, що свідчить і безпосередньо пов'язано з управлінням кредиторською заборгованістю, якій, на жаль, найчастіше приділяють недостатньо уваги.

Борги підприємства є дуже потужним засобом тиску на бізнес. Прострочена кредиторська заборгованість підприємства нерідко стає головним відправним пунктом для початку «корпоративної атаки». Наявність такої заборгованості свідчить про недостатню фінансову стійкість підприємства та є фактором низької інвестиційної привабливості бізнесу. Саме тому, в рамках проведення превентивного захисту, особлива увага має приділятися фінансовій стратегії підприємства, аналізу та жорсткому контролю за станом кредиторської заборгованості підприємства.

В Україні за останні роки спостерігалось погіршення соціально-економічної ситуації та ріст заборгованості економічних суб'єктів. Згідно даних Державної служби статистики України, об'єм кредиторської заборгованості на українських підприємствах стрімко зростав з 2014 по 2016 роки [3]. Так, в 2016 році об'єм кредиторської заборгованості, в

порівнянні з 2014 роком, зріс на 68 %. Це було зумовлене різким зростанням цін на продукцію, товари та послуги, а також нестабільною соціально-економічною та політичною ситуацією в Україні. В 2017 році розмір кредиторської заборгованості українських підприємств майже залишився на рівні 2016 року (спостерігалось лише незначне зменшення близько одного відсотку).

Але, починаючи з 2018 року, дана цифра почала значно зменшуватися. Так, в 2018 році об'єм кредиторської заборгованості на українських підприємствах, в порівнянні з 2016 роком, зменшився на 60 % та майже наблизився до значення 2014 року (рис. 1). Одним із факторів, що посприяв покращенню ситуації, є те, що менеджмент вітчизняних підприємств почав приділяти більше уваги управлінню кредиторською заборгованістю, в тому числі її обліку та аналізу.



**Рис. 1. Об'єм кредиторської заборгованості на українських підприємствах за 2014 – 2018 роки, тис. грн.**

*Джерело:* [3].

Модель управління кредиторською заборгованістю включає наступні складові елементи [4, с. 406]:

- статичний та динамічний аналіз формування та погашення кредиторської заборгованості суб'єкта господарювання та її впливу на величину його грошових потоків;
- обґрунтування доцільності отримання відстрочки оплати рахунків постачальників, а також оптимального терміну такої відстрочки;
- попередження формування простроченої кредиторської заборгованості та забезпечення, за необхідності, пролонгації кредиторської заборгованості.

Для бухгалтерії підприємства вельми важлива оцінка боргових зобов'язань в балансі та інших формах бухгалтерської фінансової звітності. Порівнянність даних про кредиторів з попередніми періодами дозволяє оцінити характер зміни заборгованості в динаміці, фінансовий стан підприємства та його платоспроможність. Кредиторська заборгованість займає істотну частку в складі джерел фінансування. В Україні організації часто фінансують свою поточну діяльність практично виключно за рахунок кредиторської заборгованості.

В бухгалтерському обліку прийнято виділяти декілька видів кредиторської заборгованості, а саме: заборгованість перед постачальниками та підрядниками (залишки за станом на звітну дату по кредиту рахунків 63 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками» та 68 «Розрахунки за іншими операціями»); заборгованість перед персоналом організації (залишок по кредиту рахунку 66 «Розрахунки за виплатами працівникам»); заборгованість перед бюджетом (залишок по кредиту рахунку 64 «Розрахунки за податками й платежами»); заборгованість державним небюджетним фондам (кредитовий залишок по рахунку 65 «Розрахунки за страхування»); заборгованість за отримані займи та кредити (залишок по кредиту рахунків 50 «Довгострокові позики» та 60 «Короткострокові кредити»); заборгованість перед іншими кредиторами (кредитні залишки по рахунках 51 «Довгострокові векселі видані», 62 «Короткострокові векселі видані», 67 «Розрахунки з учасниками» та інші).

Процес формування основних напрямків підвищення ефективності управління зобов'язаннями підприємства, в тому числі кредиторською заборгованістю, повинен враховувати фактор обмеженості обліково-аналітичного забезпечення, особливо щодо окремих видів заборгованості. Також, для забезпечення чіткості у прийнятті управлінських рішень, варто враховувати варіативність методик та процедур аналізу заборгованості підприємства.

До факторів обмеженості обліково-аналітичного забезпечення можна віднести наступні:

- відсутність доступу управлінського персоналу до повного об'єму бухгалтерської та фінансової інформації;
- невчасне надання повної інформації співробітниками бухгалтерії для прийняття управлінських рішень;
- несвоєчасне відображення даних первинної документації в обліку.

Для цілей ефективного управління кредиторською заборгованістю необхідний постійний моніторинг, оцінка платоспроможності підприємства.

Методологія аналізу та оцінки фінансово-економічного стану (оцінки кредиторської заборгованості) підприємства призначена для забезпечення управління фінансовим станом підприємства та оцінки стійкості його ділових партнерів в умовах ринкової економіки. Як правило, застосовуються такі методи оцінки:

1. Методи горизонтального аналізу: дані бухгалтерської звітності щодо кредиторської заборгованості зіставляються з попередніми періодами, при цьому, аналіз розподіляється на абсолютний і відносний. Горизонтальний метод полягає у формуванні таблиць, що містять в собі абсолютну динаміку (балансові показники у вартісному вимірі), доповнену темпами зростання і приросту показників. Мета горизонтального аналізу полягає в тому, щоб оцінити вектор зміни балансових показників (кредиторської заборгованості).

2. Методи вертикального аналізу: дані бухгалтерської звітності щодо кредиторської заборгованості структуруються за елементами.

3. Аналіз відносних показників та коефіцієнтів: включає в себе оцінку показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності, рентабельності.

4. Трендовий аналіз: базується на складанні тренда поведінки кредиторської заборгованості в певній часовій динаміці.

5. Метод фінансових коефіцієнтів: заснований на існуванні певних співвідношень між окремими статтями звітності. Коефіцієнти дозволяють визначити коло відомостей, які важливі для користувачів інформації про фінансовий стан підприємства з точки зору прийняття рішень. Коефіцієнти дають можливість з'ясувати основні симптоми зміни фінансового становища і визначити тенденції його зміни, а також визначити області, які потребують подальшого вивчення. Великою перевагою коефіцієнтів є те, що вони згладжують негативний вплив інфляції, яка істотно спотворює абсолютні показники фінансової звітності, тим самим, ускладнює їх зіставлення в динаміці.

6. Факторний аналіз: характеризується оцінкою фінансового стану (кредиторської заборгованості) і фінансових результатів діяльності підприємства щодо впливу певних факторів (як факторів зовнішнього характеру, так і внутрішніх).

7. Прогнозний аналіз: використовується для цілей визначення можливих значень балансових показників (кредиторської заборгованості) в майбутньому.

8. Використання зазначених методів в сукупності дасть можливість детально оцінити стан кредиторської заборгованості, ліквідність

та фінансову стійкість підприємства. Це дає можливість забезпечити повноту оцінки, в тому числі, на базі порівняння із середньогалузевими значеннями і показниками, а також на основі аналізу впливу різних чинників. Виявлені в ході такого аналізу проблеми формування кредиторської заборгованості дозволять виробити оптимальний вектор щодо їх вирішення, що позитивно позначиться на системі управління в цілому, та обліку і контролю кредиторської заборгованості підприємства зокрема.

Аналіз кредиторської заборгованості варто проводити за даними бухгалтерської та фінансової звітності підприємства, а також за даними аналітичного обліку розрахунків із кредиторами [5, с. 96]. Його потрібно здійснювати в певній послідовності, починаючи з оцінювання обсягу і динаміки кредиторської заборгованості загалом та за її видами.

Але, визначити кількісний вплив зміни кредиторської заборгованості на фінансовий стан підприємства достатньо складно. Зростання кредиторської заборгованості не можна однозначно оцінювати негативно, як збільшення боргів із боку підприємства перед кредиторами. Це пов'язане з тим, що її погашення спричиняє відтік ресурсів, та, як наслідок, погіршення фінансового стану підприємства. Тому, кредиторську заборгованість можна розцінювати як з позитивного, так і з негативного боку. Збільшення кредиторської заборгованості можна розглядати як додаткове фінансування підприємства, додаткову можливість розширити обсяг виробництва. Але, з іншого боку, зайва кредиторська заборгованість може привести до нездатності підприємства розплатитися за своїми зобов'язаннями.

Для того щоб співвідносити динаміку величини кредиторської заборгованості зі змінами масштабів діяльності підприємства, при розрахунку ряду коефіцієнтів оборотності кредиторської заборгованості використовують показники фінансових результатів.

Аналіз кредиторської заборгованості за даними фінансової звітності підприємства включає: аналіз динаміки та структури боргових зобов'язань; аналіз оборотності кредиторської заборгованості; аналіз впливу боргових зобов'язань на платоспроможність, ліквідність та фінансову стійкість підприємства.

Основні показники, які використовуються для оцінки кредиторської заборгованості підприємства, це:

- Коефіцієнт залежності підприємства від кредиторської заборгованості. Відношення суми запозичених коштів до загальної суми активів підприємства. Даний коефіцієнт дає уявлення про те, наскільки активи підприємства сформовані за рахунок кредиторів.

- Коефіцієнт самофінансування підприємства. Відношення власного капіталу (частина установчого фонду) до запозиченого. Даний показник дозволяє відстежувати не тільки відсоток власного капіталу, але і можливість управління усім підприємством.
- Баланс заборгованостей. Визначається як відношення суми кредиторської заборгованості до суми дебіторської заборгованості. При цьому, бажаний рівень співвідношення багато в чому залежить від тої стратегії, котру прийняло підприємство (агресивна, консервативна або помірна).
- Оборотність кредиторської заборгованості. Визначається як відношення виручки від реалізації до кредиторської заборгованості (у відсотках). Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує розширення або звуження комерційного кредиту, який надається підприємству.
- Період погашення кредиторської заборгованості. Визначається як відношення 360 днів до оборотності кредиторської заборгованості.
- Частка кредиторської заборгованості в загальному обсязі оборотних коштів. Визначається як відношення кредиторської заборгованості до короткострокових зобов'язань підприємства (у відсотках).

Складові компоненти системи обліково-аналітичного забезпечення управління кредиторською заборгованістю підприємства систематизовано та представлено на рис. 2.

Базуючись на дослідженні міжнародного досвіду та пропозиціях закордонних науковців [6, с. 272] можна запропонувати методику аналізу кредиторської заборгованості підприємства, яка включає такі складові компоненти:

1. Визначення частки кредиторської заборгованості в пасиві балансу та оцінка цієї частки.

2. Аналіз динаміки кредиторської заборгованості (розрахунок і оцінка темпів росту / приросту в цілому по кредиторській заборгованості та по окремим її видам). У підприємства, яке працює нормально, темпи росту кредиторської заборгованості близькі до темпів росту дебіторської заборгованості.

3. Аналіз структури кредиторської заборгованості (визначення частки кожного виду заборгованості в її загальному обсязі). Необхідно оцінити, як змінилася ця структура наприкінці звітної періоду порівняно з початком періоду.

4. Аналіз стану (якості) кредиторської заборгованості. Даний аналіз має два аспекти:

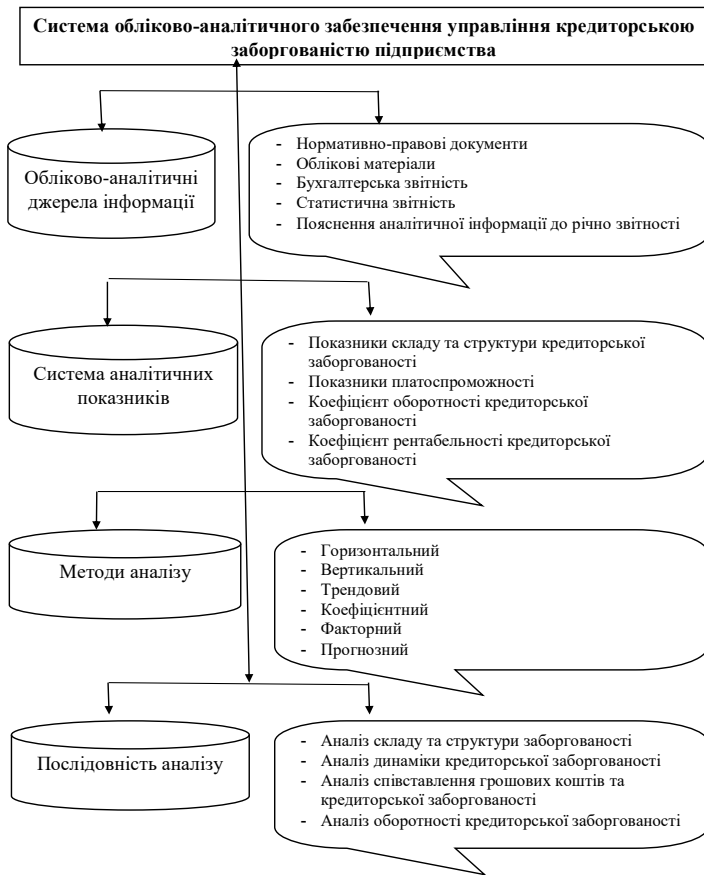
а) Визначення частки простроченої кредиторської заборгованості в її загальному обсязі, а також заборгованості з терміном понад 3 місяці.



б) Аналіз кредиторської заборгованості за термінами її виникнення. Для цього виокремлюють кредиторську заборгованість за відповідними термінами (до 1 місяця, від 1 до 3 місяців, від 3 до 6 місяців, від 6 до 12 місяців, понад 12 місяців) та визначають і оцінюють частку кожної групи в загальному обсязі кредиторської заборгованості.

5. Аналіз оборотності кредиторської заборгованості (визначення періоду погашення кредиторської заборгованості в днях).

6. Аналіз кредиторської заборгованості за допомогою розрахунку коефіцієнту поточної заборгованості (відношення дебіторської заборгованості до кредиторської заборгованості).



**Рис. 2. Система обліково-аналітичного забезпечення управління кредиторською заборгованістю підприємства**

*Джерело: Сформовано авторами.*

Складові компоненти методики аналізу кредиторської заборгованості підприємства систематизовано та представлено на рис. 3.

Управління кредиторською заборгованістю на основі її аналізу може допомогти підприємству оптимізувати величину кредиторської заборгованості, тобто сформувати такий її розмір, що:

- дозволить залучити необхідні короткострокові запозичені кошти на безплатній основі для фінансування окремих елементів оборотних активів (в тому числі дебіторської заборгованості);
- сприятиме росту фінансових результатів діяльності підприємства;
- забезпечить отримання необхідного прибутку від продажу;
- забезпечить збереження допустимого рівня ризику несплати платежів підприємства по своїм зобов'язанням;
- забезпечить достатньо високу швидкість оборотності коштів в розрахунках.

**Висновки та пропозиції.** Управління кредиторською заборгованістю підприємства, як основного джерела фінансування бізнесу, та обліково-аналітичне забезпечення ефективності такого управління, набуває особливого значення для всіх підприємств на сучасному етапі трансформації вітчизняної економіки.

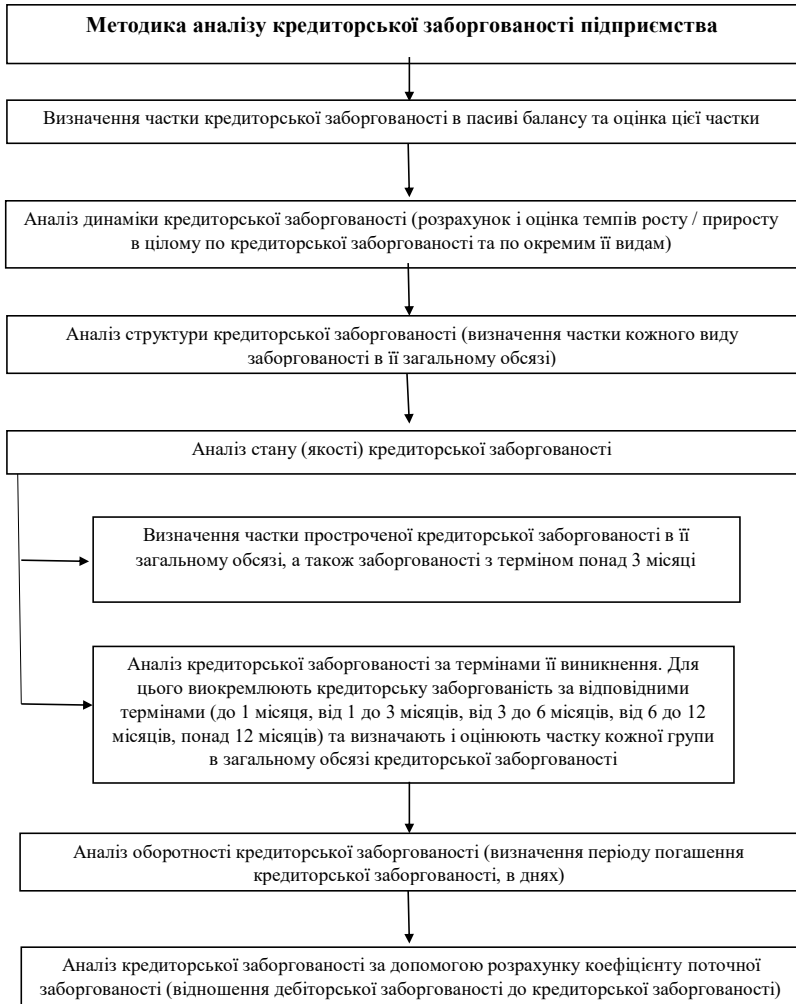
Ефективне управління кредиторською заборгованістю підприємства - це запорука його забезпеченості оборотними засобами, достатніми для безперервної та нормальної діяльності.

Для ефективного управління кредиторською заборгованістю на підприємстві було б доцільним створити спеціалізований відділ кредитного контролю, а також розробити спеціальну фінансову політику в плані використання позикових фінансових ресурсів. У зв'язку з цим, великого значення набуває отримання повної, достовірної та своєчасної обліково-аналітичної інформації, яка дозволить оцінити об'єктивну величину і ефективність використання позикових коштів, та забезпечить ефективність управлінських рішень щодо кредиторської заборгованості підприємства.

В процесі формування основних напрямків підвищення ефективності управління кредиторською заборгованістю підприємства необхідне враховувати фактор обмеженості обліково-аналітичного забезпечення, варіативність методик та процедур аналізу заборгованості підприємства.

Розуміння суті та ролі обліково-аналітичної інформації в управлінні підприємством дозволяє розробити таку систему обліково-аналітичного забезпечення управління кредиторською заборгованістю підприємства, яка дозволить оцінити ефективність управління кредиторською

заборгованістю, знайти напрямки її оптимізації, винайти принципово нову інформаційну концепцію для реалізації стратегії розвитку підприємства. Одним із найважливіших складових компонентів системи обліково-аналітичного забезпечення управління кредиторською заборгованістю підприємства є правильно обрана методика аналізу кредиторської заборгованості.



**Рис. 3. Методика аналізу кредиторської заборгованості підприємства**

*Джерело:* Сформовано авторами.

Раціонально організована система обліково-аналітичної підтримки управління кредиторською заборгованістю на підприємстві дозволить: забезпечити своєчасне і правильне документування операцій за розрахунками; забезпечити контроль за розрахунками з бюджетом, державними позабюджетними фондами та персоналом тощо; підвищити ефективність використання позикових фінансових ресурсів для досягнення мети діяльності суб'єкта господарювання.

### Список використаної літератури

1. Шатковська М. С. Управління кредиторською заборгованістю на основі її аналізу. *Актуальні соціально-економічні та правові проблеми розвитку України та її регіонів*: матеріали X Міжнародного круглого столу, 10 травня 2019 р. / відповід. ред. Н.Л. Кусик; ОНУ ім. І. І. Мечникова. Одеса: ОФФСЕТіК, 2019. С. 177–180.
2. Іванілова О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 787 с.
3. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/sbp/sbp\\_u/sbp\\_119\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/sbp/sbp_u/sbp_119_u.htm). (дата звернення: 22.07.2019).
4. Хохлов М. П., Корнієнко О. С. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 10. С. 402–407.
5. Шарапа О. М. Особливості економічного аналізу кредиторської заборгованості підприємства. *Міжнародний науковий журнал*. 2016. Вип. 4. С. 91–101.
6. Fridson M., Alvarez F. *Financial statement analysis: a practitioner's guide: teach. tool*. 3-d edition. John Wiley & Sons, Inc. 2002. 396 p.

Стаття надійшла 29.07.2019 р.

#### **Н. Л. Кусик,**

кандидат економічних наук, доцент,  
заведуюча кафедрою учёта и налогообложения  
Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова  
Французский бульвар, 24/26, г. Одеса, 65058, Украина  
e-mail: kabo\_epf@onu.edu.ua

#### **М. С. Шатковская,**

магистр специальности «Учёт и налогообложение»  
Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова  
Французский бульвар, 24/26, г. Одеса, 65058, Украина  
e-mail: marina2709962@gmail.com

## **УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ: УЧЁТНО- АНАЛИТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

В статье рассматриваются учетно-аналитические аспекты управления кредиторской задолженностью предприятия. Рассматриваются вопросы обеспечения релевантной учетно-аналитической информацией принятие решений по кредиторской задолженности предприятия. Определяется, что анализ кредиторской задолженности играет ведущую роль в модели управления кредиторской задолженностью предприятия. Доказывается, что процесс формирования основных направлений повышения эффективности управления кредиторской задолженностью, должен учитывать фактор ограниченности учетно-аналитического обеспечения, вариативности методов и процедур анализа кредиторской задолженности предприятия. В статье представлена систематизация составляющих компонентов системы учетно-аналитического обеспечения управления кредиторской задолженностью предприятия. Обращается внимание на необходимость управления кредиторской задолженностью именно на основе ее анализа. Основываясь на исследовании международного опыта и разработках зарубежных ученых, предложена методика анализа кредиторской задолженности предприятия.

**Ключевые слова:** анализ; обеспечение управления; обязательства; кредиторская задолженность; методика; методы; учетно-аналитический аспект; учет; оценка; показатели; управление.

**N. L. Kusyк,**

Candidate of Economic Sciences, Ph.D (economy), Associate Professor,  
Head of the Accounting and Taxation Department  
Odessa I. I. Mechnikov National University  
French Boulevard, 24/26, Odessa, 65058, Ukraine  
e-mail: kabo\_epf@onu.edu.ua

**M. S. Shatkovska,**

Magister Student, Specialty «Accounting and Taxation»  
Odessa I.I. Mechnikov National University  
French Boulevard, 24/26, Odessa, 65058, Ukraine  
e-mail: marina2709962@gmail.com

## **MANAGEMENT OF ACCOUNTS PAYABLE OF AN ENTERPRISE: ACCOUNTING AND ANALYTICAL ASPECT**

The purpose of the article is to study the accounting and analytical aspects of management of accounts payable of the enterprise on the basis of its analysis and sys-

tematization of the constituent components of the system of accounting and analytical provision of management of accounts payable, including technique of its analysis.

From the efficiency of the management of accounts payable largely depends the efficiency of the enterprise's financial resources received, which significantly reduces the risk of insolvency and bankruptcy of the enterprise. Analysis of payables plays a leading role in this process, because it provides relevant accounting and analytical information for decision-making on payables. Accounting and analytical issues in the effective management of payables are always relevant to any business entity. Because it depends on financial well-being and competitiveness, as well as on the achievement of the goals of business development in general.

The theoretical and methodological basis of this research is the sources of educational, monographic and periodical literature on the chosen topic, as well as legal documents regulating the processes of management of accounts payable. In the study, the following methods were used: observation, analysis and synthesis, monographic method, dialectical method, method of comparison, methods of induction and deduction, and also generalization method.

The model of management of accounts payable includes the following components: (1) static and dynamic analysis of the formation and repayment of the payables of the entity and its impact on the amount of its cash flows; (2) justification of the expediency of receipt of postponement of payment of suppliers' accounts, as well as the optimal term of such delay; (3) prevention of the formation of overdue accounts payable and provision, if necessary, extension of accounts payable.

The analysis of accounts payable should be carried out according to the accounting and The article systematizes the components of the system of accounting and analytical provision of management of accounts payable of the enterprise. Also, the components of the technique of analysis of accounts payable of the enterprise are systematized.

Management of accounts payable on the basis of its analysis can help the enterprise to optimize the amount of its payables. This means the formation of such a size that it will attract the necessary short-term funds on a royalty-free basis to finance certain elements of current assets (including receivables); will contribute to the growth of financial results of the enterprise; will provide the necessary profit from sales; will ensure the maintenance of the permissible level of risk of non-payment of payments by the enterprise in accordance with its liabilities; will provide a sufficiently high rate of turnover of funds in settlements with partners.

The rationally organized system of accounting and analytical provision of management of accounts payable of the enterprise will allow evaluate the efficiency of its management, to find directions for its optimization, to invent a fundamentally new information concept for implementation of the enterprise development strategy. One of the most important components of such a system is the correct technique of analysis of accounts payable.

**Key words:** analysis; management support; liabilities; payables; technique; methods; accounting and analytical aspect; accounting; evaluation; indicators; management.

## References

1. Shatkovska, M. S. (2019). Upravlinnia kredytoriskoiu zaborhovanistiu na osnovi yii analizu [Management of accounts payable on the basis of its analysis]. *Materialy X Mizhnarodnogo kruglogo stolu «Aktual'ni sotsial'no-ekonomichni ta pravovi problemy rozvytku Ukrainy ta yiyi regioniv» (10 travnya 2019 roku, m. Odesa) / MON Ukrainy; ONU im. I.I. Mechnykova. – Abstracts of X International Round Table «Current Socio-Economic and Legal Problems of Ukraine and its Regions Development» (May 10, 2019, Odesa) / MES of Ukraine, Mechnikov ONU. Odesa: OFFSETiK, Pp. 177-180. [in Ukrainian].*
2. Ivanilova, O. S. (2009). *Ekonomika pidpryemstva [Business Economics]. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury. [in Ukrainian].*
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/sbp/sbp\\_u/sbp\\_119\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/sbp/sbp_u/sbp_119_u.htm) [in Ukrainian].
4. Khokhlov, M. P. & Korniyenko O. S. (2017). Upravlinnya debitorskoiu ta kredytoriskoiu zaborhovanistiu pidpryemstva [Management of accounts receivable and payables of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryemstvamy. – Business Economics and Management, Vol. 10, Pp. 402 - 407. [in Ukrainian].*
5. Sharapa, O. (2016). Osoblyvosti ekonomichnoho analizu kredytor's'koyi zaborhovaniosti pidpryemstva [Features of the economic analysis of accounts payable of the enterprise]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal. – International scientific journal, Vol. 4, pp. 91-101. [in Ukrainian].*
6. Fridson, M. & Alvarez, F. (2002). *Financial statement analysis: a practitioner's guide. John Wiley & Sons, Inc.*

УДК 330.4:338.2

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.2(42).177079

**Г. В. Разумова,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів, обліку та маркетингу

ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»,

вул. Чернишевського, 24а, м. Дніпро, 49600, Україна

e-mail: anna.raz888@gmail.com

## **ПРОЦЕС ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ДІЙ ЩОДО ЗМІН У РЕГУЛЯТОРНІЙ ПОЛІТИЦІ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Оцінка результативності управлінських дій держави щодо змін у регуляторній політиці дозволить визначити результативність майбутніх змін та прийняти рішення щодо доцільності їх реалізації. Встановлено, що профіль змін регуляторної політики розвитку національної економіки є двох-зональним. Запропоновано процес оцінки результативності змін в регуляторній політиці, що ґрунтується на застосуванні бального методу оцінювання з врахуванням зміни параметрів тривимірної матриці управління змінами регуляторної політики та коефіцієнтів вагомості сфер, дозволяє визначити результативність майбутніх змін та прийняти рішення щодо доцільності їх реалізації. Визначено, що внаслідок управлінських дій та за умови їх правильної реалізації, спрямованої на досягнення оптимальних значень за параметрами, може бути сформований моно-зональний профіль з найкращим розміщенням сфер національної економіки в зонах по кожному з параметрів тривимірної матриці управління змінами.

**Ключові слова:** оцінка результативності; управління змінами; національна економіка; регуляторна політика; бальний метод; тривимірна матриця; управлінські дії.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Формування ефективної регуляторної політики є необхідною умовою забезпечення прискорення розвитку національної економіки. Важливим аспектом такої політики має бути здатність реагувати на зміни та оцінка результативності управління економікою, що дасть можливість спрямувати вектор регулюючого впливу у необхідний напрямок. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю проведення оцінки результативності управлінських дій держави щодо змін у регуляторній політиці, адже



само оцінка дозволить визначити результативність майбутніх змін та прийняти рішення щодо доцільності їх реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Певні аспекти та проблеми регуляторної політики та її взаємозв'язок з розвитком економіки досліджували такі вчені, як: М. Погрібняк при розробці методики оцінювання застосування механізму регуляторної політики [1]; В. Павленко при розробці методичних положень і практичних рекомендацій у сфері державного регулювання економіки та напрямів удосконалення його механізму [2]; О. Колесніков при проведенні наукового системного аналізу основних дисфункцій механізму реалізації регуляторної політики в сфері господарювання [3]; В. Криленко при розробці методики системного аналізу компонентів регуляторної політики держави щодо забезпечення економічної безпеки аграрного сектору [4]; А. Глушко при оцінюванні ефективності регуляторної політики держави у сфері внутрішньої торгівлі [5] та інші вчені. Проте, незважаючи на численні дослідження, відкритим залишається питання щодо оцінки результативності змін в регуляторній політиці розвитку національної економіки.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка процесу оцінки результативності змін в регуляторній політиці розвитку національної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для того, щоб визначити, якими мають бути зміни в регуляторній політиці, необхідно перш за все, визначити, до якого сектору тривимірної матриці управління змінами регуляторної політики розвитку можна віднести сфери національної економіки до початку впровадження управлінських дій [5].

Всі сфери національної економіки характеризуються позитивним впливом регуляторної політики на розвиток, а також задовільним значенням узагальнюючого індексу регуляторної політики країни. Щодо агрегованого індексу розвитку за сферами, то сфери національної економіки розподіляються на дві зони.

По-перше, мова йде про зону, якій характерне прискорення розвитку (такими є сфери формування доходів, економічної стабільності, інфраструктура, забезпечення рівності, громадське суспільство, управління, навколишнє середовище).

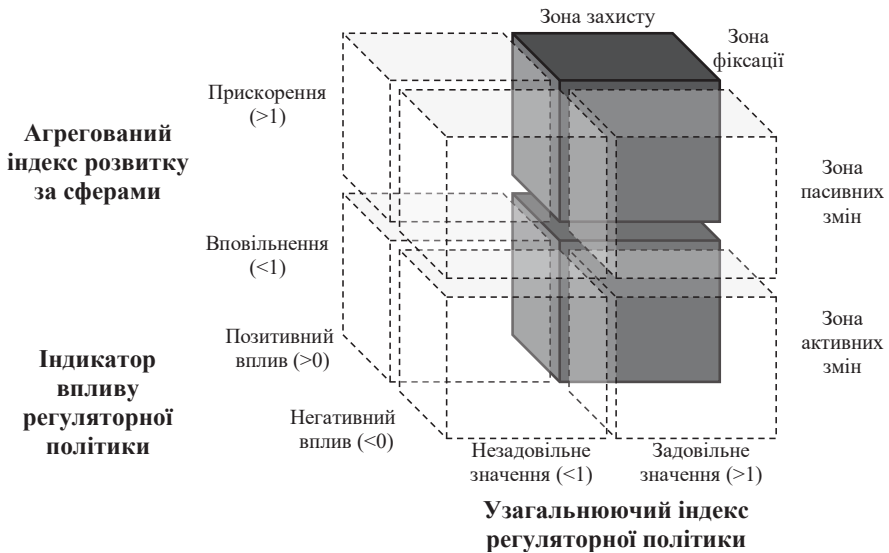
Для цих сфер, які потрапляють до сектору, що знаходиться на перетині зон пасивних змін, фіксації та захисту, в подальшому дії щодо регуляторної політики розвитку повинні мати пасивний характер, спрямовуватися на підтримку існуючих реакцій та орієнтуватися на зміцнення здобутих позицій.

По-друге, сфери, що потрапляють до зони, якій характерне вповільнення розвитку (такими є сфери охорона здоров'я, зайнятості та освіти).

Для цих сфер, які потрапляють до сектору, що знаходиться на перетині зон активних змін, фіксації та захисту (сектор посилення впливу на розвиток), в подальшому для зміни регуляторної політики розвитку дії повинні мати активний характер, спрямовуватися на посилення існуючих реакцій та орієнтуватися на зміцнення здобутих позицій.

Таким чином, профіль змін регуляторної політики розвитку національної економіки є двох-зональним (рис. 1).

Двох-зональність профілю змін регуляторної політики розвитку національної економіки обумовлюється тим, що в межах вертикального зонування виділяються дві зони, до яких потрапляють сфери національної економіки. В той же час, в межах горизонтально-повздожнього та горизонтально-поперечного зонування всі сфери потрапляють до однієї і тієї самої зони. Зважаючи на те, що три сфери потрапляють до зони активних дій, саме вони потребують активного втручання та розробці дій щодо удосконалення регуляторної політики для цих сфер має приділятися підвищена увага.



**Рис. 1. Двох-зональний профіль змін регуляторної політики розвитку національної економіки**

*Джерело:* побудована автором.

При цьому, управлінські дії мають обиратись залежно від того, до якого сектору відноситься окрема сфера національної економіки. На рис. 2 наведено процедуру оцінки змін внаслідок реалізації заходів, передбачених управлінськими рішеннями змін у регуляторній політиці.



**Рис. 2. Процес оцінки результативності управлінських дій щодо змін в регуляторній політиці розвитку**

*Джерело:* побудовано автором.

Після вибору характеру управлінських дій та їх реалізації з метою досягнення оптимальних значень узагальнюючих індексів регуляторної політики пропонується визначити, якими ж будуть прогнозовані результати застосування таких дій.

Оцінювати такі результати пропонується із застосуванням бального методу оцінювання за зміною параметрів тривимірної матриці. Враховуючи, що матриця будується за трьома параметрами, з яких один (а саме, коефіцієнт впливу регуляторної політики) не змінюється в короткостроковому періоді, адже відображає досягнуте за досліджуваний період середнє значення еластичності агрегованих індексів розвитку за сферами від зміни відповідних узагальнюючих індексів розвитку, доцільно прослідкувати зміни за двома іншими параметрами – значенням агрегованого індексу розвитку за сферами та узагальнюючого індексу регуляторної політики.

При цьому, при оцінці змін за кожним параметром важливо врахувати два критерії, приймаючи рішення про результативність управлінських дій:

- основний – переміщення сфери з однієї зони до іншої за певним параметром;
- другорядний – наявність суттєвих чи несуттєвих змін значення за даним параметром.

При цьому, другорядний критерій застосовується по відношенню до тих сфер, по яких не відбувається переміщення з однієї до іншої зони, що не дає змоги однозначно трактувати зміни, що мають відбутися в певній сфері.

За основним параметром можливе присвоєння двохбальних оцінок:

1. Якщо відбулось покращення за певним параметром, внаслідок якого дана сфера перемістилась до іншої зони, бальна оцінка є найвищою і складає 5 балів. Така оцінка присвоюється у таких випадках, коли:
  - за значенням агрегованого індексу розвитку дана сфера перемістилась з зони активних змін (зі значенням агрегованого індексу розвитку в даній сфері меншим за 1) до зони пасивних змін (зі значенням агрегованого індексу розвитку в даній сфері більше за 1);
  - за значенням узагальнюючого індексу регуляторної політики дана сфера перемістилась з зони коригування (зі значенням узагальнюючого індексу регуляторної політики менше за 1) до зони захисту (зі значенням узагальнюючого індексу регуляторної політики більше за 1).
2. Якщо відбулось погіршення за певним параметром, внаслідок якого

дана сфера перемістилась до іншої зони, бальна оцінка є найнижчою і складає 1 бал. Така оцінка виставляється у випадках, коли:

- за значенням агрегованого індексу розвитку дана сфера перемістилась з зони пасивних змін (зі значенням агрегованого індексу розвитку в даній сфері більше за 1) до зони активних змін (зі значенням агрегованого індексу розвитку в даній сфері менше за 1);
- за значенням узагальнюючого індексу регуляторної політики дана сфера перемістилась з зони захисту (зі значенням узагальнюючого індексу регуляторної політики більше за 1) до зони коригування (зі значенням узагальнюючого індексу регуляторної політики менше за 1).

Проміжні оцінки виставляються за сферою, яка за результатами змін не буде переміщуватися з однієї зони до іншої, з врахуванням другого критерію:

- 1) якщо по сфері, яка не переміщується з однієї зони до іншої, очікується відчутне зростання значення показника (не менше, ніж на 5%), бальна оцінка складає 4 бали;
- 2) якщо по сфері, яка не переміщується з однієї зони до іншої, не очікується або невідчутне зростання, або невідчутне зниження значення (не більше, ніж на 5%), бальна оцінка складає 3 бали;
- 3) якщо по сфері, яка не переміщується з однієї зони до іншої, очікується відчутне зниження значення показника (не менше, ніж на 5%), бальна оцінка складає 2 бали.

За результатами бального оцінювання по окремому параметру визначаються бальні оцінки за сферою:

$$BO(\Delta I_i) = \left. \begin{array}{l} 5, \text{ якщо } I_i\phi. < 1, I_i nr. > 1; \\ 4, \text{ якщо } \left\{ \begin{array}{l} I_i\phi. < 1, I_i nr. < 1 \\ I_i\phi. > 1, I_i nr. > 1 \end{array} \right\}, I_i nr. / I_i\phi > 1,05; \\ 3, \text{ якщо } \left\{ \begin{array}{l} I_i\phi. < 1, I_i nr. < 1 \\ I_i\phi. > 1, I_i nr. > 1 \end{array} \right\}, 0,95 \geq I_i nr. / I_i\phi \geq 1,05; \\ 2, \text{ якщо } \left\{ \begin{array}{l} I_i\phi. < 1, I_i nr. < 1 \\ I_i\phi. > 1, I_i nr. > 1 \end{array} \right\}, I_i nr. / I_i\phi < 0,9; \\ 1, \text{ якщо } I_i\phi. > 1, I_i nr. < 1. \end{array} \right\} \quad (1)$$

або

$$BO(\Delta TI_i) = \begin{cases} 5, \text{ якщо } TI_i\phi. < 1, TI_i nr. > 1; \\ 4, \text{ якщо } \left\{ \begin{array}{l} TI_i\phi. < 1, TI_i nr. < 1 \\ TI_i\phi. > 1, TI_i nr. > 1 \end{array} \right\}, TI_i nr. / TI_i\phi > 1,05; \\ 3, \text{ якщо } \left\{ \begin{array}{l} TI_i\phi. < 1, TI_i nr. < 1 \\ TI_i\phi. > 1, TI_i nr. > 1 \end{array} \right\}, 0,95 \geq TI_i nr. / TI_i\phi \geq \\ 2, \text{ якщо } \left\{ \begin{array}{l} TI_i\phi. < 1, TI_i nr. < 1 \\ TI_i\phi. > 1, TI_i nr. > 1 \end{array} \right\}, TI_i nr. / TI_i\phi < 0,9; \\ 1, \text{ якщо } TI_i\phi. > 1, TI_i nr. < 1. \end{cases} \quad (2)$$

де  $BO(\Delta I_i)$  та  $BO(\Delta TI_i)$  – бальна оцінка змін за агрегованим індексом розвитку та за узагальнюючим індексом регуляторної політики за  $i$ -тою сферою;

$I_i\phi.$  та  $I_i nr.$  – фактичне та прогнозне значення агрегованого індексу розвитку за даною сферою;

$TI_i\phi.$  та  $TI_i nr.$  – фактичне та прогнозне значення узагальнюючого індексу регуляторної політики за даною сферою.

Бальні оцінки за сферами зводяться в зведену бальну оцінку змін. При зведенні пропонується врахувати коефіцієнти вагомості:

$$BO(\Delta I)_{зв.} = \sum W_i BO(\Delta I_i) \quad (3)$$

або

$$BO(\Delta TI)_{зв.} = \sum W_i BO(\Delta TI_i), \quad (4)$$

де  $BO(\Delta I)_{зв.}$  та  $BO(\Delta TI)_{зв.}$  – зведена бальна оцінка змін за агрегованим індексом розвитку та за узагальнюючим індексом регуляторної політики;

$BO(\Delta I_i)$  та  $BO(\Delta TI_i)$  – бальна оцінка змін за агрегованим індексом розвитку та за узагальнюючим індексом регуляторної політики за  $i$ -тою сферою;

$W_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -тої сфери національної економіки з точки зору необхідності в прискоренні розвитку та поліпшенні регуляторної політики.

Після визначення зведеної бальної оцінки змін має визначатися коефіцієнт результативності як відношення зведеної бальної оцінки результативності змін до максимально можливої зведеної кількості балів:

$$\text{та} \quad Kp(I) = \frac{BO(\Delta I)_{зв.}}{\max BO(\Delta I)_{зв.}} \quad (5)$$

$$\text{та} \quad Kp(PI) = \frac{BO(\Delta PI)_{зв.}}{\max BO(\Delta PI)_{зв.}}, \quad (6)$$

де  $Kp(I)$  та  $Kp(PI)$  – коефіцієнт результативності змін регуляторної політики за значенням агрегованого індексу розвитку та узагальнюючого індексу регуляторної політики;

$BO(\Delta I)_{зв.}$  та  $BO(\Delta PI)_{зв.}$  – зведена бальна оцінка змін за агрегованим індексом розвитку та за узагальнюючим індексом регуляторної політики;

$\max BO(\Delta I)_{зв.}$  та  $\max BO(\Delta PI)_{зв.}$  – максимальна зведена бальна оцінка змін за значенням агрегованого індексу розвитку та узагальнюючим індексом регуляторної політики.

Максимально можлива зведена кількість балів визначається з врахуванням коефіцієнтів вагомості:

$$\text{або} \quad \max BO(\Delta I)_{зв.} = \sum W_i \max BO(\Delta I_i) \quad (7)$$

$$\text{або} \quad \max BO(\Delta PI)_{зв.} = \sum W_i \max BO(\Delta PI_i), \quad (8)$$

де  $\max BO(\Delta I)_{зв.}$  та  $\max BO(\Delta PI)_{зв.}$  – максимально можлива зведена бальна оцінка змін агрегованого індексу розвитку та узагальнюючого індексу регуляторної політики;

$\max BO(\Delta I)_{зв.}$  та  $\max BO(\Delta PI)_{зв.}$  – максимально можлива бальна оцінка змін агрегованого індексу розвитку та узагальнюючого індексу регуляторної політики за  $i$ -тою сферою.

При цьому, максимально можлива бальна оцінка змін агрегованого індексу розвитку та узагальнюючого індексу регуляторної політики визначається з врахуванням поточного розміщення сфер в матриці. Так, по сферам, які вже знаходяться в зоні пасивних змін за одним параметром або захисту за іншим, максимально можливою є бальна оцінка 4 бали, яка може бути досягнута за умови відчутного покращення значення відповідного показника. В іншому разі, максимально можлива бальна оцінка складає 5 балів і може бути досягнута за умови переміщення до іншої сфери з кращими значеннями за певним параметром.

Тобто:

$$\max BO(\Delta I_i) = \begin{cases} 5, \text{ якщо } I_i \phi. < 1; \\ 4, \text{ якщо } I_i \phi. > 1 \end{cases} \quad (9)$$

або

$$\max BO(\Delta TI_i) = \begin{cases} 5, \text{ якщо } TI_i \phi. < 1; \\ 4, \text{ якщо } TI_i \phi. > 1 \end{cases} \quad (10)$$

де  $\max BO(\Delta I_i)$  та  $\max BO(\Delta TI_i)$  та – максимально можлива бальна оцінка змін за агрегованим індексом розвитку та за узагальнюючим індексом регуляторної політики за  $i$ -тою сферою;

$I_i \phi$  – фактичне значення агрегованого індексу розвитку за даною сферою;

$TI_i \phi$  – фактичне значення узагальнюючого індексу регуляторної політики за даною сферою.

Коефіцієнти результативності, розраховані на основі зведених бальних оцінок за параметрами, зводяться в середній коефіцієнт результативності на основі застосування простої середньої арифметичної:

$$Kp = \frac{Kp(I) + Kp(TI)}{2}, \quad (11)$$

де  $Kp$  – середній коефіцієнт результативності управлінських рішень щодо вдосконалення регуляторної політики;

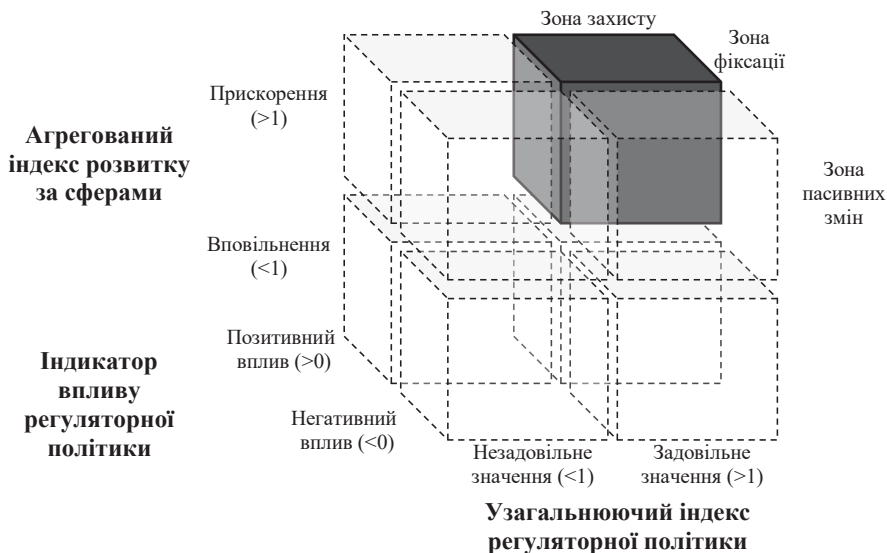
$Kp(I)$  та  $Kp(TI)$  – коефіцієнт результативності змін регуляторної політики за значенням агрегованого індексу розвитку та узагальнюючого індексу регуляторної політики.

Інтерпретувати зазначений показник пропонуємо за шкалою:

- Від 0 до 0,6 – незадовільна результативність;
- Від 0,61 до 0,68 – достатня результативність;
- Від 0,69 до 0,74 – задовільна результативність;
- Від 0,75 до 0,81 – добра результативність;
- Від 0,82 до 0,89 – дуже добра результативність;
- Від 0,90 до 1, 00 – відмінна результативність.

Отже, за прогнозованими оцінками тривимірна матриця набуде вигляду, що представлено на рис. 3.





**Рис. 3.** Тривимірна матриця регуляторної політики розвитку національної економіки України після впровадження управлінських дій  
*Джерело:* побудовано автором.

Як видно з рис. 3, внаслідок управлінських дій та за умови їх правильної реалізації, спрямованої на досягнення оптимальних значень за параметрами, може бути сформований моно-зональний профіль з найкращим розміщенням сфер в зонах по кожному з параметрів матриці (зоні пасивних змін, зоні фіксації та зоні захисту).

**Висновки та пропозиції.** Запропонований процес оцінки результативності змін в регуляторній політиці ґрунтується на застосуванні бального методу оцінювання з врахуванням зміни параметрів тривимірної матриці та коефіцієнтів вагомості сфер і дозволяє визначити результативність майбутніх змін та прийняти рішення щодо доцільності їх реалізації.

Побудована за прогнозованими оцінками тривимірна матриця регуляторної політики розвитку національної економіки України після впровадження управлінських дій продемонструвала, що, за умови правильної реалізації управлінських дій, спрямованої на досягнення оптимальних значень за параметрами, може бути сформований моно-зональний профіль з найкращим розміщенням сфер в зонах по кожному з параметрів матриці.

### Список використаної літератури

1. Погрібняк М. А. Механізм державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». Запоріжжя, 2008. 20 с.
2. Павленко В. П. Методологічні засади державного регулювання національної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Київ, 2015. 36 с.
3. Колесніков О. А. Модернізація правового забезпечення регуляторної політики держави в сфері господарювання автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : 12.00.04 «Господарське право господарсько-процесуальне право». Харків, 2017. 21 с.
4. Криленко В. І. Методологічні засади оцінки регуляторної політики держави у сфері забезпечення економічної безпеки аграрного сектору. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 2 (2). С. 113–117.
5. Глушко А. Д. Оцінка ефективності державної регуляторної політики у сфері внутрішньої торгівлі в Україні. *Економіка і регіон*. 2012. № 6. С. 82–89.
6. Разумова Г. В. Секторальний розподіл сфер національної економіки в рамках управління змінами регуляторної політики. *Modern Economics*. 2019. № 15 (2019). С. 166–174. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-24).
7. Колупаєва І. В. Теоретико-методичні аспекти формування механізму регуляторної політики держави. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 30. С. 47–54.
8. Юлдашев О. Х. Проблеми вдосконалення державної регуляторної політики в Україні: монографія. Київ: МАУП, 2005. 336 с.

Стаття надійшла 26.07.2019 року

#### **А. В. Разумова,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансов, учета и маркетинга

ГВУЗ «Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры»,

ул. Чернышевского, 24а, г. Днепр, 49600, Украина

e-mail: [anna.raz888@gmail.com](mailto:anna.raz888@gmail.com)

### **ПРОЦЕСС ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ ОТНОСИТЕЛЬНО ИЗМЕНЕНИЙ В РЕГУЛЯТОРНОЙ ПОЛИТИКЕ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

Оценка результативности управленческих действий государства относительно изменений в регуляторной политике позволит определить результативность

будущих изменений и принять решение о целесообразности их реализации. Установлено, что профиль изменений регуляторной политики развития национальной экономики является двух-зональным. Предложено процесс оценки результативности изменений в регуляторной политике, основанный на применении балльного метода оценки с учетом изменения параметров трехмерной матрицы управления изменениями регуляторной политики и коэффициентов весомости сфер, позволяет определить результативность будущих изменений и принять решение о целесообразности их реализации. Определено, что в результате управленческих действий и при условии их правильной реализации, направленной на достижение оптимальных значений по параметрам, может быть сформирован моно-зональный профиль с лучшим размещением сфер национальной экономики в зонах по каждому из параметров трехмерной матрицы управления изменениями.

**Ключевые слова:** оценка результативности; управление изменениями; национальная экономика; регуляторная политика; балльный метод; трехмерная матрица; управленческие действия.

**H. V. Razumova,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Department of Finance, Accounting and Marketing,

SHEI «Prydniprovskya State Academy of Civil Engineering and Architecture»

24a, Chernyshevsky street, Dnipro, 49600, Ukraine

e-mail: anna.raz888@gmail.com

## **EVALUATION PROCESS OF RESULTS OF MANAGERIAL ACTIONS CONCERNING CHANGES IN REGULATORY POLICY OF THE NATIONAL ECONOMY'S DEVELOPMENT**

Assessing effectiveness of the state actions on changes in regulatory policy will allow to determine the effectiveness of future changes and to decide on the feasibility of their implementation. The purpose of this paper is to develop a process for evaluating the effectiveness of changes in the regulatory policy of national economy's development. It is established that the profile of changes in the regulatory policy of the national economy development is two-zone (zones characterized by acceleration and slowdown of development). It is determined that management actions should be selected depending on which sector a particular sphere of the national economy belongs to. Areas requiring active intervention have been identified (a sector located at the intersection of zones of active change, fixation and protection is a sector of increased impact on development). Increased attention should be paid to developing regulatory policy improvements in these areas. The process of evaluating the effectiveness of changes in regulatory policy is proposed, based on the application of a point method of estimation, taking into account changes in the parameters of the three-dimensional matrix of management of changes in regulatory policy and the coefficients of the scope weights, allows to determine the effec-

tiveness of future changes and to decide on the feasibility of their implementation. It was found that when assessing changes for each parameter, it is important to consider two criteria when deciding on the effectiveness of management actions: the main one (moving a sphere from one zone to another by a certain parameter) and minor (the presence of significant or insignificant changes in the value of that parameter). The definition of the consolidated point estimation of changes, the coefficient of efficiency of changes in a parameter and the average coefficient of efficiency, as well as its interpretation is offered. A three-dimensional matrix of the regulatory policy for the development of the national economy after the implementation of management actions has been constructed. It is determined that due to management actions and provided they are properly implemented, aimed at achieving optimal values by parameters, a mono-zonal profile can be formed with the best placement of the spheres of the national economy in the zones for each of the parameters of the three-dimensional matrix of change management (zone of passive changes, zone fixation and protection zone).

**Keywords:** evaluation of effectiveness; change management; national economy; regulatory policy; rating; three-dimensional matrix; management actions.

### References

1. Pohribniak, M. A. (2008). Mekhanizm derzhavnoi rehuliatornoj polityky u sferi hospodarskoj diialnosti [Mechanism of state regulatory policy in the sphere of economic activity]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Zaporizhzhia. [in Ukrainian].
2. Pavlenko, V. P. (2015). Metodolohichni zasady derzhavnogo rehuliuвання natsionalnoi ekonomiky [Methodological principles of state regulation of the national economy]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv. [in Ukrainian].
3. Kolesnikov, O. A. (2017). Modernizatsiia pravovoho zabezpechennia rehuliatornoj polityky derzhavy v sferi hospodariuvannia [Modernization of legal support of the state regulatory policy in the sphere of management]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kharkiv. [in Ukrainian].
4. Krylenko, V. I. (2014). Metodolohichni zasady otsinky rehuliatornoj polityky derzhavy u sferi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky aharnoho sektoru [Methodological bases of assessment of the state regulatory policy in the sphere of ensuring the economic security of the agricultural sector]. *Bulletin of the Odessa National University. Series: Economics. –Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika*. T. 19, Vol. 2 (2), pp. 11–117. [in Ukrainian].
5. Hlushko, A. D. (2012). Otsinka efektyvnosti derzhavnoi rehuliatornoj polityky u sferi vnutrishnoi torhivli v Ukraini [Assessment of the Effectiveness of the State Regulatory Policy in the Field of Domestic Trade in Ukraine]. *Ekonomika i rehion. – Economy and region*, № 6, pp. 82–89. [in Ukrainian].
6. Razumova, H. V. (2019). Sektoralni rozpodil sfer natsionalnoi ekonomiky v ramkakh upravlinnia zminy rehuliatornoj polityky [Sectoral distribution of national economy spheres within the framework of regulatory policy change management]. *Modern Economics*, № 15 (2019), pp. 166–174. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-24). [in Ukrainian].

7. Kolupaieva, I. V. (2016). Teoretyko-metodychni aspekty formuvannia mekhanizmu rehuliatornoj polityky derzhavy [Theoretical and methodological aspects of the formation of the mechanism of regulatory policy of the state]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – Scientific papers of Kirovograd National Technical University. Economic sciences*, Vol. 30, pp. 47–54. [in Ukrainian].
8. Yuldashev, O. Kh. (2005). Problemy vdoskonalennia derzhavnoi rehuliatornoj polityky v Ukraini: monohrafiia [Problems of improvement of the state regulatory policy in Ukraine: monograph.]. Kyiv: MAUP. [in Ukrainian].

УДК : 338

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.2(42).177084

**Ю. О. Морщавка,**

директор ТОВ «Творче об'єднання «Соняшник»,

проїзд Стадіонний будинок 2/4, кв. 49, м. Харків, 61091, Україна

e-mail: yuriy.morschavka@gmail.com

## **СТРАТЕГІЧНА СУБ'ЄКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВИДАВНИЧОЇ ГАЛУЗІ**

У статті розглядаються питання щодо, які пов'язані з обґрунтуванням стратегічної суб'єктивності державного інституційного регулювання видавничої галузі національної економіки. Досліджено основана мета державного регулювання національної економіки. Визначені процеси державного регулювання, на яких формуються заходи державної інституційної підтримки у видавничій галузі. Запропонована систематизація форм державного інституційного регулювання видавничої галузі, яка враховує відповідні критерії. Сформовані основні принципи державного інституційного регулювання видавничої галузі. Розроблено структуровану систему державного інституційного регулювання видавничої галузі. З'ясовано та обґрунтовано, що стратегічна суб'єктивність державного інституційного регулювання видавничої галузі повинна забезпечити галузеву стратегію розвитку у сучасних там майбутніх умовах функціонування у національному макроекономічному середовищі країни. Виокремлені основні взаємопов'язані компоненти стратегічної суб'єктивності державного регулювання видавничої галузі.

**Ключові слова:** видавничий процес; видавнича справа; макроекономічне середовище; національна економіка; стратегія; розвиток; видавнича галузь.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Суттєвим завданням економічної науки є визначення пріоритетних напрямків, масштабів, моделей і механізмів державного втручання у ринкове макроекономічне середовище. Роль державних інституцій у регулюванні національної економіки та її сегментних складових зумовлюється наступними аспектами: державні інституції розглядаються як власники та захисники національних інтересів.

У сучасних умовах розвитку національного макроекономічного середовища роль державного інституційного регулювання в створенні ефективної ринкової економіки, його напрямки, форми, методи, моделі та механізми не залишаються незмінними. З розвитком національно-

го суспільства, зі змінами структури системи господарювання та суспільного виробництва, впровадження інновацій, актуалізацією тих або інших сфер суспільного життя потребує розширення й уточнення функцій державних інституцій, які забезпечать стратегічний розвиток сегментних складових національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика державного регулювання національної економіки та її сегментних складових стала предметом наукових досліджень значної кількості науковців, зокрема: О. Амоші, Б. Андрушківа, Х. Амстронга, М Барни, Г. Башнянина, Б. Буркинського, В. Борщ, С. Васькова, О. Веклич, О. Вовчак, А. Гальчинський, Л. Дідківської, П. Друкера, В. Геєця, Д. Кенса, М. Коваленка, А. Єпіфанової, Е. Лібанової, Д. Ільченко, А. Кругляка, Г. Ляшенко, А. Мазур, А. Маддісона, Є. Масленнікова, Ю. Мельника, Б. Мізюка, І. Михасюка, С. Мочерного, Н. Нижника, А. Никифорова, О. Побережець, І. Розпутенко, Ю. Сафонова, Дж. Стігліца, М. Тимчука, Р. Фатхундінова, Т. Черничко, Л. Швайки, Р. Хейлбронера та інших.

Практично всі науковці в сфері економічної теорії та макроекономіки підтверджують необхідність виконання державними інституціями відповідних функцій державного регулювання (цільової, нормативної, стимулюючої, стримуючої, соціальної, контролюючої та ін.). Однак пропорції поєднання державних і ринкових методів регулювання, межі та напрями державного інституційного втручання у національне макроекономічне середовищі є об'єктом палких наукових дискусій.

**Постановка завдання.** З'ясувати та обґрунтувати стратегічну суб'єктивність державного інституційного регулювання видавничої галузі національної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науковому просторі існує досить широкий спектр наукових поглядів і відповідних їм практичних підходів: від державного інституційного монополізму в управлінні та регулюванні до крайнього лібералізму, коли стверджується, що національне макроекономічне середовище може бути ефективним тільки в умовах необмеженого підприємництва заснованого на приватній власності.

Необхідність у державному регулюванні економіки досліджено та теоретично обґрунтовано Дж. М. Кейнсом. Мета державного втручання полягає в забезпеченні прибутковості капіталу, запобіганні соціальному вибуху, який може статися внаслідок безробіття, падіння рівня життя, інфляції та інших явищ. На думку Дж. М. Кейнса та його прихильників, держава повинна взяти на себе відповідальність не лише за стан виробництва, формування сукупного попиту, але і за ситуацію у сфері

зайнятості, використання трудових ресурсів, регулювання доходів населення [1].

Основна мета державного регулювання полягає у дотриманні стратегічної лінії державної макроекономічної політики щодо зростання базових макроекономічних показників та розвитку національного макроекономічного середовища.

На нашу думку, державне регулювання національної економіки – це система цілеспрямованих заходів державних інституцій для здійснення підтримуючої, стримуючої, компенсаційної й регулюючої діяльності, яка спрямована на створення необхідних умов ефективного функціонування ринкового середовища та розв’язання складних економічних, фінансових, екологічних та соціальних проблем розвитку національної економіки, її сегментів та суспільства. Таке визначення розкриває функції, цілі, завдання й об’єкти державного інституційного втручання у національне макроекономічне середовище країни.

Державне регулювання національної економіки – це вплив держави на діяльність господарюючих суб’єктів і ринкову кон’юнктуру з метою забезпечення нормальних умов функціонування макроекономічного середовища з урахуванням ринкових принципів [1].

Необхідність державного інституційного регулювання ринкового середовища пояснюється наступними аспектами:

- відсутність адекватної моделі ринкового середовища;
- недосконалість механізму функціонування та розвитку ринкового господарства, де неузгодженість параметрів окремих ринків негативно впливає на роботу всього ринкового механізму;
- неможливість ефективного розвитку національної економіки поза визначеності її територіально-географічного простору, тому що інтереси відповідних суб’єктів економічних відносин реалізуються через споживання, а воно прив’язується до соціально-економічної сфери, яка має відповідне територіально-географічне розташування; визначеність і цілісність територіально-географічного простору господарювання забезпечує та захищає держава та її відповідні інституції;
- необхідність постійного відтворення та підтримки національного макроекономічного середовища, що забезпечує розвиток країни з урахуванням ціннісних орієнтири національного суспільства, його фундаментальні духовно-соціальні параметри, які взаємопов’язані з історичним, особистим і національним вибором;
- нездатність ринкових механізмів у певних ситуаціях вирішувати завдання стратегічного розвитку національного макроекономічного се-



редовища (функціонування та розвиток інфраструктури, підтримка інноваційної діяльності тощо);

– негативний вплив факторів глобалізації на функціонування та розвиток національного макроекономічного середовища.

Необхідно відмітити, що ринкова економіка при її запровадженні не обходилась без адекватного втручання державних інституцій, як правило, це підтверджує практичний досвід промислово-розвинутих країн, вона міцніла і ефективно розвивається разом з державністю.

У наукових дослідженнях з питань державного регулювання економіки виділяють базові концепції держави:

– держава добробуту – надає національному суспільству широкий спектр послуг, але пріоритет надається державному сектору та державному регулюванню процесів вирішення суспільних питань;

– держава з мінімальними витратами – вирішення суспільних питань здійснюється приватним сектором за мінімальною участю держави;

– держава партнер – посередництво між підприємництвом і суспільством;

– сервісна держава – синтез перерахованих підходів, визначає відносини між державою і суспільством з урахуванням сьогодення, тобто від опіки воно переходить до партнерських відносин. Держава ініціює процеси вирішення суспільних питань та здійснює посередництво між суб'єктами й встановлює межі їх відповідальності. Основними функціями держави повинні бути: ініціювання, активізація, стимулювання та контроль [3].

Державне регулювання ринкових процесів завжди повинно починатися із захисту прав приватної власності, всебічної підтримки підприємництва, конкуренції та захисту національних інтересів.

Цілі державного регулювання на кожному історичному етапі залежать від багатьох чинників: ступеня загального розвитку економіки, структури економіки на сучасному етапі та бажаної в майбутньому, міри участі країни в міжнародному поділі праці [1].

Основний набір цілей державного регулювання промислово-розвинутих країн наступний:

- макроекономічний розвиток та повна зайнятість;
- макроекономічна ефективність, стабільний рівень цін;
- стабільність макроекономічних показників;
- макроекономічна свобода, справедливий розподіл доходів;
- соціально-економічна забезпеченість, збалансованість зовнішньоекономічного обороту.

Державне інституційне регулювання, як система, в умовах ринку, продовжує формуватися. У національному макроекономічному середовищі здійснюється поступовий перехід від прямого управління та регулювання до економічних механізмів, які створюють умови для ефективного ведення господарської діяльності.

В рамках стратегії розвитку промисловості, в тому числі і поліграфічної, відбувається перехід до ринкових методів регулювання, які можуть бути ефективно реалізовані при відповідній їм маркетингової концепції розвитку промисловості.

Державне інституційне регулювання у сучасних трансформаційних процесах повинно забезпечити динамічний ефективний розвиток багатокладної національної економіки та її сегментних складових. Це складна, багатогранна, автентична макроекономічна проблема для вирішення якої потрібен певний період та зусилля всіх державних інституцій і підтримки національного суспільства.

Державне інституційне регулювання у будь-якому сегменті національної економіки здійснюється за допомогою економічних, фінансових та соціальних механізмів, через антимонопольну політику, розвиток конкуренції, ліцензування, стандартизацію та сертифікацію, метрологію, систему оподаткування й контролю, інші форми нормативно-правового та адміністративного впливу.

Упродовж історії розвитку видавничої галузі у національному просторі неодноразово проходила зміна організаційно-правових форм та ідейно-політичних засад її функціонування.

Відносини між суб'єктами видавничої галузі та державними інституціями, які мали відносно-стабільну ознаку, достатньо сильно змінилися з початком запровадження ринкових механізмів у національному макроекономічному середовищі, переходом суб'єктів видавничої справи на самофінансування, появою приватної та колективної форми власності, лібералізації цін на видавничу продукцію, достатньо сильний вплив внутрішніх та зовнішніх факторів конкурентного середовища.

Останній етап переходу до недержавної системи організації видавничої галузі пов'язаний із демократичними перетвореннями у видавничій сфері, внаслідок чого була зруйнована монополія держави. В умовах прискорення науково-технічного прогресу, впровадження нових технологій втручання держави в економічну діяльність суб'єктів видавничої галузі та обмеження конкуренції перетворилися у фактори, що стримували її розвиток. Система публічно-адміністративного регулювання зазнала суттєвих змін. У цій ситуації держава, втративши

традиційні адміністративно-управлінські функції, перейшла від політики стримування до політики стимулювання конкуренції, максимально скорочуючи сфери державної опіки. Державне регулювання здійснювалося на основі гнучкіших непрямих форм і методів. Було скасовано обмеження на створення нових видавництв та видавничих організацій, спростилася процедура їх реєстрації. Ще одним напрямом перебудови публічно-адміністративного регулювання для стимулювання конкуренції та розширення свободи підприємницької діяльності у видавничій галузі стало послаблення державної регламентації цінової політики [2].

На наш погляд, державні інституції повинні як найактивніше стимулювати підйом конкурентоспроможності у видавничій галузі, що передбачає відповідне інвестування у нове обладнання та сучасні технології, професійну підготовку та перепідготовку трудових ресурсів для галузі, забезпечувати розвиток діджиталізації господарських процесів, впроваджувати комплексом заходів зі стимулювання інвестиційно-інноваційної активності у національному макроекономічному середовищі.

Для забезпечення стратегії розвитку видавничої галузі, державні інституції повинні активно приймати участь у підвищенні якості життя у суспільстві, що достатньо адекватно вплине на їх споживчу поведінку.

В умовах сьогодення, суб'єкти видавничої галузі самостійно визначають структуру, номенклатуру й обсяги видавничої продукції, яка випускається видавцями та розповсюджується у ринковому середовищі, а державні інституції за допомогою публічно-адміністративних та фінансово-економічних методів повинні регулювати результати видавничої справи. Основний вплив на результати господарської діяльності у видавничій галузі здійснюється через державне замовлення на видавничу продукцію, інвестиції, кредитування та за допомогою інших фінансових інструментів.

Однією з основних причин неефективного розвитку видавничої галузі є низька конкурентоспроможність продукції, яку випускають видавці на внутрішній і зовнішній ринок. Значна кількість суб'єктів видавничої галузі мають застарілу матеріально-технічну базу та знаходяться у нестабільному фінансовому становищі, тому вони потребують відповідних заходів державної інституційної підтримки.

На нашу думку, заходи державної інституційної підтримки у видавничій галузі повинні базуватися на наступних процесах державного регулювання:

– апріорне галузеве регулювання, яке здійснюється у вигляді програмування і призначене для вирішення стратегічних галузевих завдань

(розвиток матеріальних і нематеріальних ресурсів, удосконалення продуктивних сил, соціально-економічне забезпечення);

– апостеріорне галузеве регулювання, яке здійснюється за допомогою відповідних заходів кон'юнктурного характеру, підтримує збалансованість результатів господарювання;

– змішане галузеве регулювання – здійснюється за допомогою спеціальних внутрішньогалузевих та міжгалузевих програм, які спрямовані на підтримку збалансованості національної економіки та її сегментів.

Функціонування суб'єктів видавничої галузі регулюється загальними положеннями різних галузей права: конституційного, адміністративного, фінансового, господарського, податкового та ін., які визначають правовий стан суб'єктів видавничої галузі та норми здійснення підприємницької діяльності у національному макроекономічному середовищі.

Загальні засади видавничої справи, механізм регулювання порядку організації та провадження видавничої діяльності у національному середовищі, систему виготовлення та розповсюдження видавничої продукції, умови взаємовідносин і функціонування суб'єктів видавничої галузі регулюється Законом України «Про видавничу справу».

Державні інституції надають необхідну підтримку суб'єктам видавничої галузі, створюють сприятливі умови для її розвитку у відповідності до наступних нормативно-правових актів:

- Закону України «Про видавничу справу»;
- Закону України «Про державну підтримку книговидавничої справи в Україні»;
- Закону України «Про оренду державного та комунального майна» – регулює передачу в оренду державного та комунального майна суб'єктам видавничої галузі;
- Закону України «Про інформацію»;
- Закону України «Про обов'язковий примірник документів»;
- Закону України «Про авторське право і суміжні права»;
- Закону України «Про державну таємницю»;
- Закону України «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні»;
- Закону України «Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів».

Необхідно відмітити, що Закону України «Про видавничу справу» формує державні пріоритети та забезпечує сприятливі умови для розвитку видавничої галузі країни, при обов'язковому комплексному цілеспрямованому державному регулюванні.

Тому першочергового значення набувають цілеспрямовані заходи фінансово-економічного стимулювання та інвестування видавничої галузі в інтересах реального сектору національної економіки.

Цільове державне фінансування та інституційна підтримка застосовуються до конкретних суб'єктів видавничої галузі країни. Для цього потрібна фінансово-економічна оцінка можливості їх виходу на внутрішній і зовнішній ринки видавничої продукції, оцінка їх матеріально-технічного забезпечення з позиції її потенційної ефективності, можливостей оновлення та перепрофілювання на випуск сучасних (інноваційних) галузевих продуктів. Також необхідно здійснювати оцінювання реальності повернення капіталовкладень, бюджетний економічний ефект тощо.

Необхідно також відмітити, що суб'єкти видавничої галузі державної (комунальної) форми власності у яких технічне переозброєння економічно недоцільно, повинні бути піддані банкрутству та приватизовані або ліквідовані. Такий підхід дозволяє виокремити конкурентоспроможні профільні суб'єкти видавничої галузі та забезпечити їм всебічну інституційну підтримку, приймати відповідні публічно-адміністративні економічні заходи зі стримування й припинення господарської діяльності непрофільних і неефективних виробництв у галузі.

Державне інституційне регулювання у видавничій галузі повинно мати стратегічний, цілеспрямований і системний характер з відповідною ознакою ефективності. Ефективність інституційного регулювання у видавничій галузі проявляється насамперед у забезпеченні позитивної динаміки темпів результативного зростання у суб'єктів, які задіяні у видавничій справі.

Основною умовою ефективності цілеспрямованої системи державного регулювання у видавничій галузі є прогресивні зміни у національному макроекономічному середовищі з урахуванням міжнародного досвіду публічно-адміністративного інституційного впливу.

Національна система державного регулювання є одним з основних параметрів конкурентоспроможності у макроекономічному просторі країни. середовищі. Ефективна система державного інституційного регулювання є основним аспектом демократичного врядування, яке ґрунтується на принципах верховенства права, законності та суспільно-соціальної значущості.

Реформа системи державного регулювання та управління є однією з основних реформ у країнах з перехідною економікою, що здійснюють комплексні реформи у різних сферах державної політики. Ефективна

діяльність Кабінету Міністрів України щодо розроблення державної політики у різних сферах можлива за наявності професійної, підзвітної, результативної та ефективної системи центральних органів державного управління. Зниження адміністративного навантаження державного регулювання, покращення якості надання адміністративних послуг, забезпечення законності та передбачуваності адміністративних дій покращує позиції держави у світових рейтингах конкурентоспроможності [4].

Систематизація форм державного інституційного регулювання видавничої галузі, яка враховує відповідні критерії, сформовано у табл. 1.

Таблиця 1

### Сучасні форми державного інституційного регулювання видавничої галузі

| № | Класифікаційні ознаки                  | Форми державного інституційного регулювання  |
|---|--|--|
| 1 | За організаційно-інституційною ознакою | Публічно-адміністративне регулювання<br>Нормативно-правове регулювання<br>Соціально-економічне регулювання |
| 2 | За тривалістю реалізації               | Оперативне<br>Короткострокове<br>Довгострокове<br>Стратегічне  |
| 3 | За джерелом впливу                     | Децентралізоване<br>Централізоване   |
| 4 | За ступенем повторюваності             | Циклічні<br>Одиничні   |
| 5 | За масштабом використання              | Загальні<br>Приватні<br>Специфічні   |
| 6 | За характером впливу                   | Прямого впливу<br>Непрямого впливу   |
| 7 | За способом інституційного регулювання | Комплексне планування<br>Цільове програмування<br>Макроекономічне  |

|    |  |   |
|----|--|---|
| 8  | За моделлю інституційного регулювання    | Змішане регулювання<br>Пріоритетне регулювання<br>Саморегулювання ринкового середовища  |
| 9  | За типами впливу на об'єкт регулювання   | Прямого впливу<br>Шляхом формулювання завдань<br>Шляхом стимулювання<br>Шляхом обмежень |
| 10 | За ступенем комунікаційного забезпечення | Діджиталізаційне регулювання<br>Формалізоване регулювання                               |

*Джерело:* сформовано автором.

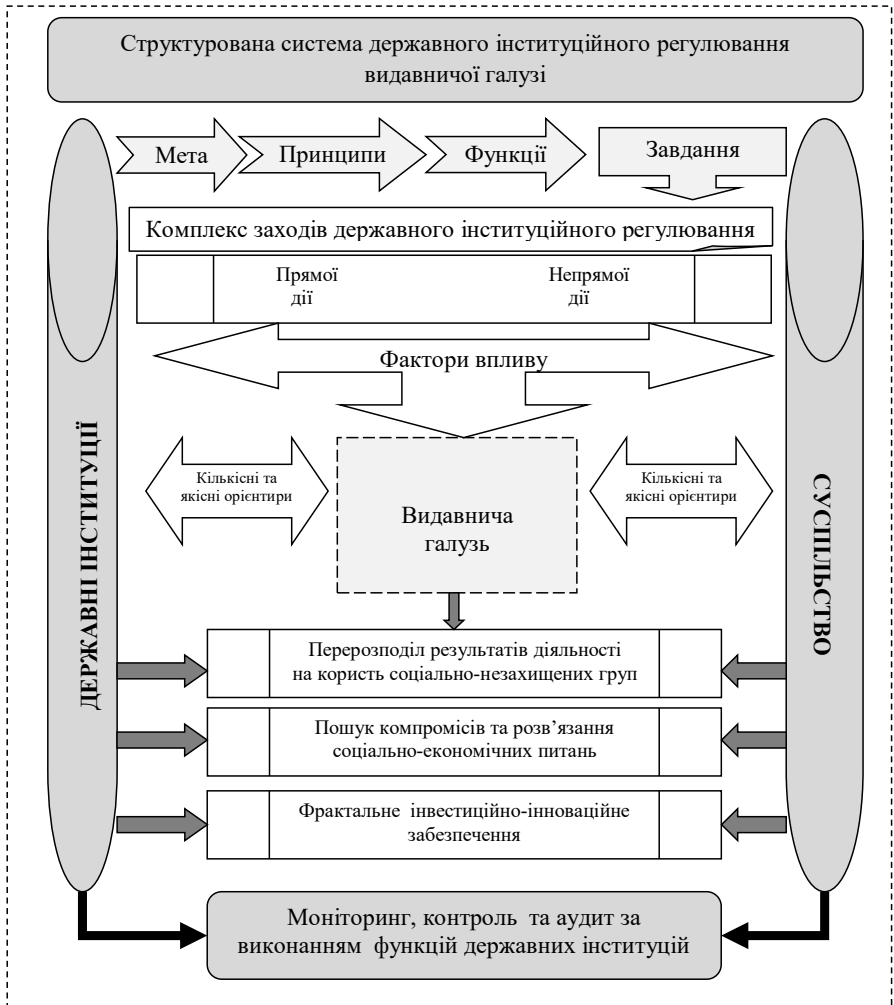
Для дієвої, системної та цілеспрямованої державної підтримки видавничої галузі необхідно створити масив інформації про суб'єктів, які пов'язані з галуззю, з їх оцінкою та ранжуванням за ефективністю результатів господарювання. Сформований масив аналітичних даних дозволить згрупувати суб'єктів за економічною ефективністю, оцінити їх фінансову стійкість та стан необоротних (оборотних) активів, доцільність застосування до них диференційованих заходів інституційного стимулювання, виокремити основних претендентів на державну інституційну підтримку.

Основні принципи державного інституційного регулювання видавничої галузі:

- ефективність – регулювання має мати відповідний економічний ефект;
- синергія – збільшення ефективності в результаті інтеграції, злиття окремих частин у єдину систему за рахунок емерджентності;
- системність – регулювання повинно мати комплексний системний характер;
- справедливість – регулювання повинно мати ознаки справедливості;
- адекватність – державні регулятори забезпечують підтримку сучасного етапу розвитку галузі;
- стабільність – регулювання повинно мати стабільний динамічний цілеспрямований характер;
- оптимального поєднання публічно-адміністративних, нормативно-правових та соціально-економічних важелів – регулювання повинно гарантувати формування оптимальної відтворювальної структури у національному макроекономічному середовищі;

– варіативність – дослідження потенційних альтернативних варіантів регулювання.

Структурована система державного інституційного регулювання видавничої галузі сформована на рис. 1.



**Рис. 1. Структурована система державного інституційного регулювання видавничої галузі**

*Джерело: розроблено автором.*



У сформованій структурованій системі державного інституційного регулювання видавничої галузі застосовують комплекс заходів, які мають прямий або непрямий вплив. Прямий застосовують диференційовано до відповідного суб'єкта видавничої галузі (окремі видавці, виготовлювачі або розповсюджувачі видавничої продукції), які мають відповідну державну частку або які потребують зважену цілеспрямовану підтримки держави. Прямий вплив здійснюється через: цільове фінансування галузевої програми розвитку, створення фінансових стимулів розвитку суб'єктів галузі; економічне стимулювання впровадження інновацій тощо. Непрямий застосовується для всіх суб'єктів видавничої галузі. Таким чином, стратегічна суб'єктивність державного інституційного регулювання видавничої галузі повинна забезпечити галузеву стратегію розвитку у сучасних там майбутніх умовах функціонування у національному макроекономічному середовищі країни.

Багатофункціональна система державного інституційного регулювання національної економіки повинна забезпечити позитивну динаміку реалізації стратегічного потенціалу суб'єктів видавничої галузі з урахуванням міжнародних стандартів.

На підставі обґрунтованого дослідження треба констатувати, що система державного інституційного регулювання видавничої галузі включає взаємопов'язані та взаємозалежні компоненти: стратегічне регулювання, яке пов'язане з розвитком майбутнього потенціалу суб'єктів видавничої галузі, і оперативнотактичне регулювання, яке реалізує існуючий потенціал і забезпечує життєдіяльність суб'єктів господарювання у сучасних умовах функціонування.

Досліджуючи стратегічну суб'єктивність державного інституційного регулювання видавничої галузі необхідно виокремити основні аспекти її державної підтримки.

Основний аспект державної підтримки – цільове фінансування державних програм, які пов'язані з видавничою продукцією. Цільові програми передбачають адресне фінансування відповідних суб'єктів видавничої галузі, фундаментальні науково-прикладні дослідження, діджиталізацію господарської галузевої системи. Державні інвестиційні ресурси повинні бути спрямовані у пріоритетні, наукомісткі, експортно-орієнтовні, суспільно-значущі галузеві сегменти, які формують перспективну структуру видавничої галузі національної економіки. Також необхідна зважена бюджетно-кредитна політика, яка забезпечить своєчасне і повне фінансування цільових державних програм підтримки та розвитку галузі.

Державна підтримка видавничої галузі має декілька складових:

- розвиток національної культури (сприяння національно-культурному розвитку українського народу шляхом збільшення загального обсягу видавничої продукції та розширення тематичного спрямування українського книговидання);

- підвищення економічної ефективності галузі, подолання кризових явищ та підтримка інвестицій в модернізацію обладнання, запровадження іноваційних технологій і зниження вартості виробництва видавничої продукції;

- поширення літературних творів українською мовою та мовами національних меншин, реалізації спеціалізованих заходів з розвитку бібліотечної справи, в рамках загальнонаціональних, регіональних і місцевих програм соціально-економічного розвитку [4].

Досліджуючи цільові програм підтримки видавничої галузі необхідно відмітити ряд істотних недоліків:

- цільові програми повинні бути сфокусовані на найбільш пріоритетних напрямках розвитку видавничої галузі та досягненні прогнозованих результатів у визначені терміни;

- у більшості програм 1997-2018 року відсутнє уявлення про стратегію їх реалізації;

- значна кількість замовників програм недостатньо активно займалися залученням позабюджетних джерел фінансування, що значно звузило фінансову основу програм розвитку випуску видавничої продукції;

- відсутній дієвий механізм контролю за цільовим використанням всіх видів фінансових ресурсів у рамках реалізації цільових програм, які підтримають видавничу галузь у національному макроекономічному середовищі.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває завдання перегляду практики формування національних цільових програм на всіх рівнях: оновлення методик їх формування, визначення механізму їх відбору, встановлення пріоритетності інтересів видавничої галузі.

За державної фінансової підтримки та у рамках Програми випуску соціально-значущих видань і програми «Українська книга» 2005-2015 роки здійснювався випуск видавничої продукції, яка була передбачена державними програмами.

Останній аудит щодо ефективності використання коштів державного бюджету, виділених Держкомтелерадіо на випуск книжкової продукції за програмою «Українська книга», який проведений проведений Рахунковою палатою України, показав їхню недостатню ефективність. Це

стало однією з причин створення Українського інституту книги та передачею функцій здійснення державного замовлення від Держкомтелерадіо до Українського інституту книги. Крім передачі функції державного замовлення від одного органу державної влади до іншого, постає питання одночасного підвищення ефективності витрачання державних ресурсів та дотримання законодавства у сфері державної допомоги. З 2017 року перелік книжкових видань, передбачених до випуску за бюджетними програмами, формує Український інститут книги [4].

Таким чином, у сучасних трансформаційних умовах вагомого значення для функціонування господарської системи видавничої галузі набуває діяльність державних інституцій по забезпеченню мобільності факторів, які впливають на випуск видавничої продукції.

В умовах загальної диджиталізації макроекономічного середовища, державні інституції повинні забезпечити створення засобів комунікації, забезпечити їх відповідною актуальною інформацією

Державні інституції повинні сприяти соціально-економічним процесам, спрямовуючи їх у відповідне господарське русло, виокремлювати правові рамки діяльності економічних агентів, приймати активну участь у створенні засобів зв'язку, забезпечуючи доступ до потрібної інформації, створювати умови для підвищення мобільності факторів, які впливають на випуск видавничої продукції. Зазначені дії державних інституцій формують інфраструктуру та відповідне середовище, у рамках яких здійснюються процеси самоорганізації у макроекономічному просторі країни.

Стратегія державної підтримки видавничої галузі повинна здійснюватися паралельно зі створенням і розширенням діяльності її суб'єктів господарювання та галузевих об'єднань.

У видавничій галузі прикладом таких об'єднань є Українська асоціація видавців та книго розповсюджувачів. Основна мета громадських об'єднань – створення для суб'єктів видавничої галузі національної економіки сприятливих умов для ефективної діяльності із забезпечення українського суспільства національною видавничою продукцією, яка має відповідні якісні ознаки духовної самосвідомості українського народу. Галузеві об'єднання приймають активну участь у розробленні нормативно-законодавчих документів, які відповідають цивілізованим стандартам європейських країн у питаннях правового забезпечення видавничої діяльності.

Стратегічна суб'єктивність державного регулювання видавничої галузі виокремлюється наступними основними взаємопов'язаними компонентами:

– сучасне нормативно-правове забезпечення: ухвалення відсутніх та удосконалення існуючих законодавчих та інших нормативно-правових актів, які регулюють та впливають на розвиток видавничої галузі; створення цілісної системи взаємопов'язаних нормативно-правових актів, які не суперечать один одному;

– ресурсне забезпечення: цільове фінансування через державні, регіональні та місцеві програми розвитку суб'єктів видавничої галузі; формування державних та регіональних замовлень (контрактів); адекватне кредитування та оподаткування результатів господарювання у видавничій галузі; широке застосування інструментів страхування та операційного лізингу;

– інфраструктурне забезпечення: створення регіональних центрів підтримки суб'єктів видавничої галузі; діджиталізація маркетингової системи у галузі; створення системи ринку видавничої продукції; створення сучасної моделі та механізму просування національної видавничої продукції на міжнародні ринку; створення сприятливого клімату для іноземних інвесторів та компаній, які мають бажання здійснювати видавничу діяльність у країні; сприяння розвитку та застосування інновацій у галузі; забезпечення ефективного функціонування системи державної підготовки та підвищення кваліфікації працівників видавничої галузі.

Таким чином, ефективність застосування запропонованих компонентів у системі державного інституційного регулювання видавничої галузі може бути досягнута при дотриманні наступних умов:

– цілеспрямований обґрунтований вибір заходів з урахуванням специфіки впливу на видавничу діяльність внутрішніх та зовнішніх факторів;

– застосування методів і механізмів інституційного регулювання на основі прагматичного аналізу та оцінки динаміки господарської діяльності суб'єктів видавничої галузі;

– гнучке моделювання запланованих результатів видавничої діяльності;

– розробка відповідних інституційних заходів в умовах фрактального ринкового середовища.

Таким чином, стратегічна суб'єктивність державного регулювання видавничої галузі повинна забезпечити економічне зростання та стратегічний розвиток суб'єктів, які займаються видавничою справою. Система державного інституційного регулювання повинна забезпечити стратегію розвитку видавничої галузі за рахунок повного виконання своїх

соціально-економічних функцій з урахуванням визначених принципів. Державне регулювання стратегічного розвитку видавничої галузі повинно здійснюватися у відповідності з реальними тенденціями функціонування її суб'єктів, але зміна масштабів та інтенсивності державного втручання повинна мати періодичний характер в залежності від потреб суспільства. Запропонована структурована система державного інституційного регулювання видавничої галузі, яка застосовує відповідний комплекс заходів сприятиме стратегічному розвитку видавничої галузі та її суб'єктів. Державні інституції повинні бути допоміжним регулятором соціально-економічних процесів у видавничій галузі та виступати активним суб'єктом перерозподілу ресурсного галузевого забезпечення з урахуванням екзогенних та ендогенних факторів.

**Висновки та пропозиції.** Дослідження генезису парадигм та теорій державного регулювання національної економіки та її сегментних складових дозволило визначити, що державне регулювання представляє собою систему цілеспрямованих заходів державних інституцій для здійснення підтримуючої, стримуючої, компенсаційної й регулюючої діяльності, яка спрямована на створення необхідних умов ефективного функціонування ринкового середовища та розв'язання складних економічних, фінансових, екологічних та соціальних проблем розвитку національної економіки, її сегментів та суспільства. Таке визначення розкриває функції, цілі, завдання й об'єкти державного інституційного втручання у національне макроекономічне середовище країни.

З'ясовано, що державні інституції повинні як найактивніше стимулювати підйом конкурентоспроможності у видавничій галузі, що передбачає відповідне інвестування у нове обладнання та сучасні технології, професійну підготовку та перепідготовку трудових ресурсів для видавничої галузі, забезпечувати розвиток діджиталізації господарських процесів, впроваджувати комплексом заходів зі стимулювання інвестиційно-інноваційної активності у національному макроекономічному середовищі.

Наукове дослідження дозволило розробити структуровану, багатофункціональну систему регулювання видавничої галузі, у якій застосовують комплекс заходів, які мають прямий або непрямий вплив, що дозволить забезпечити позитивну динаміку реалізації стратегічного потенціалу суб'єктів видавничої галузі з урахуванням впливу факторів ендогенної та екзогенної спрямованості.

### Список використаної літератури

1. Григор'єв Г. С. Теоретико-методологічні засади державного регулювання фінансово-економічних процесів в умовах глобалізації: моногр. Херсон : Олдіплюс, 2017. 380 с.
2. Мураховський А. Державне регулювання у сфері видавничої справи. Вісник Книжкової палати. 2015. № 2. С. 3–8.
3. Мельник Ю. М. Теоретико-методологічні засади регулювання розвитку промисловості у національній економіці : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 365 с.
4. Інноваційна економіка : теоретичні та практичні аспекти : [моногр.] / Вип. 1 ; за ред. д.е.н., доц. Є. І. Масленнікова. Херсон : Гринь Д.С., 2016. 854 с.

Стаття надійшла 07.06.2019 р.

**Ю. А. Морщавка,**

директор ООО «Творческое объединение «Соняшник»,  
проезд Стадионный, дом 2/4, кв. 49, г. Харьков, 61091, Украина  
e-mail: yuriy.morschavka@gmail.com

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СУБЪЕКТИВНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ИЗДАТЕЛЬСКОЙ ОТРАСЛИ

В статье рассматриваются вопросы, связанные с обоснованием стратегической субъективности государственного институционального регулирования издательской отрасли национальной экономики. Исследована основана цель государственного регулирования национальной экономики. Определены процессы государственного регулирования, на которых формируются меры государственной институциональной поддержки в издательской отрасли. Предложена систематизация форм государственного институционального регулирования издательской отрасли, которая учитывает соответствующие критерии. Сформированы основные принципы государственного институционального регулирования издательской отрасли. Разработана структурированная система государственного институционального регулирования издательской отрасли. Выяснено и обосновано, что стратегическая субъективность государственного институционального регулирования издательской отрасли должна обеспечить отраслевую стратегию развития в современных и в будущих условиях функционирования национальной макроэкономической среды. Выделены основные взаимосвязанные компоненты стратегической субъективности государственного регулирования издательской отрасли.

**Ключевые слова:** издательский процесс; издательское дело; макроэкономическая среда; национальная экономика; стратегия; развитие; издательская отрасль.

**Yu. O. Morshchavka**

Director of the Creative Union “Sunflower” Ltd.

travel stadium building 2/4, sq. m. 49, Kharkov, 61091, Ukraine

e-mail: yuriy.morschavka@gmail.com

## **STRATEGIC SUBJECTIVITY OF THE STATE REGULATION OF THE PUBLISHING INDUSTRY**

The article deals with issues related to substantiation of strategic subjectivity of state institutional regulation of the publishing industry of the national economy. The basic purpose of state regulation of the national economy is investigated. The processes of state regulation on which measures of state institutional support in the publishing industry are formed are defined. The systematization of forms of state institutional regulation of the publishing industry is proposed, which takes into account the relevant criteria. The basic principles of the state institutional regulation of the publishing industry have been formed. A structured system of state institutional regulation of the publishing industry has been developed. It is clarified and substantiated that the strategic subjectivity of the state institutional regulation of the publishing industry should ensure the sectoral strategy of development in the current future conditions of functioning in the national macroeconomic environment of the country. The main interrelated components of strategic subjectivity of the state regulation of the publishing industry are highlighted.

The methodological basis of the paper is the complex of methods, including methods of scientific cognition, analysis and synthesis, systematization and scientific abstraction. The information basis of the conducted researches is the scientific work of domestic and foreign scientists in the field of realization of market strategies in the subjects of the national economy.

The study of the genesis of paradigms and theories of state regulation of the national economy and its segmental components made it possible to determine that state regulation is a system of purposeful measures of state institutions to carry out supportive, restraining, compensatory and regulatory activities, aimed at creating the necessary conditions for effective functioning and efficient functioning and functioning the complex economic, financial, environmental and social problems of the national economy, its segments and society. This definition reveals the functions, goals, objectives and objects of state institutional interference in the national macroeconomic environment of the country. It has been found out that state institutions should as the most actively stimulate the rise of competitiveness in the publishing industry, which envisages adequate investment in new equipment and modern technologies, professional training and retraining of labor resources for the publishing industry, ensure the development of digitization of economic processes, introduce investment -innovative activity in the national macroeconomic environment.

Scientific research has led to the development of a structured, multifunctional system of regulation of the publishing industry, which uses a set of measures that have a direct or indirect impact, which will allow to ensure the positive dynamics of realization

of strategic potential of the subjects of the publishing industry taking into account the influence of factors of endogenous and exogenous orientation.

**Key words:** publishing process; publishing; macroeconomic environment; national economy; strategy; development; publishing industry.

### References

1. Hryhoriev, H. S. (2017). Teoretyko-metodolohichni zasady derzhavnoho rehulivannia finansovo-ekonomichnykh protsesiv v umovakh hlobalizatsii: monohr. [Theoretical and methodological principles of state regulation of financial and economic processes in the conditions of globalization: monograph]. Kherson : Oldi-plius. [in Ukrainian].
2. Murakhovskiy, A. (2015). Derzhavne rehulivannia u sferi vydavnychoi spravy [State regulation in the field of publishing]. Visnyk Knyzhkovoï palaty. – Bulletin of the Book Chamber, 2, pp. 3–8. [in Ukrainian].
3. Melnyk, Yu. M. (2019). Teoretyko-metodolohichni zasady rehulivannia rozvytku promyslovosti u natsionalnii ekonomitsi : monohrafiia [Theoretical and methodological principles of regulation of industrial development in the national economy: monograph]. Kherson : Oldi-plius. [in Ukrainian].
4. Maslennikov, Ye. I. (2016). Innovatsiina ekonomika : teoretychni ta praktychni aspekty [Innovation economy : theoretical and practical bases]. Kherson : Hryn D. S. [in Ukrainian].



УДК 658:001.8(477)(043.5)

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.2(42).177085

**О. К. Гілко,**

аспірант 3го року навчання,

кафедри менеджменту та інновацій

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,

e-mail: gilko0701@gmail.com

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРУКТУРНО- ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ**

У сучасних умовах управління суб'єктом господарювання знаходиться в залежності від великої кількості умов: зовнішніх та внутрішніх, які пов'язані з функціонуванням та формуванням головної ланки державного господарства. В статті доводиться те, що розуміння цього особливо важливо при переході до ринкових відносин, коли структурна перебудова усієї системи управління виробництвом спрямована, передусім, на її адаптацію до нових економічних умов, організаційного, правового, господарського механізму, системи цінностей.

З цієї причини дослідження умов, що відіграють важливу роль в організаційному формуванні та розвитку системи управління, які базуються в дослідженні зв'язку серед її компонентів (внутрішні), а також між організацією і її зовнішнім середовищем (зовнішні змінні), виступає невід'ємною частиною рішення поставлених завдань.

**Ключові слова:** структурно-функціональна підготовка; управлінський персонал; інтелектуальний капітал; ринковий механізм; корпоратизація економіки.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Відмінною рисою сучасної стадії формування системних вивчень в науці управління полягає в тому, що вони раніше ніяк не вважаються виключно теоретичними дослідженнями, а стають реальним інструментарієм для пізнання складних процесів та явищ. На сьогоднішній день, можливо виділити, три групи факторів, що лежать в основі сучасного етапу системних досліджень організації управління. По-перше, це фактори розвитку самого об'єкта вивчення, його ланок, компонентів. Збільшується масштабність і значущість вирішуваних питань і ресурсів, що залучаються, посилюються усі без виключення різновиди взаємозв'язків і взаємодій

об'єктів, збільшуються динамізм, науково-технічна, виробнича і інформаційна складність систем, росте ціна рішень, що приймаються, і відповідно ціна помилок, що допускаються.

По-друге, це чинники розвитку самої науки, визначувані об'єктивною потребою інтеграції спеціалізованих галузей знань. Інтеграційні процеси в науці породжують нові, нестандартні проблеми та вимагають відповідних (адекватних) методів та форм досліджень.

По-третє, зміни в самому суб'єкті дослідження та його інструментарії. Істотне підвищення рівня знань не лише тільки в спеціальних, але й в суміжних областях, можливості обробки великих масивів інформації дозволяють на практиці забезпечити перехід від традиційних методів суб'єктивних суджень і оцінок до методів наукового обґрунтування рішень на основі моделювання процесів і вибору найбільш ефективного варіанту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняних і зарубіжних дослідженнях і публікаціях по-різному розкривається зміст структурно-функціональної підготовки управлінських кадрів. Деякі розглядають окремо структурну та функціональну підготовки окремо один від одного. На сьогоднішній день доцільно продовжувати дослідження в процесах підготовки кадрів в управлінській діяльності. Теоретичні й методологічні основи розвитку професійної системи менеджменту знайшли своє відображення в працях всесвітньо відомих економістів і класиків менеджменту Д. Кейнса, М. Армстронга, П. Друкера, Д. Дункана, Й. Шумпетера, В. Захарченка, Е. Кузнецова, Т. Черничко, М. Флейчук.

**Постановка проблеми.** Не дивлячись на значну кількість наукових праць, які стосуються напрямку даного дослідження, питання щодо визначення теоретичних основ формування і розвитку системи структурно-функціональної підготовки управлінського персоналу залишаються недостатньо розкритими.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Останні 25 років виникає необхідність створення підприємницької економіки, і напевно вважається значимішою і багатообіцяючою подією економічної та соціальної історії. Підприємницька діяльність все більше починає набувати інноваційного характеру. Інноваційність і підприємництво виступають як цільові завдання, які потребують чіткої організації та управління і, таким чином, є системною функцією діяльності менеджменту. Це означає, що інноваційність та підприємництво виступають як невід'ємні складові менеджменту організації, а тому повинні мати свою базу наукових та практичних знань [5].

Основні характерні риси підприємницької економіки полягають в наступному:

- намітився перехід від управлінської економіки до економіки підприємницької, що означає розвиток нової якості підприємницької діяльності в системі соціально-економічних відносин середини 90-х років (не тільки виконання самих управлінських обов'язків, але таке їх виконання, що веде до отримання позитивного економічного і соціального результату);
- виникає перехід до ранніх стадій великого технологічного зрушення, пов'язаного з тим, що традиційний розвиток технології на основі механістичної моделі (збільшення швидкостей, підвищення температури, підвищення тиску тощо), який продовжувався три століття, закінчується і набирає форму біологічного процесу, тобто явищ, які виникають в середині організму (в організмах процеси управляються не енергією у фізичному розумінні слова, а виникають на базі аналізу інформації);
- розвиток високих технологій (включаючи усі форми комп'ютерних і телекомунікаційних систем, робототехніку, генетику, біоінженерію тощо) має якісне значення для розвитку підприємництва та систем управління, створюється позитивний суспільний і професійний образ підприємництва і новаторства, що привертає увагу висококваліфікованих спеціалістів інтелектуальних сфер діяльності;
- збільшується кількість підприємницьких структур у сфері систем споживання (використання та сервісу) товарів, які вже недостатньо тільки виробити з визначеними витратами, певною якістю, дизайном, а необхідно забезпечити ефективність управління середовищем їх споживання;
- рушійною силою вказаних процесів виступає технологія інноваційного менеджменту, яка значно розширює сферу використання принципів, функцій, методів, структури, сполучних процесів системи менеджменту; технологія інноваційного менеджменту дає можливість переносити менеджмент в середовище, насамперед, управління інтелектуальною працею персоналу організації [4, с. 32–33].

Формування основ структурно-функціональної підготовки управлінських кадрів спрямовані на реалізацію місії організації, її цілей, і як стратегія управління персоналом спрямовано на:

- нарощування високопрофесійного кадрового потенціалу : потрібне формування персоналу, як за чисельністю, так і по рівню кваліфікації, планування розвитку персоналу у зв'язку з освоєнням нових технологій, інновацій, розробкою і впровадженням нових

програм, що відповідають сучасний вимозі;

- розвиток організаційної культури, підтримка традицій, створення нових;
- організацію роботи з резервом кадрів;
- зміцнення принципів командної свідомості, групової роботи фахівців, зближення особистих інтересів персоналу з інтересами організації;
- оплату праці виходячи з реального вкладу працівника, стимулювання ініціативи, зацікавленості працівників у збільшенні контингенту що навчаються і підвищенні якості освітніх послуг.

Політика у сфері розвитку системи підготовки управлінських кадрів визначає стратегічну роль, цілі, завдання, принципи і охоплює усі категорії.

Управлінські кадри організації є не лише головним ресурсом, але і основною статтею капіталовкладень з точки зору витрат по найму і навчанню. Висока ефективність використання співробітників організації призводить до підвищення продуктивності праці.

В період розвитку новітньої структури управлінської освіти в Україні, формування системи підприємництва і становлення державного сектору економіки, функціонального застосування світового і національного досвіду управлінської науки треба обернути інтерес як науковцем, так і практикам які ведуть управлінську діяльність на підприємстві на деякі цінності організаційно-економічної динаміки менеджменту, які сполучені з вивченням історичний критерій становлення професійний система менеджмент [7].

Управлінський континуум – безперервність розвитку управлінської науки і практики у своїй історичній ретроспективі – надає можливість прослідкувати за становленням і розвитком управлінської думки протягом досить великого часу розвитку людської цивілізації. В більшості випадків цей період в управлінському континуумі починається з 5000 року до нашої ери, коли шумери винайшли клинопис, відкривши тим самим можливість реєстрації фактів, і продовжується аж до нашого часу, коли менеджмент став головним фактором ефективного розвитку будь-якої організації [2, с. 31–37].

Якщо вести мову конкретно про формування менеджменту в сучасному осмисленні, то початок його становлення правильно було б зв'язувати з наявністю особливих соціально-економічних умов, які прийняті в управлінській науці іменувати історичними передумовами менеджменту. Таких передумов, які були приведені нами раніше, було названо чотири. Розглянемо їх найдетальніше.

*Ринковий механізм господарювання.* Ринок – це місце зустрічі продавця і покупця, на якому відбувається обмін товарів, їх споживання, розподіл і передача; це механізм, що історично склався, в основу якого покладений передатний механізм. Зрозуміло, що активізація дії цих передумов може бути різною за часом і силі, але вплив саме ринкового механізму на усіх етапах його розвитку і змін на менеджмент є визначальний. І як результат – якість в розвитку ринкових стосунків суспільства дзеркально відбивається і в системі його менеджменту. Крім того, необхідність постійної реорганізації ринкових стосунків дає імпульс для розробки нових систем менеджменту.

Зрозуміло, що активізація дії цих передумов може бути різною за часом і за силою, але вплив саме ринкового механізму на всіх етапах його розвитку і змін на менеджмент є визначальним. І як результат, якість в розвитку ринкових відносин суспільства віддзеркалюється і в системі його менеджменту. Крім того, необхідність постійної реорганізації ринкових відносин дає імпульс в розробці нових систем менеджменту [3, с. 54].

Функціонування ринкового механізму передбачає низку необхідних і достатніх умов. Класичний варіант переліку цих умов такий:

- 1). самостійність економічних суб'єктів господарської діяльності;
- 2). економічна відповідальність за використання ресурсів, тобто діяльність в умовах принципу жорсткого бюджетного обмеження;
- 3). достатня кількість виробників і споживачів як умова для їхнього взаємного вибору та конкуренції;
- 4). виробництво для невідомого ринку, принципова непередбачуваність у пошуках споживача;
- 5). право контрагентів ринку встановлювати ціни на продукцію [4, с. 34–35].

Тут найбільш правильним був би рух або у бік планово-централізованих методів управління, або у бік ринково-децентралізованих, уникаючи при цьому крайніх позицій. А оскільки процес управління – це можливість суб'єктивного вибору в умовах об'єктивної реальності, то і діяльність управлінського персоналу – це вибір варіантів в умовах професійної свободи і економічної необхідності. Таким чином, менеджмент стає головним чинником ефективного розвитку більшості організацій. Зрілий, сформований ринок передбачає поширення ринкових стосунків на пригнічуючи частину громадських процесів і, таким чином, виступає як головна передумова менеджменту.

Людська цивілізація на сучасному етапі не знайшла інших способів управління економікою, як тільки через плановий і ринковий механізм-

ми. Один і другий несуть в собі як позитивні, так і негативні риси. А якість управління визначається якраз знаходженням позитивного балансу між мінусами і плюсами в кожний конкретний момент, виходячи з внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Необхідно також відмітити, що в чистому вигляді плановий чи ринковий механізм управління економікою можливо зберегти тільки штучно. У реальному житті в пошуках ефективних методів управління, відбувається їх конвергенція, коли потрібно говорити про домінування рис того чи іншого в системі управління. Тут найбільш правильним було б рухатися або в бік збільшення планово-централізованих методів управління, або в бік збільшення ринково-децентралізованих, уникаючи при цьому крайніх позицій. А оскільки процес управління – це можливість суб'єктивного вибору в умовах об'єктивної реальності, то і діяльність управлінського персоналу – це є вибір варіантів професійної свободи за умови економічної необхідності. За цих умов менеджмент стає головним фактором ефективного розвитку будь-яких організаційних побудов [4, с. 35].

Ринкова економіка за своїм економічним змістом вважається потужним носієм мотиваційних важелів прискорення становлення науково-технічного прогресу і економіки будь-якої країни. Завданням країни полягає в оптимальному їх застосуванні на користь усього народу. Стимулювання завдяки ринковим механізмам вітчизняного товаровиробника сприяє швидкому підйому валового внутрішнього продукту і національного доходу, а поступово зростаюча податкова система стає потужним джерелом наповнення бюджету. Сильний бюджет дозволяє залагоджувати комплекс виробничих і соціальних проблем в державах з соціально орієнтованою ринковою моделлю. Вона стимулює формування підприємництва, бізнес структур виробничого характеру, сприяє формуванню середнього класу. На сучасному етапі в Україні є усі економічні передумови переходу на виробничу економічну модель.

Банківські структури комерційного характеру в результаті експлуатації монетарно-посередницької економічної моделі вже накопили потрібні грошові ресурси. Слід визначити їх в конкурентне середовище, яке дозволить запобігати введенню ними монопольно високих банківських процентних ставок.

*Індустріальний спосіб виробництва.* Нарівні з ринком також важливою передумовою формування менеджменту є індустріальний спосіб організації виробництва. Розвиток технологічної бази виробничих процесів на основі революційних змін науково-технічного прогресу кардинальним чином підняв рівень продуктивності праці, розширив масшта-

би підприємницької діяльності та структури ринку. Такі зміни в організації виробництва призвели до проблеми необхідності взаємозв'язку систем «виробництва і споживання», а також «попиту та пропозиції». Зростання масштабів діяльності потребує організаційно-управлінського обґрунтування, що веде до значного реформування системи менеджменту організації [4, с. 36].

Формування науково-технічної бази виробничих процесів на базі революційних змін науково-технічного прогресу кардинальним чином підвищило рівень продуктивності праці, розширивши масштаби підприємницької діяльності і структури ринку. Ці конфігурації в організації виробництва привели до проблеми співвідношення системи «виробництва та споживання», а ще «попиту та пропозиції». Зростання масштабів діяльності вимагає організаційно-управлінського обґрунтування, що веде до значного реформування системи менеджменту ділового підприємства. Розглядаючи питання про чинники еволюції систем менеджменту, треба відмітити, що вони перебувають в площині зв'язків організації і природи в тій мірі, в якій відбувається накопичення найбільш широких взаємозв'язків між природою і суспільством.

Під час історичної еволюції людина послідовно передає втілення функцій, пов'язаних з впровадженням власної енергії, природі. Тому людині треба виявити в природі ту енергію, яка мала можливість би змінити його власну енергію. Таким чином, з кожною новітньою модифікацією енергії предметом глобального купівлі-продажу на ринку праці стає подальший, найбільш найвищий вид енергії найнятого робітника.

В цьому випадку індустріальний спосіб організації виробництва дає поштовх до розвитку головного елементу менеджменту – системи мотивації і керівництва персоналом організації. Це пов'язано з тим, що різні рівні людської енергії вимагають різних умов для своєї активізації. Полярними умовами тут є міра примусу або свободи. Чим вище рівень введеної в дію людської енергії, тим більшою має бути міра свободи і тим більше примусу має бути замінений спонуканням. Високі рівні енергії і відповідні види праці передбачають надання працівникові більшої самостійності, а в термінології менеджменту це виступає як «делегування повноважень від керівника до виконавця» [3, с. 57].

Таким чином, загальний закон делегування енергії в системі менеджменту виступає як закон делегування повноважень. А рушійною силою цього закону виступає закон заощадження часу (праці), що діє в умовах конкурентного ринкового механізму. Тому менеджмент повинен виходити з того, що чим вище індустріальний і людський енергетичний

потенціал, введений в дію організацією, тим ефективніше вона працює, підвищуючи свої шанси в конкурентній боротьбі.

Можна погодитися з судженням авторів американської енциклопедії професійного менеджменту, що відправним пунктом розвитку теорії індустріального менеджменту слід вважати 1886 рік, коли Г. Таун (1844–1924) – президент мануфактурної компанії «Йель энд Таун» на щорічних зборах американського співтовариства інженерів-механіків проголосив доповідь на тему: «Інженер як економіст»

У ньому він вперше порушив питання про роль менеджменту як відносно самостійної сфери наукових знань і професійної спеціалізації, за своєю практичною значимістю рівнозначна інженерній праці. Таун доказував: «Менеджмент повинен бути виділений в окрему науку із своїм предметом, літературою і асоціаціями, оскільки ми у цьому випадку, підприємці і менеджери, можемо мати взаємну вигоду із сумісного досвіду».

Основи вивчення менеджменту були закладені реальними досвідченими людьми, керуючими першими фабриками і фірмами. Однак менеджмент не визнавали як важливу складову успіху або невдачі фірми до тих пір, поки не виникло порівняно багато підприємств із схожими проблемами, які перетворили ділове адміністрування в особливе мистецтво і рід занять, не залежних від конкретної фірми або галузі промисловості. Завдання менеджерів полягало в тому, щоб включити спеціаліста в структуру влади фірми і дати йому більше автономії, ніж робітнику, для розвитку в ньому намагань ідентифікувати свої власні інтереси з інтересами фірми.

Серед піонерів менеджменту можна виділити і Х. Мюнстерберга (1863-1916). Він був зачинателем промислової психології, проблемам якої присвятив книги: «Психологія та індустріальна ефективність» (1913) та «Психологія бізнесу» (1918) [6, с. 153–154].

Розглядаючи питання про причини еволюції систем менеджменту, необхідно відмітити, що вони знаходяться в площині взаємозв'язків організації з природою в тій мірі, в якій там проходить акумуляція більш широких зв'язків між природою і суспільством. Так, під час історичної еволюції людина послідовно передає здійснення функцій, пов'язаних з використанням своєї енергії, природі, а точніше, її частинам, які постають завдяки цьому у вигляді засобів виробництва. Тому людині необхідно виявити в природі ту енергію, яка могла б замінити її особисту енергію. Таким чином, з кожною новою трансформацією енергії предметом масової купівлі-продажу на ринку праці стає наступний, більш високий, тип енергії найманого робітника.



Отже, загальний закон делегування енергії в системі менеджменту виступає як закон делегування повноважень. А рухомою силою цього закону є закон економії часу (праці), який діє в умовах конкурентного ринкового механізму. Тому менеджмент повинен виходити з того, що чим вище індустріальний і людський енергетичний потенціал, введенний у дію організацією, тим ефективніше вона працює, підвищуючи свої шанси в конкурентній боротьбі [4, с. 37–38].

*Корпоратизація економіки.* Попри те, що акціонерні компанії (корпорації) мають досить значний історичний період становлення, який починається ще за часів існування Римської імперії і триває в XVII–XIX століттях, перші системно розроблені теорії корпорації виникають тільки в 30-х роках XX століття. Саме у цей період становлення ринкового механізму господарювання і формування індустріального способу організації виробництва проявляється така риса менеджменту, як організаційно-функціональна приналежність до корпорації. Поза корпорацією менеджмент не має ні функції, ні змісту.

Упродовж усього історичного періоду розвитку корпорації вона виступає як специфічна організаційна форма функціонування великого капіталу. А саме на початку XX століття починалися інтенсивні процеси збільшення капіталу, обсягів виробництва і отриманого прибутку. Одночасно різко зростає внутрішня організація суспільства, ґрунтованого на великому капіталі. Корпорації припускали єдність технологічною і соціальною підсистем і як реальне співтовариство складали основу індустріальної системи [4, с. 49].

Починаючи з 30-х років процеси саме дифузії (розпиляли) акцій і використання механізму корпоративного самофінансування, радикально змінили структуру підприємництва :

- професійні менеджери замінили підприємців-власників при управлінні корпорацією;
- трансформується поняття продуктивності праці, яка визначається не стільки кваліфікацією працівника, скільки організацією його праці;
- корпорації, перетворюючись у функціональні центри індустріального суспільства, залучаються до політичної влади і громадського життя в цілому.

Розвиток корпорацій дає початок процесу відділення власності на капітал. Два головні чинники сприяли зниженню впливу власності порівняно з менеджментом:

- дисперсія власності внаслідок права спадкоємства і нездатності частини некваліфікованих у сфері підприємництва спадкоємців ефективно розпоряджатися нею;

- зростають професійні вимоги до менеджменту організації (збільшення розмірів підприємств, складність операційних технологій, необхідність професійної компетенції управлінських кадрів).

У системі розвитку процесів корпоративного управління прогресує показник дифузії акціонерного капіталу, що веде до подальшого віддалення дрібних і середніх акціонерів від центрів контролю над корпорацією. У цих умовах з'являється термін «техноструктура», який означає кістяк корпорації, що включає менеджерів і провідних фахівців. Техноструктура виявляє цікавість до привласнення влади в корпорації, що може бути реальною загрозою для власників [4, с. 51–52].

Виникнення такої ситуації пов'язане з наступними причинами:

- те, що розпиляло акціонерного капіталу між великою кількістю вкладників кваліфікується як головна причина послаблення зв'язку між власністю і реальною владою на підприємстві;
- в епоху науково-технічних революцій влада не здатна функціонувати у відриві від конкретних професійних знань;
- усі основні рішення приймають фахівці у сфері менеджменту, що веде до виникнення управлінської еліти.

В даних обставинах зростає необхідність розвитку таких функцій менеджменту як організація, координація, регулювання і контроль, де основне навантаження падає на збереження влади в управлінні корпорацією шляхом використання різних форм контролю. Деякі можливі типи контролю в управлінні корпоративним капіталом пов'язані з поняттям контрольного пакету акцій. Таким чином, формування ринкової форми організації ділової активності має у своїй основі індустріальну систему виробництва, яка узяла велику кількість працівників під пряме єдине керівництво, а також корпоративну організацію власності, що дало можливість індивідуальні кошти великої кількості людей отримати під обмежений і централізований контроль.

У плані структури професійної управлінської праці система керівництва корпорації розпадається на три основні частини: адміністрація, менеджмент і організація. Адміністрація займається формуванням корпоративної політики, координацією фінансів, розподілом і встановленням меж організації вищого контролю адміністратора. Менеджмент, в первинному своєму значенні, пов'язаний з виконанням корпоративної політики в межах, встановлених адміністратором. Організація розглядається як процес комбінування праці індивіда або групи людей, наділених якостями, необхідними для їх виконання. Їх обов'язки сформовані так, щоб забезпечити найкращі канали ефективного використання

професійних знань і організаційних навичок. Отже, організація формує апарат, менеджмент керівника, а адміністрація – вище керівництво (дирекцію) корпорації.

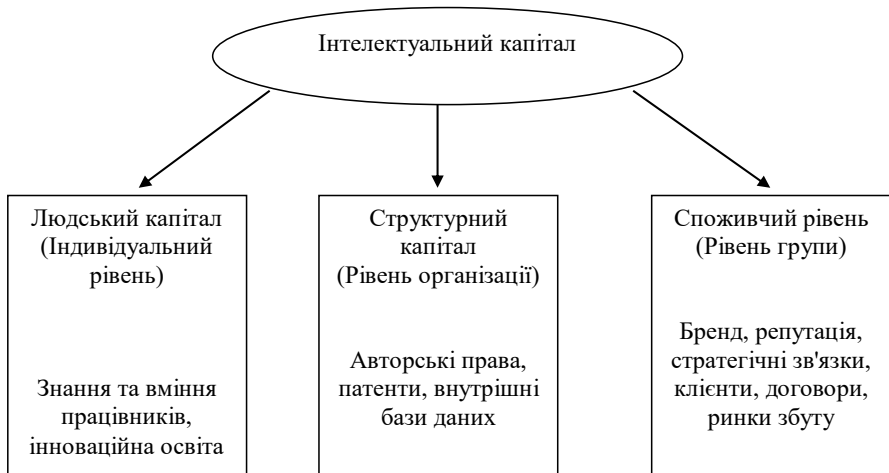
*Конкурентоспроможний інтелектуальний капітал.* Питання існування інтелектуального капіталу вперше було поставлено П. Друкером у роботі «Концепція корпорацій» (1946), яка була присвячена загальним питанням менеджменту. Більш детальне розв'язання проблематики інтелектуального капіталу започатковано у праці Дж. Гелбрейта «Нове індустріальне суспільство» (1969). Автор займався вивченням інтелектуального капіталу в контексті парадигми нового індустріального виробництва, зростання ролі наукоємних виробництв у сучасній йому економіці. На думку автора, інтелектуальний капітал виходив за рамки «чистого інтелекту» людини та включав у себе цілеспрямовану інтелектуальну діяльність. Так, для опису знань вперше було використано поняття капіталу, тобто цінності, що допомагає створити інші цінності [7]. З часом тлумачення цього поняття трансформувалося, взявши початок з теорії менеджменту та людського капіталу. Нині найбільш широко використовується визначення інтелектуального капіталу як тих нематеріальних активів компанії, які, не відбиваючись в її фінансовій звітності, можуть бути кодифіковані, оцінені та використані компанією [8, с. 107].

Аналіз еволюції підходів до визначення сутності інтелектуального капіталу дозволив виокремити такі підходи до його вивчення:

- структурний: вивчення інтелектуального капіталу через розкриття його структури;
- функціонально-структурний: вивчення інтелектуального капіталу через аналіз його призначення та дослідження специфічної ролі, яку він відіграє у процесі суспільного відтворення;
- термінологічний: вивчення інтелектуального капіталу через загальноприйняте розуміння сутності категорії «капітал» як певного вкладення (цінності, ресурсу), наслідком застосування якого є отримання доходу [1, с. 58].

- структурно-функціональна якість людського капіталу має на увазі не стільки підбір людських ресурсів економічної організації по формальним ознакам підготовки і досвіду персоналу, а скільки, проведення необхідної організаційної цілісності, максимальної компетенції і результативності кожного на своєму місці. Виникає така необхідність системного формування стратегічних і тактичних завдань, яке веде до отримання ефекту організаційної синергії.

Для того, щоб детально розглянути особливості управлінського вивчення інтелектуального капіталу його треба структурувати.



**Рис. 1. Структура інтелектуального капіталу**

*Джерело:* [4, с. 43].

У найпершому наближенні інтелектуальний капітал має три основні форми прояву: людський капітал, організаційний капітал і споживчий (або клієнтський) капітал. Необхідно відмітити, що ефективність інтелектуального капіталу визначається структурною відповідністю та ефективним функціонуванням його в усіх трьох формах (рис. 1). Пропорції, параметри відповідності та супідрядності, динаміка формування і розвитку вказаних трьох форм інтелектуального капіталу, повинна стати головним завданням сучасної діяльності менеджменту [4, с. 43].

Важливою передумовою управлінського вивчення інтелектуального капіталу вважається термінологічне уточнення таких понять, як «нематеріальні активи» і «інтелектуальна власність». Неодмінно, ці поняття дуже схожі і взаємопов'язані, проте повністю нерівнозначні і ніяк не можуть вживатися, в першу чергу, в системі наукових вивчень як синоніми.

Таблиця 1

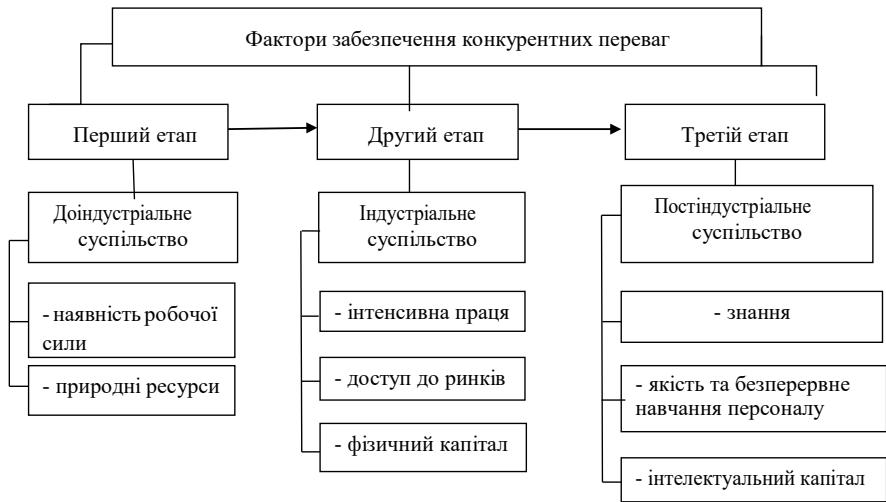
**Порівняльні характеристики фізичного та інтелектуального капіталів**

| <b>Фізичний капітал</b>            | <b>Інтелектуальний капітал</b>                |
|------------------------------------|---|
| Матеріальна природа                | Нематеріальна природа                         |
| Затрати в минулому                 | Результати у майбутньому                      |
| Адитивний                          | Неадитивний                                   |
| Переважно фінансова оцінка         | Комбінація вартісних і невартісних оцінок     |
| Організація володіє усім Капіталом | Організація володіє капіталом тільки Частково |
| Механізм відтворення прямий        | Механізм відтворення інтегральний             |

*Джерело:* [3, с. 45].

По-перше, далеко не всі елементи інтелектуального капіталу є нематеріальними активами. Наприклад, некодифіковані знання працівників (ділові якості, кваліфікація, професійні та людські здібності до праці) входять в поняття інтелектуального капіталу, але не є нематеріальними активами і, вже точно, не можуть бути інтелектуальною власністю організації. По-друге, не всі нематеріальні активи є об'єктами інтелектуальної власності організації. Наприклад, управлінські навички й лідерські якості менеджерів не можуть бути відчужені від своїх носіїв – власне, персоніфікованого управлінського персоналу організації [3, с. 44].

Вивчення суті поняття «інтелектуальний капітал» дозволило систематизувати підходи до визначення відміченої категорії за груповими показниками. Таким чином, поєднуючи в собі знання, навички, досвід і кваліфікацію персоналу, а ще творчі і пошукові здібності, які мають беззаперечну економічну цінність, інтелектуальний капітал стає першочерговим чинником забезпечення конкурентних переваг в умовах постіндустріального інформаційного суспільства на шляху переходу до економіки, яка ґрунтується на знання (рис. 2).



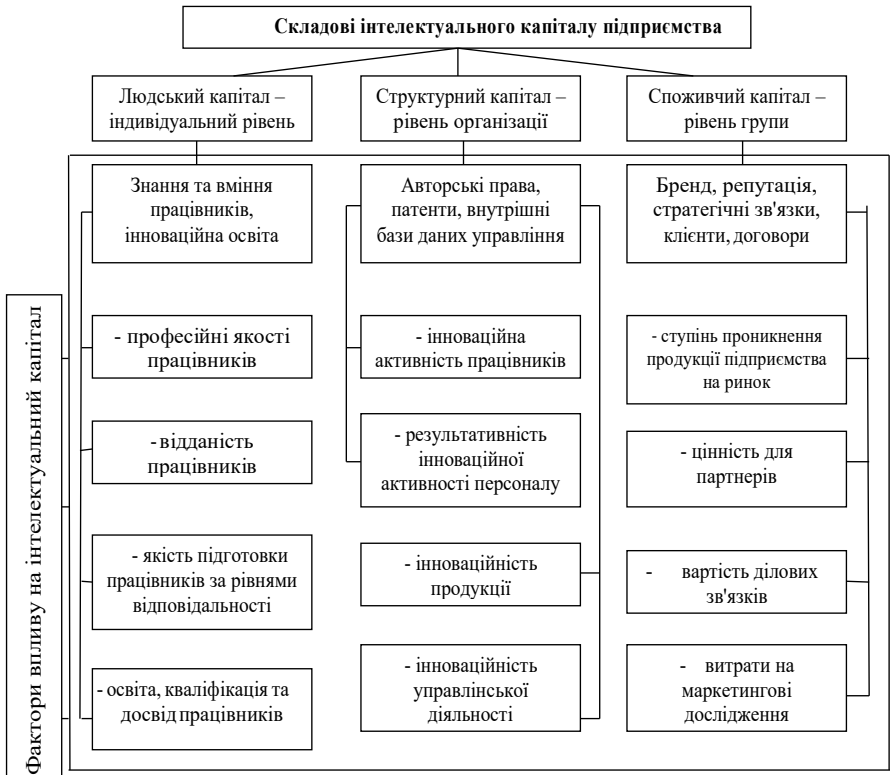
**Рис. 2. Еволюція конкурентних переваг**

*Джерело:* [5].

Визнання інтелектуального капіталу першочерговим причиною забезпечення конкурентних переваг підприємства пов'язано з більшою його цінністю – персоналом підприємства, який зобов'язаний характеризуватися найвищим професійно-кваліфікаційним рівнем, творчим і інноваційним підходом до виконання посадових обов'язків, можливістю пристосування до організаційно-наукових конфігурацій, умінням як можна повно застосовувати можливості передових інформаційних і комунікаційних технологій, прагненням до самовдосконалення.

Успішна реалізація головних напрямів формування постійних конкурентних переваг безпосередньо знаходиться залежно від усіх складових інтелектуального капіталу – людського капіталу, структурного капіталу, споживчого капіталу – і чинників дії на його складові (рис. 3).

Фактично, відмічений підхід до ідентифікації інтелектуального капіталу через чинники дії визначає його джерелом створення інтелектуального продукту, який надалі, притягуючись до технологічних або комерційних процесів, проявляється у вигляді виробничого або маркетингового інтелектуального активу компанії, яке гарантує отримання прибутку і конкурентоспроможність його продукції.



**Рис. 3. Фактори впливу на інтелектуальний капітал**

*Джерело: [5].*

**Висновки та пропозиції.** Нинішній етап становлення української економіки характеризується формуванням новітніх конкурентних переваг, які базуються на інформаційних ресурсах і елементах інтелектуального капіталу підприємств. У недалекому минулому головні конкурентоздатні переваги підприємства давали технології, пов'язані з матеріальними активами і різноманітні ефекти від масштабів виготовлення. Здатність підприємства мобілізувати і застосовувати власні нематеріальні активи стала найбільш вагомою причиною. Розвиток персоналу пов'язаний з сильною корпоративною культурою, базується на етичних принципах ведення бізнесу, моральних цінностях і соціальній відповідальності.

Отже, управління розвитком персоналу повинно відкривати приховані знання персоналу, збільшувати межі цих знань, змінювати сто-

сунки між людьми і, тим же, посилювати людський капітал, який зараз вважається найбільш значимим ресурсом організацій, визначати рівень його конкурентоспроможності і забезпечувати зростання показників продуктивності праці.

Подальші вивчення мають бути орієнтовані на дослідження методів і засобів розвитку персоналу, формування максимально адаптивних корпоративних культур, які стимулюють творчий підхід, інноваційну активність, підняття інтересу працівників у збільшенні особистого професійного і кваліфікаційного рівня, втіленні нових ініціатив. Це вимагає від менеджерів реінжинірингу бізнес-процесів, уміння розвивати персонал, і мотивувати, гарантувати досягнення запланованих показників. Постійної зміни учбових програм, удосконалення мотивації і корпоративної культури в мультинаціональних і глобальних компаніях.

### Список використаної літератури

1. Базилевич В. Д. Інтелектуальна власність: підручник. Київ: Знання, 2016. 431 с.
2. Карлоф Б. Деловая стратегия / пер. с англ. В. А. Приписнов. Москва: Экономика, 2011. 239 с.
3. Актуальні проблеми економіки і менеджменту : теорія, інновації та сучасна практика. Монографія. Книга п'ята / за ред. Е. А. Кузнецова. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 324 с.
4. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
1. Никифорова В. Г. Інтелектуальний капітал як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/93311/89126> (дата звернення: 26.07.2019).
2. Оболенський О. Ю. Державне управління та державна служба: сучасні напрями розвитку. Одеса: АО БАХВА, 2013. 320 с
3. Шкурупій О. В. Інтелектуальний капітал як об'єктивна економічна категорія. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. 2018. № 71. URL: <http://www.stationline.org.ua/ekonom/60/8293-intelektualnij-kapital-yak-ob-yektivna-ekonomichna-kategoriya.html> (дата звернення: 26.07.2019).
5. Шульга Ж. О. Інтелектуальний капітал як об'єктивна економічна категорія. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. Вип. 12. С. 106–110.

Стаття надійшла 28.07.2019 року



**О. К. Гилко,**

аспирант 3го года обучения,

кафедры менеджмента и инноваций

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова,

Французский бульвар, 24/26, г.Одесса, 65058, Украина

e-mail: gilko0701@gmail.com

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ СТРУКТУРНО- ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ**

В современных условиях управления предприятием зависит от большого количества условий: внешних и внутренних, связанных с функционированием и формированием главного звена государственного хозяйства. В статье доказывается, что понимание этого особенно важно при переходе к рыночным отношениям, когда структурная перестройка всей системы управления производством направлена, прежде всего, на ее адаптацию к новым экономическим условиям, организационного, правового, хозяйственного механизма, системы ценностей.

По этой причине исследования условий, которые играют важную роль в организационном формировании и развитии системы управления, основанные в исследовании связи среди ее компонентов (внутренние), а также между организацией и ее внешней средой (внешние переменные), выступает неотъемлемой частью решение поставленных задач.

**Ключевые слова:** структурно-функциональная подготовка; управленческий персонал; интеллектуальный капитал; рыночный механизм; корпоратизация экономики.

**O. K. Gilko,**

Postgraduate student of 3rd year of study,

Department of management and innovations

Odessa I. I. Mechnikov National University,

24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65058, Ukraine

e-mail: gilko0701@gmail.com

## **THEORETICAL BASES OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF STRUCTURAL-FUNCTIONAL TRAINING OF THE MANAGERIAL PERSONNEL**

In modern conditions, the management of the business entity is dependent on a large number of conditions: external and internal, which are related to the functioning and formation of the main part of the state economy. The article argues that understanding of

this is especially important in the transition to market relations, when the structural adjustment of the whole system of production management is directed, first of all, to its adaptation to new economic conditions, organizational, legal, economic mechanism, system of values.

For this reason, the study of the conditions that play an important role in the organizational formation and development of the management system, which is based on the study of the connection between its components (internal), as well as between the organization and its external environment (external variables), is an integral part of solution to the tasks.

**Key words:** structural and functional training; managerial personnel; intellectual capital; market mechanism; corporatization of the economy.

## References

1. Bazilevych, V. D. (2016). *Intelektualna vlasnist [Intellectual Property]*. Kyiv: Znan-na [in Ukrainian].
2. Karlof, B. (2011). *Delovaia stratigia [Business strategy]*. Moskva: Ekonomika. [in Russian].
3. Kuznietsov, E. A. & Kuznietsova, Z. V. (2017). Aktualizatsiia pryntsyypiv upravlinskogo konstytutsionalizmu profesiinoi systemy menedzhmentu. [Actualization of principles of managerial constitutionalism of management professional system]. *Aktualni problemi ekonomiky i menedzhmentu : teoriia, innovatsii ta suchasna praktyka. Monografiia. – Actual problems of economy and management : theory, innovations and modern practice.* Monograph. Kherson : OLDI PLYUS. [in Ukrainian].
4. Kuznietsov, E. A. (2017). Metodolohiia professionalizatsii upravlinskoi diialnosti v Ukraini : Monografiia [Methodology of managerial activities professionalization in Ukraine : Monograph]. Kherson : OLDI PLYUS. [in Ukrainian].
5. Nikiforenko, V. H. (2016). Intelektualnyi kapital yak skladova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Intellectual capital as a component of economic security of the enterprise]. *Visnyk ekonomiki transportu i promislovosti. – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, 56, pp. 58–67. Retrieved from: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/93311/89126> [in Ukrainian].
6. Obolenskyi, O. Y. (2013). Derzhavne upravliniia ta derzhavna slyzba: suchasni napriamy rozvytku [Public administration and civil service: current directions of development]. Odesa: AO Bahva. [in Ukrainian].
7. Shkurupiy, O. V. (2018). Intelektualnyi kapital yak obektivna ekonomichna kategoria [Intellectual capital as an objective economic category]. *Visnyk Donets'kogo natsional'nogo universytetu ekonomiki i torhivli im. M. Tugan-Baranovskogo. – Bulletin of Donetsk National University of Economics and Trade named by M. Tugan-Baranovsky*, 71, pp. 121–134. Retrieved from: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/60/8293-intelektualnij-kapital-yak-ob-yektivna-ekonomichna-kategoriya.html> [in Ukrainian].
8. Shulga, Z. O. (2017). Intelektualnyi kapital yak obektivna ekonomichna kategoria [Intellectual capital as an objective economic category]. *Visnyk Berdyanskogo universytetu menedzhmenta i biznesy. – Herald of the Berdyansk university of management and business*, 12, pp. 106–110. [in Ukrainian].

УДК : 330.101

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.2(42).177423

**О. О. Шеремет,**

кандидат економічних наук,

доцент, директор

Навчально-наукового інституту економіки і управління

Національного університету харчових технологій,

вул. Володимирська, 68, м. Київ, 01601, Україна

e-mail: eiu@doc.nuft.edu.ua

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ФАКТОРІВ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ СТРАТЕГІЙ У ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ**

У статті досліджуються теоретико-методологічні підходи до класифікації факторів, які впливають на формування ринкових стратегій у харчовій промисловості. Науково обґрунтовано, що фактор є вагомою обставиною в управлінських процесах харчової промисловості, а значимість відповідних факторів управління визначається встановленими цілями управління. Для забезпечення стабільного розвитку суб'єктів харчової промисловості організація виробничої діяльності повинна бути передусім максимально адаптована до умов мінливого внутрішнього та зовнішнього середовищ з урахуванням впливу відповідних факторів. Досліджені теоретико-методологічні підходи до класифікації факторів, які дозволяють відокремити відповідні групи чинників. Запропоновано сучасну інтерпретацію класифікаційних ознак факторів впливу, яка ґрунтується на багатоаспектності теоретико-методичних підходів до обґрунтованого визначення та класифікації факторів, які мають цілеспрямований вплив на виробничу діяльність суб'єктів харчової промисловості. Розроблено схему адаптації виробничої діяльності суб'єкта харчової промисловості до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Визначені основні причини, які викликають необхідність формування принципово нової ринкової стратегії або внесення суттєвих змін у діючу стратегію розвитку суб'єктів харчової промисловості. Запропоновано виділити три етапи диверсифікаційних процесів у виробничій діяльності суб'єктів харчової промисловості: перепрофілювання, реформування та трансформація, які забезпечують реалізацію ринкових стратегій у суб'єктів галузі.

**Ключові слова:** фактори; стратегія; розвиток; стратегічні цілі; моделювання; харчова промисловість; макроекономічне середовище.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Харчова промисловість є достатньо перспективним і конкурентоздатним сегментом наці-

онального макроекономічного середовища, а її виробничий та експортний потенціал має значний стратегічний вплив на динамічний розвиток національної економіки.

Тому стратегія розвитку суб'єктів харчової промисловості у національному макроекономічному середовищі має бути комплексною, яка враховує сегментну диференційованість за величиною виробничого та трудового потенціалів і соціальної значущості з урахуванням факторів цілеспрямованого впливу.

Формування ринкової стратегії у харчовій промисловості в умовах сьогодення пов'язано із невирішеними питаннями продовольчого забезпечення, постійними трансформаційними процесами, значної міжнародної конкуренції та посиленому впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями стратегічного розвитку суб'єктів національної економіки та дослідження факторів, які впливають на результати діяльності суб'єктів національної економіки займалися такі науковці в галузі менеджменту: Ю. М. Сафонов, Г. С. Григор'єв, О. В. Побережець, Є. І. Масленніков, В. І. Борщ, І. А. Ломачинська та інші.

**Постановка завдання.** Дослідити та обґрунтувати теоретико-методологічні підходи до класифікації факторів, які впливають на формування ринкових стратегій у харчовій промисловості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В системі управління харчової промисловості формуються відповідні процеси, які впливають на результативну діяльність суб'єктів галузі, до яких відносяться: виробничий процес, управління використанням факторів виробництва, процес життєвого циклу харчової продукції, впровадження інноваційних технологій, екологістизація виробництва, процеси реалізації, використання трудових ресурсів, соціальне забезпечення та ін. Необхідно відмітити, що об'єкт управління має багатоаспектну операційну систему, у якій для формування цілісного механізму управління необхідно виокремлення всього спектру факторів, який створює збалансовану систему індикативного управління. Склад і структура визначеної системи ґрунтується на наступних припущеннях:

- система факторів управління є образом об'єкта галузевого управління та його зовнішнього середовища;
- система факторів управління має внутрішню, зовнішню й ієрархічну взаємопов'язану структуру, де внутрішня структура відображає взаємозв'язок внутрішніх факторів між собою, зовнішня структура

забезпечує взаємозв'язок між зовнішніми та внутрішніми факторами впливу, а ієрархічна структура показує підпорядкованість факторів.

Фактор (лат. «facere» – діяти, виробляти) – це умова абр рушійна сила будь-якого процесу та явища [1].

Фактор – це суттєва обставина в управлінських процесах харчової промисловості. Значимість відповідних факторів управління визначається встановленими цілями управління. Для досягнення кожної цілі, яка забезпечує реалізацію ринкової стратегії у харчовій промисловості існує ієрархія факторів впливу. Зважаючи на складність системи факторів управління, галузеве дерево факторів впливу необхідно будувати з врахуванням різних ознак (елементи виробництва, операційна система управління тощо) та декомпозиційної складової. Відмітимо, що перевагу факторів управління в досягненні поставленої мети утворюється факторами одного рівня, оскільки значимість факторів різних рівнів непорівнянна за логікою формування галузевого дерева факторів. Очевидно, що чим конкретніше бажаний вміст сформованого управлінського рішення, тим нижче за рівнем і ширше за складом повинен бути ряд факторів управління, які враховуються.

Основна задача управління у виробничому процесі суб'єктів харчової промисловості полягає у спостереженні за станом тих чи інших факторів управління та організації цілеспрямованого впливу на визначені фактори в інтересах підтримки заданого стану або переведення в новий стан господарських процесів. Сигналом для організації цілеспрямованого впливу є підвищення витрат і зниження результатів виробничої діяльності. Як правило, за цим сигналом діагностуються причини уповільнення ходу виробничої діяльності та визначаються фактори, на які необхідно здійснити цілеспрямований вплив з урахуванням господарської стратегії функціонування. В інших випадках вплив на фактори управління у виробничій діяльності здійснюється в інтересах досягнення тактичних цілей управління та встановленим критеріям виробничої діяльності.

Виробнича діяльність – це цілеспрямований господарський процес у суб'єкта харчової промисловості зі створення корисної харчової продукції. Виробнича діяльність – це система в якій здійснюються процеси перетворення відповідної сировини у харчову продукцію, яка задовольнить потреби споживачів. Виробничу діяльність можливо охарактеризувати як систему, де здійснюється цілеспрямований вхідних елементів, їх перетворення та отримання на виході харчової продукції, з урахуванням якісної та кількісної ознаки.

Для забезпечення стабільного розвитку суб'єктів харчової промисловості організація виробничої діяльності повинна бути передусім максимально адаптована до умов мінливого внутрішнього та зовнішнього середовищ з урахуванням впливу відповідних факторів.

Слід мати на увазі, що суб'єкти харчової промисловості прагнуть впливати на фактори зовнішнього середовища, але можливість таких впливів обмежена за об'єктивних обставин. Характер цілеспрямованого впливу залежить від природи фактора та його сприйнятливості до методів і механізмів впливу. Ефективні управлінські рішення полягають у формуванні раціональної пари множини, у якій є фактори управління та методи і механізми впливу на визначені фактори. Формування стратегії у суб'єкта харчової промисловості здійснюється за наступним алгоритмом: формується раціональна пара категорій, перелік факторів управління та стратегії, які використовують визначені фактори.

Внутрішнє середовище суб'єкта харчової промисловості являє собою сукупність факторів, які йому підконтрольні, визначаються внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами впливу у всередині суб'єкта господарювання. Зовнішнє середовище, яке притаманне будь-якому суб'єкту, містить елементи, які знаходяться за його межами та мають суттєвий вплив на господарську діяльність суб'єкта харчової промисловості.

До факторів, які формують внутрішнє середовище суб'єкта харчової промисловості відносять: ринкові стратегії, функції та принципи господарської системи, оперативні та тактичні завдання, структура господарської діяльності, виробничі технології, трудові ресурси, система управління, процеси забезпечення, виробництво, реалізації продукції, соціально-економічні процеси та ін. Але необхідно відмітити, що зовнішнє середовище має безпосередній вплив на внутрішнє середовище суб'єкта харчової промисловості, що змушує його адаптувати систему організації виробничої діяльності до змін умов функціонування.

Виокремлення, емпіричне обґрунтування та своєчасне розуміння складної системи відповідних факторів, які впливають на виробничу діяльність суб'єкта харчової промисловості та взаємодіють між собою, є запорукою ефективного управління у харчовій галузі.

Таким чином, формування реальної безлічі факторів управління здійснюється безпосередньо в процесі підготовки управлінських рішень у суб'єктів харчової промисловості. Подібна організація цілеспрямованого управління передбачає визначення зон відповідальності за стан факторів управління для кожного управлінця відповідно до їх функціональних обов'язків. Тому, саме всебічне дослідження відповідних факторів впли-

ву на виробничу діяльність суб'єктів харчової промисловості дозволяє не тільки прогнозувати зміни основних виробничих індикаторів, але й значно підвищити ефективність всіх виробничих процесів за рахунок виявлення і використання резервів підвищення економічного потенціалу та досягнення запланованого рівня результатів виробничої діяльності.

Операційна діяльність суб'єктів харчової промисловості та їх структурних сегментів залежить від ряду факторів організаційно-адміністративного, фінансово-економічного, виробничо-технологічного і технічного характеру. Таким чином, фактори представляють собою умови здійснення виробничої діяльності у суб'єкта галузі, а також причини суттєвого впливу на стан процесів, які забезпечують виробничу діяльність.

Необхідно розуміти, що вплив взаємопов'язаних факторів на виробничу діяльність суб'єктів харчової промисловості може мати позитивні та негативні ознаки, що у свою чергу суттєво впливає на ефективність його функціонування.

Властивості виробничої системи розвиваються під впливом керуючих впливів, які також виступають факторами управління, найважливішим з яких виступає здатність суб'єкта харчової промисловості відтворювати, акумулювати й ефективно використовувати ресурсне забезпечення, яке необхідне для динамічного розвитку та зростання. Визначений фактор включає:

- інноваційну ринкову стратегію суб'єкта харчової промисловості;
- виробничий потенціал;
- інвестиційне забезпечення;
- стартові умови розвитку;
- наявність власної або галузевої науково-дослідної та навчальної бази, яка забезпечить розвиток галузі;
- здатність використовувати науково-виробничий потенціал зовнішнього середовища суб'єкта харчової промисловості;
- сприйнятливість виробничої системи до нововведень і її здатність до самонавчання;
- соціально-економічні та екологічні процеси;
- керованість виробничої системи, здатність управлінського персоналу передбачити об'єктивний процес розвитку, сформулювати та послідовно реалізувати виробничу політику на довгострокову перспективу;

Теоретико-методологічні підходи до класифікації факторів дозволяють відокремити відповідні групи чинників, а саме:

- виробничо-економічні фактори, які представляють собою ресурси необхідні для здійснення діяльності суб'єкта господарювання;

- техніко-економічні фактори, які включають автоматизацію та механізацію виробничих процесів, впровадження досягнень науки, техніки;
- соціально-економічні фактори, які базуються на участі працівників в процесі управлінні суб'єктом господарювання, стимулювання та мотивації персоналу [1].

До складу основних факторів виробничої діяльності суб'єктів харчової промисловості належать чинники, які мають суттєвий цілеспрямований вплив на випуск харчової продукції, а інші фактори відносяться до другорядної групи впливу. Необхідно пам'ятати, що віднесення факторів до відповідної групи носить суб'єктивний характер і залежить від ступеню впливу відповідного чинника на виробну діяльність суб'єктів харчової промисловості.

Враховуючи характером економічного впливу, діючі фактори групуються на: екстенсивні, які пов'язані з кількісним, а не якісним приростом результативного показника, з додатковим залученням фінансових та трудових ресурсів, а також інтенсивні, які характеризують ступінь зусилля, напруженість праці в процесі виробництва – за рахунок кращого використання ресурсного потенціалу та зростання продуктивності праці у суб'єкта господарювання [1].

Багатоаспектність теоретико-методичних підходів до обґрунтованого визначення та класифікації факторів, які мають цілеспрямований вплив на виробничу діяльність суб'єктів харчової промисловості, розвиток методів, моделей та механізмів управління потребує сучасної інтерпретації класифікаційних ознак факторів впливу. Класифікація факторів впливу на виробничу діяльність суб'єктів сформована в табл. 1.

Таблиця 1.

**Класифікація факторів впливу на виробничу діяльність суб'єктів харчової промисловості**

| № | Класифікаційні ознаки | Факторна група                      |
|---|-----------------------|-------------------------------------|
| 1 | За характером впливу  | Прямого впливу<br>Непрямого впливу  |
| 2 | За періодичністю      | Постійні<br>Одномоментні<br>Сезонні |
| 3 | За змістом            | Операційні<br>Адміністративні       |



продовження таблиці 1.

|    |                                   |  |
|----|-----------------------------------|--|
| 4  | За рівнем застосування            | Рівень галузі<br>Рівень суб'єкта<br>Рівень підрозділу (філії)<br>Рівень центрів відповідальності |
| 5  | За джерелом впливу управління     | Децентралізовані<br>Централізовані   |
| 6  | За характером впливу              | Фінансові<br>Економічні<br>Екологічні<br>Соціальні   |
| 7  | За ступенем впливу                | Позитивні<br>Негативні   |
| 8  | За ступенем повторюваності        | Циклічні<br>Одиничні   |
| 9  | За масштабом використання         | Загальні<br>Приватні<br>Специфічні   |
| 10 | За належністю до сфери формування | Зовнішні<br>Внутрішні  |
| 11 | За характером зростання           | Екстенсивні<br>Інтенсивні  |

*Джерело:* розроблено автором.

Своєчасність діагностування відповідних зовнішніх та внутрішніх факторів впливу за виробничу діяльність суб'єктів харчової промисловості дозволить адекватно реагувати та адаптувати діючу систему управління виробничою діяльністю з метою забезпечення її ефективності.

Систематизація факторів за відповідними властивостями виробничих явищ та процесів базується на якісних ознаках, які визначають внутрішні риси й особливості досліджуваних сегментів виробничої діяльності, та кількісних, які виражають кількісну визначеність процесів за допомогою відповідних індикаторів.

Природний шлях розвитку суб'єктів господарювання будь-якої галузі – від малого до великого та від простого до складного. У міру того

як суб'єкти харчової промисловості розвиваються, конкурують і нарощують свої ресурси, зростає її розмір, ускладнюється структура, зростає кількість організаційних рівнів, ланок та здійснюється сегментація виробничої діяльності. На додаток до цього, під впливом безлічі факторів внутрішнього і зовнішнього характеру, більш динамічним постає організаційне оточення суб'єкта харчової промисловості. У цих умовах суб'єкти галузі на певному етапі відчувають потребу в переході від використання інтуїтивних способів формування стратегії до раціональних, які засновані на формальних процедурах та адаптовані до сучасних умов функціонування ринкового простору. Якщо по відношенню до суб'єктів харчової промисловості закритого типу про це можна говорити як про альтернативні можливості, то для відкритих, використання чітких і прозорих формальних процедур по багатьом аспектам управління обов'язково як з точки зору існуючих правил ведення менеджменту, так і з точки зору норм, які забезпечують бізнес-культури.

Досліджуючи зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі суб'єкта харчової промисловості, прогнозуючи наслідки впливу цих змін дозволяє суб'єкту галузі своєчасно скорегувати свою виробничу діяльність у відповідності з обраною ринковою стратегією. Схема адаптації виробничої діяльності суб'єкта харчової промисловості до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі сформована на рис. 1.

Таким чином, систематизувати і у повному обсязі застосовувати інформацію про взаємозв'язок відповідних факторів впливу та, як наслідок, сформулювати обґрунтовані цілеспрямовані управлінські рішення, можливо на основі семантичного системного підходу, з урахуванням принципів управління виробничою діяльністю суб'єкта харчової промисловості.

Основними причинами, що викликають необхідність формування принципово нової ринкової стратегії або внесення суттєвих змін у діючу стратегію суб'єктів харчової промисловості можуть бути:

- глобальна міжнародна конкуренція;
- обмежені потреби національного середовища у розширенні асортименту або номенклатурі харчової продукції;
- ефективність використання ресурсів, які направляються на виробничу діяльність суб'єкта;
- необхідність раціонального використання результатів науково-технічного прогресу;
- задоволення перспективних різноманітних потреб споживачів харчової продукції;

- адаптація до соціально-економічних умов, які постійно змінюються;
- значні зміни у зовнішньому середовищі та всередині суб'єкта господарювання, які вимагають зміни управлінського курсу.



**Рис. 1. Схема адаптації виробничої діяльності суб'єкта харчової промисловості до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі**

*Джерело: розроблено автором.*

При забезпеченні та реалізації ринкових стратегій у харчовій промисловості необхідно обов'язково застосовувати відповідні елементи методу диверсифікації.

Диверсифікація є багатоаспектним терміном. У найзагальнішому вигляді, диверсифікація – це процес розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання національної економіки в нових напрямках. І. Ансофф, М. Горт, К. Бері, Ф. Котлер, Р. Кунц, Н. Куденко, Н. Рудик трактують диверсифікацію як: стратегія, що дозволяє суб'єкту господарювання використати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання; одночасне обслуговування суб'єктом господарювання декількох ринків; ріст кількості галузей, в яких функціонує суб'єкт господарювання; не означає, що суб'єкту господарювання слід братися за будь-яку можливість, він повинен виявити для себе напрямок, де знайде застосування накопичений ним досвід, або напрямок, який буде сприяти усуненню недоліків на сьогоднішній день; передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги суб'єкта господарювання; стратегія, яка передбачає вихід суб'єкта господарювання у нові для нього сфери бізнесу; процес проникнення суб'єкта господарювання у нові галузі виробництва та географічні сегменти ринку з ціллю зниження ризику його операцій [2].

Диверсифікація у харчовій промисловості відображає діалектичну єдність концентрації та деконцентрації виробничої діяльності суб'єкта галузі, і як правило базується на кооперації або спеціалізації.

При диверсифікації виробничої діяльності у суб'єктів харчової промисловості в нові для себе сфери і галузі, суб'єкти розширюють асортимент або номенклатуру харчової продукції (послуг) та поступово перетворюються в багатогалузеві господарські комплекси.

Важливим моментом також є ранжування аспектів диверсифікації, яка дозволяє більш предметно визначити умови розвитку процесу диверсифікації виробничої діяльності та необхідність і масштаби сегментної підтримки виробничої діяльності суб'єкта галузі.

Пропонується виділити три етапи диверсифікаційних процесів у виробничій діяльності суб'єктів харчової промисловості: перепрофілювання, реформування та трансформація. Перепрофілювання діяльності суб'єкта харчової промисловості – це зміна технології його виробничої діяльності для випуску нової продукції або послуг, які забезпечать задоволення сучасних та майбутніх потреб споживачів. При реформуванні вирішуються завдання з розширення виробничої діяльності суб'єкта

харчової промисловості з урахуванням модернізації основних засобів та виробничих технологій. Етап трансформації включає в себе наступні складові: структурна перебудова виробничої діяльності в напрямі розширення виробництва високотехнологічної та конкурентоздатної харчової продукції для задоволення потреб внутрішніх та зовнішніх споживачів; пріоритетний розвиток суб'єктів галузі, які переробляють сільськогосподарську сировину з урахуванням експортного потенціалу та інші.

Необхідно зазначити, що рішення про зміну стратегії суб'єкта харчової промисловості приймається на основі аналітичної інформації, яка надходить з трьох головних джерел: зовнішній незалежний аудит, внутрішній контролінг та зворотний зв'язок за підсумками вимірювання та оцінки виробничих процесів. Хоча на різних стадіях аналізу та підготовки пропозицій щодо ринкової стратегії активну роль можуть відігравати внутрішні структурні сегменти суб'єкта харчової промисловості або залучені консультанти, але остаточні рішення з питань довгострокової стратегії є прерогативою вищого управлінського персоналу.

Діяльність суб'єктів харчової промисловості, як правило, заснована на двох суперечливих прагненнях: з одного боку, вони відчують необхідність нести певний ризик з метою отримання належного фінансового результату, утримання досягнутих стратегічних позицій і подальшого динамічного зростання; з іншого боку, у процесі господарської діяльності існує стратегічна необхідність захищати інтереси власників від можливих втрат шляхом використання консервативних стратегій розвитку суб'єкта галузі.

У кожен конкретний період свого існування управлінський персонал суб'єктів харчової промисловості в залежності від обставин може здійснювати вибір між трьома принциповими стратегічними напрямками зростання та розвитку, стабілізації або згортанні своєї господарської діяльності. При цьому просунення стратегії суб'єктів галузі у довгостроковому вимірі має пересилювати захисні заходи, тому що в протилежному випадку стагнація розвитку в умовах конкуренції може привести до втрати конкурентоспроможності та зниженні позицій у ринковому середовищі.

**Висновки та пропозиції.** Дослідження системи забезпечення формування ринкових стратегій у харчовій промисловості враховує не тільки системи відповідних параметрів, які виступають індикаторами господарських процесів, але й багатоваріативність факторів впливу, які визначають величину та динаміку змін при реалізації ринкових стратегій у галузі.

Автором доведено, що систематизувати і у повному обсязі застосовувати інформацію про взаємозв'язок відповідних факторів впливу та, як наслідок, сформулювати обґрунтовані цілеспрямовані управлінські рішення, можливо на основі семантичного системного підходу, з урахуванням принципів управління виробничою діяльністю суб'єкта харчової промисловості.

Запропонована авторська класифікація факторів, які впливають на забезпечення та реалізацію ринкових стратегій у харчовій промисловості, систематизує сегментні групи факторів, виділення та виявлення яких забезпечує швидкість реагування управлінського потенціалу для забезпечення адаптованого комплексного впливу на формування та розвиток галузі. Для забезпечення стабільного розвитку суб'єктів харчової промисловості організація виробничої діяльності повинна бути передусім максимально адаптована до умов мінливого внутрішнього та зовнішнього середовищ з урахуванням впливу відповідних факторів.

### Список використаної літератури

1. Побережець О. В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : монографія. Херсон : Видавництво : Грінь Д. С., 2016. 500 с.
2. Григор'єв Г. С. Теоретико-методологічні засади державного регулювання фінансово-економічних процесів в умовах глобалізації : монографія. Херсон : Олді-плюс, 2017. 380 с.

Стаття надійшла 25.07.2019 р.

#### **О. А. Шеремет,**

кандидат экономических наук,

доцент, директор

Учебно-научного института экономики и управления

Национального университета пищевых технологий,

ул. Владимирская, 68, г. Киев, 01601, Украина

e-mail: eiu@doc.nuft.edu.ua

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ КЛАССИФИКАЦИИ ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ ВЛИЯЮТ НА ФОРМИРОВАНИЕ РЫНОЧНЫХ СТРАТЕГИЙ В ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

В статье исследуются теоретико-методологические подходы классификации факторов, которые влияют на формирование рыночных стратегий в пищевой

промышленности. Научно обоснованно, что фактор является весомым обстоятельством в управленческих процессах пищевой промышленности, а значимость соответствующих факторов управления определяется установленными целями управления. Для обеспечения стабильного развития субъектов пищевой промышленности организация производственной деятельности должна быть, прежде всего, максимально адаптирована к условиям меняющейся внутренней и внешней среды с учетом влияния соответствующих факторов. Исследованы теоретико-методологические подходы классификации факторов, которые позволяют отделить соответствующие группы факторов. Предложена современная интерпретация классификационных признаков факторов влияния, основанная на многоаспектности теоретико-методических подходов обоснованного определения и классификации факторов, имеющих целенаправленное воздействие на производственную деятельность субъектов пищевой промышленности. Разработана схема адаптации производственной деятельности субъекта пищевой промышленности к изменениям во внешней и внутренней среде. Определены основные причины, которые вызывают необходимость формирования принципиально новой рыночной стратегии или внесения существенных изменений в действующую стратегию развития субъектов пищевой промышленности. Предложено выделить три этапа диверсификационных процессов в производственной деятельности субъектов пищевой промышленности: перепрофилирование, реформирования и трансформация, обеспечивающих реализацию рыночных стратегий у субъектов отрасли.

**Ключевые слова:** факторы; стратегия; развитие; стратегические цели; моделирование; пищевая промышленность; макроэкономическая среда.

**O. O. Sheremet**

PhD in Economics,

Associate Professor,

Director of the Education and Research Institute

of Economics and Management

of National University of Food Technologies,

street Vladimirskaya, 68, Kyiv, 01601, Ukraine

e-mail: eiu@doc.nuft.edu.ua

## **THEORETICAL-METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE CLASSIFICATION OF FACTORS AFFECTING THE FORMATION OF MARKET STRATEGIES IN THE FOOD INDUSTRY**

The article explores theoretical and methodological approaches to the classification of factors that influence the formation of market strategies in the food industry. It is scientifically substantiated that the factor is a significant circumstance in the management processes of the food industry, and the significance of the relevant management factors is determined by the established management goals. In order to ensure the

sustainable development of the food industry, the organization of production activities must first and foremost be adapted to the changing internal and external environment, taking into account the influence of the relevant factors. Theoretical and methodological approaches to the classification of factors that allow to separate relevant groups of factors are investigated. A modern interpretation of the classification of factors of influence factors is proposed, which is based on the multidimensionality of theoretical and methodological approaches to the justified determination and classification of factors that have a deliberate influence on the production activity of food industry subjects. The scheme of adaptation of production activity of the food industry subject to changes in the external and internal environment is developed. The main reasons are identified, which necessitate the formation of a fundamentally new market strategy or the introduction of significant changes in the current strategy of development of the food industry subjects.

The methodological basis of the paper is the complex of methods, including methods of scientific cognition, analysis and synthesis, systematization and scientific abstraction. The information basis of the conducted researches is the scientific work of domestic and foreign scientists in the field of realization of market strategies in the subjects of the national economy.

The study of the system of ensuring the formation of market strategies in the food industry takes into account not only the systems of relevant parameters, which act as indicators of economic processes, but also the multivariate influence factors that determine the magnitude and dynamics of changes in the implementation of market strategies in the industry. The author has proved that to systematize and fully apply information about the interrelation of relevant factors of influence and, as a result, to formulate well-grounded management decisions, possibly on the basis of a semantic systematic approach, taking into account the principles of management of industrial activity of the subject of food. The proposed author classification of factors that influence the provision and implementation of market strategies in the food industry, systematizes segment groups of factors, the isolation and identification of which provides the speed of management capacity response to ensure an adapted integrated impact on the formation and development of the industry. In order to ensure the sustainable development of the food industry, the organization of production activities must first and foremost be adapted to the changing internal and external environment, taking into account the influence of the relevant factors.

It is proposed to distinguish three stages of diversification processes in the production activity of food industry subjects: re-profiling, reforming and transformation, which ensure the implementation of market strategies in the subjects of the industry.

**Key words:** factors; strategy; development; strategic goals; modeling; food industry; macroeconomic environment.

## References

1. Poberezhets, O. V. (2016). Teoretyko-metodolohichni ta praktychni zasady doslidzhennia systemy upravlinnia rezultatamy diialnosti promyslovoho pidpryemstva



- : Monohrafiia [Theoretical-methodological and practical principles of the research of the system of management of the results of activity of an industrial enterprise]. Kherson : Hryn D. S. [in Ukrainian].
2. Hryhoriev, H. S. (2017). Teoretyko-metodolohichni zasady derzhavnoho rehuliuвання finansovo-ekonomichnykh protsesiv v umovakh hlobalizatsii : monohrafiia [Theoretical and methodological principles of state regulation of financial and economic processes in the conditions of globalization: monograph]. Kherson : Oldi-plus. [in Ukrainian].

УДК : 330

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.2(42).177159

**О. В. Церковна,**

старший викладач

кафедри менеджменту та інновацій

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,

e-mail: onu\_eu@ukr.net

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

У статті досліджено теоретичні аспекти логістичної діяльності у промисловому комплексі національної економіки. Досліджено та визначені характерні риси логістики у господарській діяльності промислового комплексу національного макроекономічного середовища. Обґрунтовано, що у сучасних умовах розвитку національного промислового комплексу логістика виступає як ефективний механізм оптимізації існуючих витрат та забезпечення підвищення результативності управління на відповідних рівнях. Сформовані основні підходи до визначення логістичної діяльності у промисловому комплексі національної економіки. Виокремлені основні складові логістичної системи у макроекономічному середовищі. Визначені фактори, які впливають на ефективність діяльності макрологістичної системи у промисловості країни. Доведено, що необхідність оптимізації потокових процесів пов'язана із значним зростанням потреб як у суспільстві, так й в промисловому секторі, а також в суміжних сферах, що забезпечується проникненням аспектів логістичної діяльності у відповідні сектори національної економіки.

**Ключові слова:** логістика; логістична діяльність; промисловий комплекс; національна економіка.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасних умовах функціонування макроекономічного середовища стійкий розвиток промисловості, підвищення її результативності та ефективності є основою економічного зростання національної економіки України, що, в свою чергу, неможливо без побудови динамічної та міцної інфраструктури, яка повинна вирішувати завдання на внутрішньому та зовнішньому ринках, враховуючи тенденції глобалізації окремих процесів та інтегральний характер їх функціонування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження останніх тенденцій в міжнародному економічному просторі підтверджує, що

перманентний розвиток промислового комплексу залежить від ступеня застосування новітніх технологій управління, у тому числі й матеріальними та нематеріальними потоками на мікро-, мезо та макровнях, що забезпечується раціональною, динамічною логістичною системою, яка характеризується принципами композиційності та діджиталізації. Функціонування сучасного макроекономічного середовища формує багатоаспектність підходів до поняття «логістика», «логістична діяльність», «логістична система» та «логістичне управління», що потребує чіткості визначення та оцінки сегментних складових. Питаннями дослідження теоретико-методичних аспектів присвячені праці зарубіжних та вітчизняних науковців, а саме: Д. Бауерсокса, Р. Баллоу, Дж. Бушера, О. Блейхера, Д. Клосса, М. Кристофера, М. Месаровича, Л. Спаркса, Дж. Хескета, М. Окландера, І. Такахара, А. Гаджинського, М. Гордона, С. Карнаухова, В. Копитко, Н. Коніщева, Є. Крикавського, Д. Ламберта, Л. Миротина, В. Николайчука, М. Румянцева, Л. Сергеева, А. Чудакова, Н. Чухрай, С. Боняра, Г. Кучерук, С. Мочерного, О. Сумець, Н. Трушкіна та ін. Але, не зважаючи на достатню кількість наукових робіт з визначеної проблематики, існує необхідність суттєвого поглиблення та забезпечення даних дефініцій на основі систематизації та оцінки теоретико-методичних та практичних аспектів.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідити фундаментальну основу логістичної діяльності у промисловому комплексі національної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підкреслюючи історичні аспекти розвитку, термін «логістика» представлений з двох окремих позицій: військової та математичної. При цьому концепція логістики у військовій сфері отримала поширення у роки Другої світової війни, коли організовувалася активна взаємодія оборонно-промислового комплексу, транспортної системи, баз постачання. Саме за допомогою військової логістики здійснювалося своєчасне, у заданий термін, в необхідне місце постачання військового спорядження та продовольства, транспорту та військ, що в свою чергу сформувало основи таких принципів логістики як своєчасність, надійність, системність, швидка адаптивність до динамічного зовнішнього середовища та ін. [1].

Застосування принципів логістики в системі регулювання на різних рівнях призвело до виокремлення деякими авторами нової сутності логістики, під якою розуміють комплексну спрямованість у науці, яка охоплює проблеми управління матеріальними та інформаційними потоками, враховуючи послідовну їх взаємодію у відповідному макроекономічному середовищі.

Аналіз наукових досліджень дає можливість виокремити відповідні етапи розвитку логістики: від формування її концепції до теорії глобалізаційних процесів, що сприяє впровадженню логістичних підходів у відповідні напрямки як господарської діяльності, так й сфери державного регулювання національної економіки.

У працях зарубіжних авторів, а саме: Дж. Хескета та Дж. Бушера, визначено, що логістика представляє собою систему окремих видів діяльності з управління потоками продукції, координації виробництва і ринків збуту за встановленого рівня послуг з мінімальними витратами, а також формує процес планування, реалізації і управління ефективним економічним рухом і збереженням сировинних матеріалів, незакінченого виробництва, готової продукції та пов'язаної з цим інформації з пункту виникнення в пункт споживання з метою забезпечення відповідності вимогам суб'єктів.

На думку М.Окландера, логістика в процесі еволюції перетворюється в сукупну інтегровану функцію управління матеріальним потоком, що забезпечує високу результативність всієї господарської системи.

В свою чергу, В. Сергеев визначає, що логістика – це, перш за все, інтегральний інструмент системи управління, який сприяє досягненню стратегічної, тактичної або оперативної мети організації суб'єктів на відповідних рівнях за рахунок раціонального з погляду зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів щодо якості продукції і послуг управління матеріальними або сервісними потоками, а також сукупними їм потоками інформації і фінансовими коштами

В. Николайчук та В. Кузнецов під логістикою розуміють теоретичні підходи до планування, управління і контролю окремих процесів руху матеріальних, трудових, енергетичних та інформаційних потоків в людино-машинних системах [1].

У сучасних умовах розвитку національного промислового комплексу логістика виступає як ефективний механізм оптимізації існуючих витрат та забезпечення підвищення результативності управління на відповідних рівнях.

Зазначимо, що формування базису та функціональної спрямованості системи управління будь-якого суб'єкта здійснюється на основі раціонального регулювання потоковими процесами, виявлення потенціальних можливостей, що забезпечується за допомогою логістичного підходу як на галузевому, міжгалузевому, так й на національному рівні.

Взагалі, логістика представляє собою процедуру розпланованого руху об'єктів з високим ступенем ефективності використання ресурсів та отримання високої результативності за умови не тільки досягнення

стратегічної та оперативної мети, але й задоволення потреб споживачів відповідних послуг.

Аналіз досліджень підтверджує, що трансформація макроекономічного середовища сприяє динамічному розвитку логістики, яка забезпечує інтеграцію матеріальних, інформаційних, фінансових та соціальних цілей.

Зазначимо, що формування композиційного ефекту оптимізації потокових процесів можливо завдяки поєднанню і використанню в промисловості логістики, маркетингу та інформаційних технологій за підтримки інноваційної складової.

На думку окремих науковців логістика представляє собою концептуальний базис управління поточковими процесами, обліково-аналітичним забезпеченням з урахуванням географічного та часового сегменту.

Важливим базисом для досягнення конкурентоспроможності промислового комплексу та їх продукції або послуг є підходи, методи та інструменти, які функціонують не тільки в логістиці, але й в інших сферах діяльності, що уможливило інтеграцію раціональних регуляторів з метою удосконалення процесів регулювання поточковими процесами.

На думку деяких авторів, логістика – це мистецтво і наука управління, яка включає технологічну діяльність, що спрямована на виконання вимог планування, забезпечення і збереження допоміжних засобів для підтримки стратегічної мети, тактичних планів та оперативних дій, враховуючи динамічність інформаційних потоків та системність й стабільність внутрішніх та зовнішніх зв'язків.

Слід зазначити, що процес діагностики умов оптимального та перспективного виконання поставлених завдань, перманентного задоволення потреб різних груп суб'єктів на основі послідовного планування та реалізації адекватних рішень щодо регулювання руху відповідних потоків, досліджується в межах логістики.

Спрямованість на оптимізацію матеріальних та нематеріальних потоків привертає увагу багатьох науковців, що, в свою чергу формує цілу низку підходів щодо сутності логістики та її необхідності для розвитку сучасних систем макро-, мезо- та мікрорівня. Крім того, раціоналізація інформаційних потоків здійснюється разом із фінансовими, виробничими та іншими потоками, що забезпечується відповідними логістичними методами.

Виділення логістики в окрему дисципліну, науковий напрямок уможливило замінити процес формування простих ланцюгів поставок на систему інтегрального спрямування композиційних можливостей управління поточковими процесами макроекономічного середовища.

Проведене дослідження наукових підходів уможливило процес формування характерних рис логістики, яка представляє собою:

- динамічну інтеграцію перевізного і виробничих процесів;
- процес довгострокового та тактичного планування відповідних потоків;
- синтез оптимальних методів та прийомів управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками;
- базовий аспект щодо функціонування інфраструктури на макро- та мезо- та мікрорівнях;
- напрямок підвищення результативності суб'єктів, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори;
- процедуру раціональної організації, розподілу та розвитку внутрішніх та зовнішніх зв'язків.

Зазначимо, що логістика на мікрорівні – це перманентна організаційноінтеграційної діяльності суб'єктів, які формують функціональні сегменти та відповідають за формування ланцюгів поставок, враховуючи питання оптимізації витрат, наявність та стан ресурсного потенціалу та обов'язковість виконання поставлених завдань.

Американські фахівці П. Конверс і П. Дракер підкреслювали, що логістика повинна мати практичний потенціал, а науковці М. Портер і Д. Сток визначали історичне значення логістики в аспекті розвитку стратегічного управління для перспективної оптимізації руху матеріальних ресурсів в господарському обороті, враховуючи кругообіг товарів, послуг та грошей. Крім того, обґрунтовується позиція, що логістика виконує завдання тільки стосовно регулювання руху матеріальними потоками на базі вже розроблених механізмів та методики.

Слід підкреслити, що логістика дає можливість отримати спектр переваг промислового комплексу за рахунок оптимізації витрат, формування відповідних резервів та перманентного виконання тактичних завдань та досягнення стратегічних цілей.

Англійські вчені Дж. Уайтхед, Д. Бенсон та їх послідовники підкреслюють, що процес управління матеріальними та нематеріальними потоками включає планування виробництва, закупівлю матеріалів і устаткування, діагностику ринкових сегментів, аналіз суб'єктивних пропозицій, а також оцінку послідовних та супутніх операцій.

Деякі автори вважають, що логістика досліджує відповідні товарні потоки, які характеризуються векторним рухом від заготівлі до місця споживання, що в свою чергу супроводжується інформаційним, транспортним, обліково-аналітичним забезпеченням.

Зазначимо, що формування можливості поліпшення діяльності промислового комплексу з метою зниження рівня сукупних витрат прово-

диться завдяки інтеграційній оптимізації окремих потоків, враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища у відповідному інформаційному просторі.

Становлення та розвиток логістики характеризується формуванням та зміною об'єктів, предметів, методів, які враховують відповідні тенденції та вимоги окремого періоду економічного циклу.

Динамічність підходів до логістичних питань характеризується різноманітністю та композиційністю сутнісного наповнення, що дає можливість сформувати модель сучасної логістизації за соціально-економічними, фінансовими та екологічними вимогами.

Багатоаспектність напрямків до визначення логістики формує перманентні труднощі в однозначному формулюванні даної дефініції. Аналіз досліджень підтверджує, що логістика – це, перш за все, регулювання руху товарними потоками у відповідних сферах макроекономічного середовища.

Враховуючи оцінку сучасних досліджень, можливо визначити різноманітність методологічних концепцій та теоретичних підходів до функціонування логістичної системи макроекономічного середовища.

Визначення сутності логістичної діяльності необхідно розглядати з погляду на економічну, організаційну та функціональну спрямованість, що враховує вплив внутрішнього та зовнішнього факторного середовища.

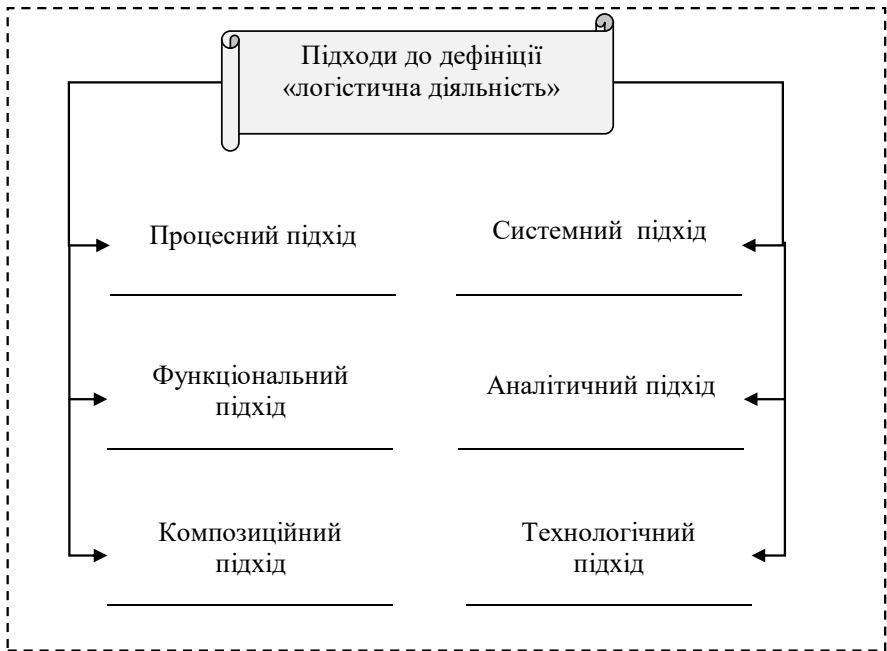
Аналіз відповідних наукових досліджень щодо формування та розвитку логістичної діяльності, у тому числі з точки зору її економічної сутності, дає можливість виділити окремі підходи до визначення вказаної дефініції, враховуючи базові принципи, пріоритети та організаційні властивості.

Підходи до визначення дефініції «логістична діяльність» представлені на рис. 1.

Використання системного підходу до поняття логістична діяльність дає можливість виділити основні характеристики та базові сегменти даної діяльності, незалежно від сфери та рівня її застосування. Деякі прихильними процесного підходу підкреслюють, що логістична діяльність представляє собою логічні послідовні дії, які спрямовані на досягнення поставленої стратегічної, тактичної та оперативної мети з використанням ресурсного потенціалу.

Розгляд логістичної діяльності за допомогою відповідних функцій логістики переважно стосується науковців, які виокремлюють як процеси, так і спеціальні операції. Сутність аналітичного підходу до визначення логістичної діяльності дає можливість здійснити онтологічний

моніторинг даної категорії, враховуючи різні наукові погляди та школи, що в свою чергу формує відповідну інтегральну характеристику.



**Рис. 1.** Підходи до визначення дефініції «логістична діяльність»

*Джерело:* сформовано автором.

Зазначимо, що композиційний підхід щодо визначення логістичної діяльності розкриває її сутність з точки зору функціональних та організаційних можливостей всіх елементів, які діють злагоджено в напрямку досягнення поставлених цілей, враховуючи автентичність відповідних суб'єктів та об'єктів. Крім того, технологічний підхід розглядає логістичну діяльність з урахуванням особливостей потокових процесів, ресурсного забезпечення та промислового потенціалу.

Аналіз досліджених концептуальних підходів дає можливість підійти до питань багатоаспектності визначення поняття «логістична діяльність».

Окремі автори під логістичною діяльністю розуміють процес управління відповідними сукупними потоками, у тому числі: матеріальними, інформаційними та фінансовими, які діють в інтегрованих логістичних сукупностях, інші визначають логістичну діяльність як системну



виокремлену господарської діяльності, яка відповідає за рух об'єктів матеріального та нематеріального характеру [1].

В свою чергу, в сучасних умовах логістика розглядається як управлінська технологія в реальному макроекономічному середовищі, яка спирається на наукові підходи та принципи послідовності, прозорості та системності. При цьому процес логістизації пов'язаний з вирішенням окремих питань в промисловому комплексі, які корегуються часом, попитом та потенціальними можливостями.

Логістична система представлена як універсальна оптимальна сукупність управління відповідними рухомими та нерухомими потоками за рахунок оптимального співвідношення витрат та результатів.

На основі просторового спектру можливо підкреслити існування наступних логістичних систем, а саме:

- мікрологістичних систем;
- металогістичних систем;
- мезологістичних систем;
- макрологістичних систем.

Слід підкреслити, що мікрологістична система функціонує в межах промислового комплексу для забезпечення належної ефективності як окремих підрозділів, так й об'єктів в цілому.

Функціональна структура, яка дає можливість забезпечувати послідовне виконання завдань між окремими внутрішніми та зовнішніми об'єктами промислового комплексу та враховувати фактори впливу, представлена у вигляді металогістичної системи. В свою чергу, мезологістичні (регіональні) системи реалізують виконання поставлених цілей щодо руху відповідних потоків в межах однієї територіальної одиниці, що уможливує деталізацію розроблених тактичних планів та враховує регіональні особливості.

Ефективність діяльності макрологістичної системи промисловості залежить від:

- оптимальності та динамічності її складових;
- рівня діджиталізації системи;
- функціональності вертикальних та горизонтальних зв'язків;
- ступеня узгодженості рішень та дій між відповідними структурними елементами;
- ринкових тенденцій, попиту на окремі послуги;
- методів управління та обліково-аналітичного забезпечення;
- діяльності мікрологістичних систем в межах однієї макросистеми.

Таким чином, поєднання окремих структурних сегментів, які характеризуються автентичністю, перманентною динамікою, централізо-

ваністю дій, інноваційно-інвестиційними підходами, економічною та юридичною спрямованістю внутрішніх та зовнішніх зв'язків в промисловості, дієвість ринкових механізмів, представляє собою макрологістичну систему промислового комплексу, яка пронизана функціональними мережами та ланцюгами.

Процес адаптації сучасних логістичних систем до вимог суб'єктів базується на діяльності транспортних, виробничих, розподільних підприємств, що уможливорює створювати оптимальні шляхи руху матеріальних та нематеріальних потоків.

Необхідність оптимізації потокових процесів пов'язана із значним зростанням потреб як у суспільстві, так й в промисловому секторі, а також в суміжних сферах (постачально-реалізаційній, обслуговуючій, побутовій тощо), що забезпечується проникненням аспектів логістичної діяльності у відповідні сектори національної економіки.

Рівень окремих секторів та напрямків пропорційно впливає на розвиток окремих мезосистем. Найбільш швидко розвивається рекреаційна логістика, яка забезпечує оптимальність потокових процесів на основі перспективного управління та врахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Особливої уваги заслуговують забезпечуючі підсектори, які дають можливість підвищити результативність логістичної діяльності на всіх рівнях промислового комплексу.

Аналіз досліджень показав, що окремі автори приділяють увагу саме руху матеріальних та інформаційних потоків, відсунувши фінансові, часові, енергетичні та географічні сегменти. Поєднання в логістиці системних складових забезпечує досягнення поставленої мети за умови композиційного використання потенціалу та раціонального вирішення завдань.

Перспективи управління потоковими процесами базуються на послідовній інтеграції та ефективному співвідношенні окремих позицій, які містять матеріальний та нематеріальний характер, а саме: фінансових, інформаційних, транспортних, трудових та інших ресурсів. Саме тому логістику слід вважати системою, яка формує композиційний підхід до оптимальної пропорційності всіх необхідних для вирішення поставленої мети та оперативних завдань елементів.

Розвиток логістичної системи характеризується окремими рисами глобальної економіки, а саме:

- функціональним розвитком транснаціональних корпорацій, циклічністю економічних та фінансових процесів;
- зміною та балансуванням попиту та пропозиції, з урахуванням синхронізації та циклічності економічних криз та підйомів;

- інноваційним підходом щодо розвитку технологій управління, технічного оснащення, послідовною зміною технологічних укладів;
- формуванням аспектів інтернаціональної вартості товарів і послуг, що використовується для функціонування логістичних зв'язків;
- дієвістю та ефективністю глобальної фінансової та фінансово-кредитної системи, яка спрямована на поглиблення та реалізацію спільних проектів щодо вирішення соціально-економічних, екологічних проблем,
- спрямованістю на значне підвищення раціональності використання ресурсного потенціалу та людського капіталу, які підвищують ефективність макроекономічного середовища;
- можливістю підготовки, формування та реалізації міжнародних проектів, які спрямовані на задоволення потреб суб'єктів в окремих послугах на основі розвитку сучасної логістичної мережі, враховуючи демографічні та локаційні тенденції світового ринку.

Все це підтверджує розвиток глобалізаційного процесу соціально-економічного та фінансового середовища, враховуючи управлінські та регулюючі тенденції.

Формування інтеграційних зв'язків у макроекономічному середовищі уможливорює розгалуження логістичних систем, відповідних механізмів та інфраструктури для забезпечення потреб суб'єктів як на мікро-, мезо-, так й на мегарівнях.

Використання інноваційних продуктів та нових технологій підвищують не тільки ефективність окремих процесів, у тому числі логістичних, але й значно збільшують динаміку розвитку та результативність національної економіки. В межах міжнародної співпраці формується сучасний стан зв'язків між окремими суб'єктами, враховуючи спектр вартісних відносин на глобальному рівні та спрямованість національної економіки.

Становлення динамічної конкуренції в сфері надання логістичних послуг за рахунок побудови сучасної системи, яка повинна відповідати технічним та інформаційним вимогам й потребам суб'єктів на різних рівнях функціонування, виконуючи при цьому завдання національної економіки тактичного та стратегічного характеру.

Перманентне та стрімке впровадження сучасних технологій та техніки в окремих державах укріплює їх позиції на світовому рівні, не залишаючи шансів для відсталих країн, але при цьому відкриваючи для них шлях на майбутній розвиток та покращення соціально-економічної ситуації завдяки використанню інноваційної складової у стратегії національної економіки.

Слід підкреслити, що важливу позицію в спрямуванні розвитку макроекономічного середовища та налагодженні міжнародних зв'язків займає національна логістична система, яка вирішує не тільки внутрішні завдання, але й інтегрується у світовий простір, що, в свою чергу, дає можливість підвищити композиційність міжнародної логістики та ефективність управління потоковими процесами на макро- та мегорівнях.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, поєднання окремих структурних сегментів, які характеризуються автентичністю, перманентною динамікою, централізованістю дій, інноваційно-інвестиційними підходами, економічною та юридичною спрямованістю внутрішніх та зовнішніх зв'язків в промисловості, дієвість ринкових механізмів, представляє собою макрологістичну систему промислового комплексу, яка пронизана функціональними мережами та ланцюгами. Процес адаптації сучасних логістичних систем до вимог суб'єктів базується на діяльності транспортних, виробничих, розподільних підрозділах, що уможливорює створювати оптимальні шляхи руху матеріальних та нематеріальних потоків. У сучасних умовах розвитку промислового комплексу національної економіки логістика розглядається як управлінська технологія в реальному макроекономічному середовищі, яка спирається на наукові підходи та принципи послідовності, транспарентності та системності. При цьому процес логістизації пов'язаний з вирішенням окремих питань в промисловому комплексі, які корегуються часом, попитом та потенціальними можливостями.

### Список використаної літератури

1. Борщ В. І., Соколова О. А. Інноваційна модель розвитку агропромислового комплексу України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2018. Том 17. Вип. 3 (40). С. 93–111. DOI: 10.18524/2413-9998/2018.3(40).148383
2. Інноваційна економіка : теоретичні та практичні аспекти. Монографія / за ред. д.е.н., доц. Є. І. Масленнікова. Вип. 1 . Херсон : Гринь Д.С., 2016. 854 с.

Стаття надійшла 15.07.2019 р.

#### **А. В. Церковная,**

старший преподаватель

кафедры менеджмента и инноваций

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова,

Французский бульвар, 24/26, г.Одесса, 65058, Украина

e-mail: onu\_eu@ukr.net

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

В статье исследованы теоретические аспекты логистической деятельности в промышленном комплексе национальной экономики. Исследованы и определены характерные черты логистики в хозяйственной деятельности промышленного комплекса национальной макроэкономической среды. Обосновано, что в современных условиях развития национального промышленного комплекса логистика выступает как эффективный механизм оптимизации существующих затрат и обеспечения повышения результативности управления на соответствующих уровнях. Сформированы основные подходы к определению логистической деятельности в промышленном комплексе национальной экономики. Выделены основные составляющие логистической системы в макроэкономической среде. Определены факторы, влияющие на эффективность деятельности макрологистической системы в промышленности страны. Доказано, что необходимость оптимизации потоковых процессов связана со значительным ростом потребностей как в обществе, так и в промышленном секторе, а также в смежных сферах, обеспечивается проникновением аспектов логистической деятельности в соответствующие секторы национальной экономики.

**Ключевые слова:** логистика; логистическая деятельность; промышленный комплекс; национальная экономика.

**O. V. Tserkovna,**

of Economics and Management Department  
of Odessa I. I. Mechnikov National University  
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odessa, 65058, Ukraine,  
e-mail: onu\_eu@ukr.net

## **THEORETICAL ASPECTS OF LOGISTIC ACTIVITY IN THE INDUSTRIAL COMPLEX OF NATIONAL ECONOMY**

The theoretical aspects of logistic activity in industrial complex of national economy are investigated in the article. The characteristic features of logistics in the economic activity of the industrial complex of the national macroeconomic environment are investigated and determined. It is substantiated that in the current conditions of development of the national industrial complex, logistics acts as an effective mechanism for optimizing existing costs and ensuring management efficiency at the appropriate levels. The basic approaches to the definition of logistic activity in the industrial complex of the national economy have been formed. The main components of the logistics system in the

macroeconomic environment are distinguished. The factors that influence the effectiveness of the macrologistic system in the country's industry are identified. It is proved that the need to optimize the flow processes is associated with a significant increase in needs both in society and in the industrial sector, as well as in related fields, which is ensured by the penetration of aspects of logistics in the relevant sectors of the national economy.

The methodological basis of the paper is the complex of methods, including methods of scientific cognition, analysis and synthesis, systematization and scientific abstraction. The information basis of the conducted researches is the scientific work of domestic and foreign scientists in the field of realization of market strategies in the subjects of the national economy.

In today's conditions of development of industrial complex of national economy, logistics is considered as management technology in real macroeconomic environment, which relies on scientific approaches and principles of consistency, transparency and systematic nature. The logistics process is related to the solution of specific issues in the industrial complex, which are adjusted by time, demand and potential. The combination of individual structural segments, characterized by authenticity, permanent dynamics, centralization of actions, innovation and investment approaches, economic and legal orientation of internal and external relations in industry, the effectiveness of market mechanisms, is a macrologistic system of industrial complex, which is permeable. The process of adapting modern logistics systems to the requirements of the entities is based on the activity of transport, production, distribution units, which makes it possible to create optimal ways of movement of material and intangible flows.

Practical importance of the system logistics and its structural elements is developed.

**Key words:** logistics; logistic activity; industrial complex; national economy.

## References

1. Borshch, V. I. & Sokolova, O. A. (2018). Innovatsiina model rozvytku ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy [Innovative model of Ukrainian agricultural sector's development]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka. – Market economy: modern management theory and practice*. Vol. 17, Issue 3 (40). Pp. 93–111. DOI: 10.18524/2413-9998/2018.3(40).148383 [in Ukrainian].
2. Maslennikov, Ye. I. (2016). Innovatsiina ekonomika : teoretychni ta praktychni aspekty [Innovation economy : theoretical and practical bases]. Kherson : Hryn D. S. [in Ukrainian].

УДК: 334. 021

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.2(42).177385

**О. Р. Павлович,**

старший викладач кафедри менеджменту та інновацій  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна  
e-mail: aleksandravlovych@ukr.net

## **ІННОВАЦІЙНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

У статті розглядаються концептуальні основи розвитку інноваційного мислення та його впливу на професійну систему менеджменту. Визначаються головні риси інноваційного мислення в системі управлінської діяльності. Доводиться необхідність періодизації інноваційного розвитку менеджменту з метою більш точного визначення пріоритетів розвитку інноваційного мислення. Пропонується концепція пріоритетного інноваційного розвитку професійної системи менеджменту. Визначаються особливості впливу інновацій на систему менеджменту в період епохи модерну. Розглядається інтелектуальна модель компонентів управлінської майстерності і місце в ній інноваційного мислення. Звертається увага на необхідність розвитку інноваційної парадигми менеджменту, яка формує новий світогляд професійної підготовки та практичної діяльності управлінських кадрів. Визначається необхідність розвитку системи лідерства третього покоління на основі нових людських цінностей, переконань, яви і очікувань. Доводиться необхідність зміни формату і змісту менеджмент-освіти. Визначаються параметри процесу професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Звертається увага на необхідність розвитку управлінської науки із врахуванням бази наукового, аналітичного і практичного характеру розвитку управлінської діяльності. Приводяться приклади розвитку інноваційного мислення в системі професіоналізації управлінської діяльності в Україні.

**Ключові слова:** інноваційне мислення; концепція пріоритетів інноваційного розвитку менеджменту; ефективність і результативність менеджменту; якість менеджменту; періодизація менеджменту в епоху модерну; система лідерства; модель інноваційної майстерності; інноваційна парадигма менеджменту.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В період розвитку сучасного суспільства достатньо часто виникають кризові явища, які є результатом не вчасних, або не результативних дій менеджменту. В таких випадках необхідно розуміти, що професійна підготовка управлінських кадрів не є адекватною щодо результативного вирішення виникаючих проблем сучасного розвитку. Сьогодні особливо важливим є підтвердження того факту, що управлінський супровід соціально-економічного

розвитку суспільства є визначальним. В той же час, існуюча система підготовки менеджерів потребує кардинальних змін щодо концептуальних підходів, змісту і технологій спеціального професійного навчання. В умовах формування інноваційної економіки постіндустріального суспільства створення програм підготовки управлінських кадрів на основі формально-аналітичного змісту програм та індустріального світогляду є головною помилкою, яка здатна гальмувати інноваційні процеси професіоналізації сучасної управлінської діяльності. В інноваційній економіці більшість матеріальних цінностей буде створюватися на основі інновацій. Головна цінність інноваційної економіки – це інновація, а точніше якість (ефективність і результативність) повного інноваційного циклу [7, с. 30–31]. У цьому важливому процесі, насамперед, виникає потреба в розвитку інноваційного мислення, а при необхідності, також, розробка певної методики і технології для досягнення спеціальних цілей в системі інноваційного навчання. Є велика надія на майбутнє, що основним творцем інновацій, все таки, буде людина. Але важливо, також, зрозуміти що є правдою – створення інновації це вроджена здатність, вона є у всіх, її можна культивувати і ставити на конвеєр, або це є деяка привілея меншої та особливої частини людства. Виникають питання взаємодії «системи інноваційного мислення» та «системи креативного мислення» в поведінці людей, особливо в системі професійної управлінської діяльності. Тому розгляд проблем становлення і впливу інноваційного мислення на процеси розвитку професійної системи менеджменту є важливим напрямком дослідження, особливо управлінської науки, а також інших гуманітарних наук, які досліджують процеси розвитку сучасної управлінської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У більшості випадків вважається, що інноваційне мислення є продуктом сучасного періоду розвитку суспільства, коли досить активно починає формуватися структурна модель інноваційного розвитку [1; 2; 7; 12; 14]. В той же час, фундаментальне дослідження інновацій та інноваційного мислення, яке є до цього часу актуальним, вважається дослідження Й. Шумпетера [15]. На думку дослідника інноваційного розвитку системи менеджменту Е. Кузнецова, інноваційний процес саме в управлінській діяльності характеризується трьома періодами епохи модерну на протязі ХХ століття: операційний менеджмент (20–30 рр.) – управління маркетингом (50–60 рр.) – керівництво персоналом (початок 90 рр.) [7, с. 27–31; 8, с. 152]. Е. Кузнецов пропонує, так звану, концепцію пріоритетів інноваційного розвитку системи професійного менеджменту [7, с. 21]. Серед видат-



них дослідників інноваційного розвитку менеджменту та формування інноваційного мислення як способу удосконалення практики управлінської діяльності та управлінських наукових досліджень необхідно особливо відзначити А. Айні [1], Л. Брабандер [1], Д. Гоулман [2], П. Друкера [4], С. Каммінгс [5], Д. Клоусон [6], Г. Мінцберга [11], Р. Флоріда [13], Г. Хемел [14]. Досить важливий матеріал представлений у збірці із 10 вибраних статей «Про інновації. 10 найкращих статей з Harvard Business Review, 2018» [12], а також у книзі Р. Дžadкінса «Мистецтво креативного мислення» [3]. В той же час, існує досить велика кількість проблем інноваційного розвитку менеджменту, які необхідно вирішувати, продовжуючи наукові дослідження, експертизу та практичну апробацію. Серед таких проблем є дослідження факторів впливу інноваційного мислення на процес розвитку професійної системи менеджменту.

**Постановка завдання.** Досягнення мети статті обумовило необхідність постановки таких головних завдань, які визначають вплив інноваційного мислення на розвиток процесу професіоналізації управлінської діяльності в цілому, а також, визначення нового формату розвитку самої професійної системи менеджменту. Дані обставини визначають перелік проблем, на які необхідно звернути увагу, а саме: дослідження інноваційного мислення як фактору ефективності та результативності професійної системи менеджменту; розгляд інноваційного мислення як результату зростання інтелектуальності управлінської праці; визначення структурної динаміки методів розвитку інноваційного мислення в менеджменті; удосконалення системи професійного менеджменту на основі розвитку методів інноваційного мислення. Зрозуміло, що в даній статті ми зможемо звернути увагу тільки на деякі проблеми цього важливого питання сучасного розвитку професійної системи менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні процеси формування і розвитку інноваційної економіки визначають нові пріоритети соціально-економічного розвитку, які в якості головної системної цінності розглядають інновацію. Інновація – це спроба здійснити змістовну, цілеспрямовану зміну в економічному або суспільний потенціалі підприємства чи суспільства. Інновація – це ще й успішне застосування ідей і процесів для вирішення існуючих проблем і створення нових можливостей. Інновації вимагають знань, творчого мислення, винахідливості і цілеспрямованості [1, с. 22–23]. Відносно інновацій немає будь-якого об'єктивного критерію, так само як немає точних ознак, за якими можна було б визначити новатора, будь то людина, організація, ідеї або продукти. Не існує також ні скільки-небудь єдиної теорії творчості або інновацій, ні універсальних визначень пов'язаних з ними концепцій.

Для більшої актуалізації значення менеджменту для системного інноваційного розвитку економічних організацій розглянемо *концепцію пріоритетів інноваційного розвитку менеджменту* із визначенням етапів цього процесу в модерністський період виникнення менеджменту як професійної сфери діяльності [7, с. 23].

Як визначає Е. Кузнецов: «спочатку визначимо особливості інноваційної динаміки системи менеджменту в контексті процесів професіоналізації і спеціалізації управлінської діяльності. Необхідно зазначити, що розвиток концепції трансформації менеджменту на принципах інноваційної динаміки показує об'єктивну зміну пріоритетної направленості інноваційного процесу. За цією концепцією важливим пріоритетом інноваційного розвитку менеджменту економічної організації були етапи формування операційного менеджменту, розвитку системи управління «менеджмент-маркетинг» і, власне, менеджмент, який повернувся в своє основне лоно діяльності, тобто керівництво людським капіталом (рис. 1). На усіх вказаних етапах необхідно говорити про інноваційний менеджмент, але пріоритети будуть різні. Спочатку об'єктом інновацій було виробництво, потім вивчення ринку (маркетинг), а в сучасних умовах цим пріоритетом стає людський капітал, а трохи ширше, інтелектуальний капітал економічної організації» [7, с. 21–22].



**Рис. 1. Етапи інноваційного розвитку професійної системи менеджменту**  
*Джерело: [7, с. 23].*

Таким чином, дослідження процесу професіоналізації управлінської діяльності показує орієнтири професіоналізації менеджменту організації: «інженерні компетенції – маркетингові компетенції – компетенції по людським ресурсам». Кожний етап дає своє розуміння професійних якостей управлінських кадрів, але, на нашу думку, не є перспективною ідея розглядати професійні компетенції менеджменту тільки в межах одного етапу. Важливо визначити, «що менеджмент в усі часи свого існування працює виключно з людьми (персоналом). Система управлінської діяльності у цьому випадку розглядається як окрема взаємодія менеджменту з персоналом у напрямку виробництва, маркетингу і використання людських ресурсів. Немає прямої взаємодії менеджменту із засобами виробництва, ринком підприємства, або тільки робітниками без виконання ними творчих, виробничих чи інших операційних професійних завдань. В будь-якому випадку функція керівника складається першочергово із взаємодії «керівник – підлеглий» в контексті виконання професійної діяльності» [7, с. 22].

Поняття «творчість» і «інновація» синонімами не є. Під творчістю розуміється генерація нових ідей, інновація ж є їх успішне втілення. Творчість – це відкриття принципу, інновація – переклад цього принципу в корисні товари та послуги [10, с. 33]. В процесі інновації ідеї матеріалізуються в реальні товари і послуги, здатні принести організації додатковий дохід. Інновація – це наслідок усвідомленого, цілеспрямованого пошуку можливостей для створення чогось нового, що може бути результатом існуючої невідповідності, зміни потреб в процесах, змін в окремій галузі і на ринку в цілому, демографічних змін і нових знань.

Зрозуміло, що реальна інновація з'являється в результаті широкого розвитку інноваційного мислення, особливо це стає характерно для тієї категорії спеціалістів, які мають здібності до генерування інноваційного процесу [1, с. 266–274]. Професійна управлінська діяльність є тією сферою інтелектуальної праці, де інновації і креативність проявляються як найбільша цінність. Але необхідно розуміти, що управлінська інновація пов'язана, в першу чергу, з технологічною інновацією, без якої вона сама по собі не потрібна. Стратегія розвитку інноваційного управлінського мислення створює необхідні умови для розвитку інноваційного процесу в цілому.

В теорії менеджменту раціональне прийняття рішень ґрунтується на формальних процедурах, фактах, знаннях та інформації [8, с. 48–54]. В той же час, в багатьох випадках, однак, менеджери покладаються на інтуїцію, почуття і досвід. Людське мислення може бути як логічним,

так і творчим. Для логічного мислення характерні поетапні міркування і дотримання основних законів логіки. Творче мислення – це відхід від традицій, воно базується на постановці припущень під сумнів. У ньому немає жодних жорстких процедур або правил. Якщо логічний підхід можна описати як раціональне, традиційне, аналітичне, вертикальне, що сходиться і називається «лівостороннє» мислення (тобто те, за яке відповідає ліва півкуля головного мозку), то творчий підхід характеризується уявою, оригінальністю, інтуїцією, всебічним ставленням, що розходяться і називають «правостороннім» мисленням [3, с. 167].

При вертикальному мисленні ідея створюється поетапно, причому всі етапи спрямовані на одне рішення або одну мету. Це повільний, безперервний і часто дуже важкий метод аналізу, ефективний тільки відносно добре структурованих проблем. Всебічний підхід до питання спрямований на вивчення всіх типів можливостей в кожній грані проблеми. Він заснований не на аналізі, а на глобальному пошуку ідей, порівнянному з медитацією і підсвідомим міркуванням [1, с. 273–274; 2, с. 452].

Інноваційне мислення являє собою розумний компроміс цих підходів: творчі процеси використовуються в ньому для генерації оригінальних ідей шляхом підключення уяви. Ці ідеї потім класифікуються, проходять відбір, організуються і перевіряються з застосуванням раціонального і логічного мислення. [10, с. 27, 116].

У сучасному світі високі технології є основою конкурентоспроможності. Саме тому перехід до інноваційного розвитку та інноваційне мислення абсолютно необхідні Україні, інакше наша країна так і не прорветься до табору високорозвинених держав. Однак інноваційно мислити, творити і працювати мало хто здатний. А ось проблема формування людей, здатних існувати і ефективно працювати в нинішніх економічних і соціальних умовах, назріла давно. Особливо цей дефіцит є характерним для системи професійної управлінської діяльності, в якій інноваційне мислення є досить рідке явище.

Що таке інноваційне мислення? Це мислення, яке здатне проникати в суть речей і явищ. Воно необхідне для будь-якого фахівця, воно допоможе знаходити нові, оригінальні рішення професійних задач. Саме талановиті люди володіють інноваційним, творчим мисленням. Людина, що володіє інноваційним мисленням, буде допускати менше помилок у своїй діяльності – в будь-якій ситуації він прийме найбільш вірне рішення. Сьогодні інноваційне мислення стає затребуваним. Але, не дивлячись на затребуваність, інноваційне мислення залишається для більшості людей явищем екзотичним – люди не вміють мислити вільно.

Інноваційне мислення в кінцевому результаті – це прибуток, це важіль розвитку будь-якої справи, будь-якого бізнесу [13, с. 8–9].

Тільки 4-5 % людей в світі володіють інноваційним мисленням [10, с. 25]. Втратити цей ресурс – все одно що добровільно відмовитися від подальшого розвитку країни. В професійному менеджменті фактично інновація є основою глобальної конкурентоспроможності менеджменту. Інноваційне мислення – це навичка, якій можна навчити і яка, при практичному його застосуванні, може вдосконалюватися. Важливо, щоб всі члени управлінської групи відчували підтримку в процесі пошуку, розробки та реалізації нових ідей, і це дозволить їм максимально використовувати власні інноваційні здібності і загальний потенціал організації в цілому.

Важливо визначити необхідність розвитку інноваційного мислення для дослідників управлінської науки. У багатьох випадках формат управлінського дослідження, здається, визначити досить складно, оскільки багато що може бути корисним для характеристики і дослідження управлінської проблеми і, можливо, для прийняття управлінського рішення. Найбільш часто зустрічається підміна управлінського дослідження, яка пов'язана з науковими дослідженнями в галузі економіки, соціології та психології. З історії формування сучасної системи менеджменту відомо, що менеджмент сформувався як наука і навчальна дисципліна на базі економіки, соціології й психології при певній пріоритетності саме економіки [5, с. 194-200]. Довгий час менеджмент розглядався як частина економічної системи підприємства, а управлінська праця, як правило, була пов'язана з діяльністю інженерно-технічних працівників. Активність, індивідуальність, інтелектуальність, професіоналізм, інноваційність, культура, етос, креативність – це ті якості людей, які в системі продуктивної діяльності забезпечують розвиток суспільства [8, с. 189]. Наділений такими якостями управлінський персонал є дійсно грізною зброєю проти ідеологічно спрямованої, але не ефективною загальною системою керівництва. І саме ці якості сьогодні є пріоритетними і важливими для розвитку професійної системи менеджменту. Це передбачає системне дослідження цих показників людської діяльності, а також розробку механізмів їх впровадження в систему професійної підготовки та практичної діяльності управлінського персоналу. Соціокультурні показники розвитку сучасного суспільства є сьогодні більш важливими, ніж виробничі показники, які характерні для епохи індустріального виробництва. Необхідно забезпечувати інтегральну якість професійної управлінської діяльності, яка, сама по собі,

повинна нести справжню необхідність в розвитку інноваційного і креативного мислення (рис. 2).



**Рис. 2. Інтелектуальна модель компонентів управлінської майстерності**  
*Джерело: [8, с. 188].*

Існує ще деяка кількість теоретико-методологічних питань, без вирішення яких важко забезпечити інтегральну якість управлінських досліджень. У нашому випадку «інтегральна якість» передбачає співвідношення і облік всіх позицій, які необхідні для прийняття ефективного управлінського рішення. Інтегральність в менеджменті – це висока професійна якість всіх учасників управлінського процесу, їх культурна та соціальна відповідальність в системі результативності та соціально-економічної значимості прийнятих управлінських рішень. По суті справи, формується інтегральна світоглядна позиція сучасних лідерів, їх здатність до певного способу мислення і адекватного використання інтегрального підходу. Основою інтегральної світоглядної концепції професійної системи менеджменту є інноваційне мислення, яке формує нову якість сучасної управлінської діяльності.

Зрозуміло, що інноваційне мислення не є загальноприйнятим і мимоволі не поширюється. Його неможливо засвоїти через спілкування або із засобів масової інформації. Дуже мало людей, наділених таким способом мислення від народження. Але так було і з усіма іншими новими (попередніми) елементами і способами мислення: фіксацією думок на папері і передачею їх наступним поколінням, перетворенням речей в цифри і оперування з ними, фіксацією образів в живопису, кресленнях і ін. Головна властивість людського мозку полягає в його умінні формувати свої нові структури в процесі навчання, тобто вдосконалюватися, використовуючи чужий досвід і навички. Ще більш ефективно йде навчання, якщо цей чужий досвід і навички узагальнені і оформлені у вигляді теорії. Теорія дає загальну картину і чіткі орієнтири в навчанні. Теорія пояснює, навіщо потрібно знати ті чи інші елементи і прийоми. Теорія дає найцінніше - інструмент для передбачення майбутніх подій. Тому розвиток практичного менеджменту буде неможливим без розвитку науково-дослідної бази менеджменту. Знання і розвиток теорії дає можливість зрозуміти процес практичної управлінської діяльності [8, с. 170].

В той же час, інноваційне мислення не може бути засноване на традиційній логіці. Адже нове не виводиться зі старого знання. Шляхом логічних перетворень можна отримати лише видозміну (комбінацію) відомого з мінімальними елементами нового. Це конструкторське мислення, тобто пряме використання знань і навичок по їх призначенню, що може формувати процеси модернізації організації та суспільства, але не інноваційне мислення і процеси інноваційного розвитку і сталого зростання економіки. Інновація – це завжди стрибок, прибавка нового знання. Як людська думка народжує скачки знання? Тільки шляхом подолання несподіваної перешкоди. Завжди така перешкода є протиріччям. Наш мозок не вміє вирішувати протиріччя. Поєднання протилежних вимог, властивостей, дій в одному і тому ж об'єкті здається свідомості неможливим [Див.:1; 2; 3]. Еволюція не дала людині здатність долати протиріччя якимось природним способом мислення. Тому у нас немає навичок дозволу суперечливих ситуацій. Така ситуація завжди є новою, під неї кожен раз придумується прийом вирішення протиріччя і навик не утворюється, не закріплюється в мозку. Але найчастіше людина в цій ситуації не шукає дозволу, вона, певним чином, пасує, йде на компроміс.

Інновація ж виникає тільки в результаті вирішення суперечності («виграти, нічого не програвши»). Причому, чим суперечності жорсткіші, тим більше ефективне і результативне рішення виходить при вирі-

шенні протиріччя. Значить, треба зібрати прийоми вирішення протиріч в єдиний блок і навчати (тобто прищеплювати навички) менеджерів на прикладах [10, с. 29, 34–35, 79–80].

Рішенням цієї ситуації має стати усвідомлення необхідності зміни підходів до управління інноваційною діяльністю, яка відрізняється від функціональної своєю нестабільністю, високим ступенем ризику кінцевого результату, високою значимістю ролі персоналу організації (творчих здібностей, професійного кругозору, мотивації тощо). Для накопичення знань, творчих навичок, зниження опору персоналу нововведенням необхідно розробляти і реалізовувати в організації, яка проводить часті якісні зміни, нові підходи до управління всією діяльністю і до управління персоналом. Необхідно системно і якісно розвивати процеси професіоналізації, в першу чергу, управлінської діяльності [8].

Творча діяльність пов'язана з невизначеністю, інноваціями і дослідженнями. Разом з цим при жорсткому контролі інновації і творчість легко блокуються. Менеджмент повинен реагувати і вирішувати проблеми критичних точок розвитку організації, доказуючи свою адекватну професійність і можливість вирішувати управлінські завдання на основі інноваційного мислення.

**Висновки та пропозиції.** Дослідження проблем розвитку інноваційного мислення та його впливу на професійну систему менеджменту визначило деякі важливі характеристики цього процесу:

1. Під інноваційним мисленням мається на увазі певний розумові процес, здатний винаходити, створювати нове, застосовувати нове, відкривати нове, сприймати нове, знаходити нові способи вирішення завдань.

2. Володіння інноваційним мисленням – це безперервний процес сходження на гори, як звичка, тому що все дуже швидко застаріває, потрібна постійна і велика практика, яка є результатом фундаментальної і прикладної науки, спеціалізованого наукового знання.

3. Інноваційне мислення в системі управлінської діяльності може мати високі якісні результати, якщо його становлення і розвиток має в своїй основі фундаментальні управлінські знання, які можуть бути отримані тільки в процесі спеціалізованого управлінського навчання [8; 11; 14].

4. Основний ресурс сучасного інноваційного розвитку суспільства – це є людський ресурс. Тому необхідно використовувати усі можливості цього ресурсу на усіх етапах його формування, створюючи необхідні умови для цієї діяльності. Менеджмент повинен мати пріоритетне бачення якості формування і практичного використання людського ресур-



су. Інноваційне мислення прямо сприяє якісному розвитку професійної системи менеджменту.

5. Формування управлінської парадигми ХХІ століття необхідно розглядати з позицій характерних рис інноваційної економіки та економіки знань, які, в першу чергу, визначають нові погляди на розвиток системи лідерства [6, с. 62]. Також, важливо змінити відношення управлінського персоналу щодо інновацій, які все більше стають головним фактором розвитку сучасного суспільства [12, с. 117-128]. Певним чином, необхідно активно запустити процес формування інноваційної парадигми менеджменту, яка дасть можливість зрозуміти процеси подальшого розвитку професійної системи менеджменту.

### Список використаної літератури

1. Брабандер Л. де, Айні А. Думай поза шаблонами: інноваційна парадигма креативності в бізнесі ; пер. з англ. Т. Семигіної. Київ: Форс Україна, 2017. 368 с.
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе ; пер. с англ. А. П. Исаевой. Москва : Манн, Иванов и Фарбер, 2013. 512 с.
3. Джанкинс Р. Искусство креативного мышления ; пер. с англ. П. Миронова. Москва : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2016. 432 с.
4. Друкер, Питер, Ф. Эффективный руководитель ; пер. с англ. О. Чернявской. 4-е изд. Москва : Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2014. 240 с.
5. Каммингс С. Реконструкция стратегии ; Пер. с англ. Харьков : Изд-во Гуманитарный центр, 2010. 560 с.
6. Клоусон Д. Лидерство третьего уровня: взгляд в глубину ; Пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2017. 519 с.
7. Кузнецов Е. А. Концепція пріоритетів інноваційного розвитку професійної системи менеджменту. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія*. Вип. 2 / за ред. д.е.н., доц. Ковтуненко К. В., д.е.н., доц. Є. І. Масленнікова. Херсон: Грінь Д.С., 2017. С. 15–32.
8. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
9. Кузнецов Е. А. Концепція інтегральної якості професійної системи менеджменту. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. Серія «економіка»*, 2018. Т. 23. Вип. 7 (72). С. 126–130.
10. Меерович М., Шрагина Л. Технология творческого мышления. Москва : Альпина Паблишер, 2018. 506 с.
11. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров ; Пер. с англ. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 544 с.
12. Про інновації. 10 найкращих статей з Harvard Business Review ; Пер. з англ. Г. Ровенських. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 192 с.
13. Флорида Р. Креативный класс. Люди которые создают будущее ; пер. с англ.

- Н. Яцюк; [науч. Ред. Р. Хусаинов]. Москва : Манн, Иванов и Фарбер, 2016. 384 с.
14. Хэмел Г. Будущее менеджмента. Москва : Издательство «BestBusinessBooks», 2013. 276 с.
15. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. Москва : Эксмо, 2008. 864 с.

Статья надійшла 18.07.2019 р.

**О. Р. Павлович,**

старший преподаватель

кафедры менеджмента и инноваций

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова

Французский бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Украина

e-mail: aleksandr.pavlovych@ukr.net

## **ИННОВАЦИОННОЕ МЫШЛЕНИЕ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

В статье рассматриваются концептуальные основы инновационного мышления и его влияния на профессиональную систему менеджмента. Определяются основные черты инновационного мышления в системе управленческой деятельности. Доказывается необходимость периодизации инновационного развития менеджмента с целью более точного определения приоритетов развития инновационного мышления. Предлагается концепция приоритетного инновационного развития профессиональной системы менеджмента. Определяются особенности влияния инноваций на систему менеджмента в период эпохи модерна. Рассматривается интеллектуальная модель компонентов управленческого мастерства и место в ней инновационного мышления. Обращается внимание на необходимость развития инновационной парадигмы менеджмента, которая формирует новое мировоззрение профессиональной подготовки и практической деятельности управленческих кадров. Определяется необходимость развития системы лидерства третьего поколения на основе новых человеческих ценностей, убеждений, воображения и ожиданий. Доказывается необходимость изменения формата и содержания менеджмент-образования. Определяются параметры процесса профессионализации управленческой деятельности в Украине. Обращается внимание на необходимость развития управленческой науки с учетом базы научного, аналитического и практического характера развития управленческой деятельности. Приводятся примеры развития инновационного мышления в системе профессионализации управленческой деятельности в Украине.

**Ключевые слова:** инновационное мышление; концепция приоритетов инновационного развития менеджмента; эффективность и результативность менеджмента; качество менеджмента; периодизация менеджмента в эпоху модерна; система лидерства; модель инновационного мастерства; инновационная парадигма менеджмента.

**O. R. Pavlovych,**

Senior lecturer,

Department of management and innovation

Odessa I. I. Mechnikov National University,

24/26, Frantsuzskiy blrd., Odesa, 65058, Ukraine

e-mail: aleksandrapavlovych@ukr.net

## **INNOVATIVE THINKING AS A FACTOR OF DEVELOPING PROFESSIONAL MANAGEMENT SYSTEM**

The conceptual bases of development of innovative thinking and its influence on the professional management system are considered in the article. The main features of innovative thinking in the management system are determined. It is necessary to periodize innovative development of management in order to define more precisely the priorities of development of innovative thinking. The concept of priority innovative development of professional management system is offered. The features of the impact of innovation on the management system in the modern era are determined. The intellectual model of components of managerial skill is considered and the place in it of innovative thinking. Attention is drawn to the need to develop an innovative management paradigm that forms a new outlook on the professional training and practical activity of management personnel. The need to develop a third-generation leadership system is determined based on new human values, beliefs, imaginations and expectations. It is necessary to change the format and content of management education. The parameters of the process of professionalization of management activity in Ukraine are determined. Attention is drawn to the need for the development of management science, taking into account the basis of scientific, analytical and practical nature of the development of management activities. The examples of development of innovative thinking in the system of professionalization of management activity in Ukraine are given.

**Key words:** innovative thinking; concept of priorities of innovative development of management; efficiency and effectiveness of management; quality of management; periodization of management in the modern era; leadership system; model of innovative skill; innovative management paradigm.

### **References**

1. Brabander, L. & Aini A. (2017). Dumai poza chablonamy : innovatsiina paradygma kreatyvnosti v biznesi [Think beyond patterns : an innovation paradigm of creativity in business]. Kyiv : Fors Ukraina. [in Ukrainian].
2. Goulman, D. (2013). Emotsionalnyi intilekt v biznese [Emotional intelligence in business]. Moskva : Mann, Ivanov i Farberov. [in Russian].
3. Dzhankins, R. (2016). Iskusstvo krativnogo myshleniia [The art of creative thinking]. Moskva : Azbuka Biznesa , Azbuka – Attikus. [in Russian].

4. Druker, P. (2014). *Effektivnyi rukovoditel* [The effective manager]. Moskva : Mann, Ivanov i Ferber ; Eksmo. [in Russian].
5. Kammings, S. (2010). *Rekonstruksia strategii* [Reconstruction of strategy]. Kherson : Izdatelstvo Gumanitarnyi center. [in Russian].
6. Klouson, D. (2017). *Liderstvo tretego urovnia : vzgliad v glubinu* [Level three of leadership : a look into the deep ]. Moskva : Alpina Pablisher. [in Russian].
7. Kuznetsov, E. A. (2017). *Kontseptsia prioritetiv innovatsiinogo rozvytku profesiinoi systemy menedzmentu* [Concept of priorities for the innovative development of professional management system ] . *Innovatsiina ekonomika : teoretychni ta praktuchni aspekty : Monograph* . Kherson : Gryn, pp. 15–32. [in Ukrainian].
8. Kuznetsov, E. A. (2017). *Metodolohiia professionalizatsii upravlinskoi dialnosti v Ukraini* [Methodology of professional management in Ukraine ]. Kherson : Oldi plus. [in Ukrainian].
9. Kuznetsov, E. A. (2018). *Kontseptsia integralnoi yakosti profesiinoi systemy menedzmentu* [The concept of integral quality of professional management] . *Visnyk ONYU I . I. Mechnykova. – Bulletin of Odessa national Mechnikov University*, Vol. 23, Issue 7 (72), pp. 126–130. [in Ukrainian].
10. Meerovych, M. (2018). *Technologiia tvorcheskogo myshleniia* [The technology of creative thinking]. Moskva: Alpina Pablisher. [in Russian].
11. Mitsberg, G. ( 2008). *Trebuetsia upravlentsi, a ne vypuskniki MBA. Zhestkii vzgliad na miagkuiu praktiku upravleniia I sistemu podgotovki menedgerov* [Requires managers, not graduates from MBA. The hard look at soft management practices and manager training]. Moskva : ZAO “Olimp – Biznes”. [in Russian].
12. *Pro innovatsii. 10 naikrashchykh statei z Harvard Business Review* (2018). [About innovations. 10 best papers from Harvard Business Review]. Kyiv : Vyd. hrupa KM-BUKS. [in Ukrainian].
13. Florida, R. (2016). *Kreativnyi klass. Liudi, kotorye sozdaiut budushee* [The creative class. People, who create the future]. Moskva : Mann, Ivanov i Farber. [in Russian].
14. Khemel, G. (2013). *Budushee menadzmenta* [Future of management ]. Moska : Izdatelstvo “Best business books”. [in Russian].
15. Shumpeter, I. A. (2008). *Teoriia ekonomicheskogo razvitiia. Kapitalizm, sotsializm i demokratiia* [Theory of economic development. Capitalism, socialism and democracy]. Moskva : Eksmo. [in Russian].

## Інформація для авторів

Збірник наукових праць «Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління» є професійним виданням, яке було засновано у 1998 р. В 2013 році видання було перереєстровано. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія КВ № 19765-9565 Р від 15 березня 2013 року. Міжнародний стандартний серійний номер видання: ISSN 2413-9998.

Збірник наукових праць реферується РЖ «Джерело», індексується в міжнародній базі даних Index Copernicus Journals Master List (ICV 2015 : 50.60).

Статті публікуються українською, російською та англійською мовами.

При написанні статей слід враховувати Постанову № 7-05/1 від 15.01.2003 Президії ВАК «Про підвищення вимог до професійних видань, внесених до переліку ВАК України». До друку приймаються статті, що відповідають вимогам ВАК та включають такі елементи: постановка проблеми в загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями; аналіз основних досліджень і публікацій, що присвячено проблемі і на які спирається автор; виділення невирішених проблем, яким присвячена стаття; формулювання цілей статті (постановка завдання); виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням наукових результатів; висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку.

Статті подаються за тематикою, яка відповідає концепції та назві наукової збірки.

### **Технічні вимоги до оформлення наукової статті:**

- ✓ загальний обсяг статті – до 20 сторінок. Обсяг основного тексту статті має бути не менше 8 сторінок;
- ✓ стандарти: бумага формату А4; орієнтація – книжкова; шрифт набору – Times New Roman; назва, текст статті, додатки – кегль 14 pt, міжрядковий інтервал – 1; відомості про автора, анотації, ключові слова, резюме, список літератури – кегль 12 pt, міжрядковий інтервал – 1; поля: ліве – 20 мм, праве – 15 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм; сторінки без нумерації. Абзац – 1,25 см. Стиль – Normal;
- ✓ стаття набирається по всій ширині абзацу в один стовпчик;
- ✓ заголовки таблиць та їх номери оформлюються з нового рядка, праворуч по тексту; назва самої таблиці наводиться в окремому рядку, по центру сторінки;

- ✓ назва рисунку розміщується під ілюстрацією, по центру рядка із зазначенням його наскрізної нумерації всередині статті. Слово «Рисунок» і його номер відділяється від назви крапкою;
- ✓ нумерація формул здійснюється наскрізним способом у межах статті та вказується праворуч від формул у круглих дужках;
- ✓ кількість графічного матеріалу має бути мінімальною. Графіки та схеми не слід перевантажувати текстовими написами. Ілюстративні матеріали мають бути якісними. Не допускається використання у тексті рисунків чи формул, що буди скановані; схеми та рисунки мають бути згруповані;
- ✓ формули мають бути набрані у редакторі MathType;
- ✓ відповідно до вимог Постанови Президії ВАК України від 15.01.2003 р. №7-05/1, в статті необхідно жирним виділити наступні елементи:
  - Постановка проблеми у загальному вигляді.
  - Аналіз останніх досліджень і публікацій.
  - Постановка завдання.
  - Виклад основного матеріалу дослідження.
  - Висновки та пропозиції

Статті, що було оформлено з порушенням зазначених вимог, редакцією не розглядаються, про що повідомляється авторові.

До редакції збірника наукових праць «Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління» подається:

- ✓ друкований примірник, підписаний авторами;
- ✓ електронна версія на будь-якому електронному носії у форматі Microsoft Word (\*.doc). Назва файлу має відповідати прізвищу автора;
- ✓ завірена рецензія доктора наук відповідного профілю;
- ✓ на окремому аркуші – відомості про автора: прізвище, ім'я, по-батькові повністю, організація, посада, адреса, науковий ступінь, вчене звання, контактні телефони, поштова адреса для направлення авторського примірника збірнику, електронна адреса.

#### Довідка про автора

|                    |  |
|--------------------|--|
| П.І.Б.             |  |
| Місце роботи       |  |
| Науковий ступінь   |  |
| Вчене звання       |  |
| Посада             |  |
| Контактний телефон |  |
| E-mail             |  |
| Поштова адреса     |  |

### **Оригінальність і плагіат**

Автори повинні подавати повністю оригінальні наукові статті, а якщо автори використовували роботи та / або вислови інших людей, вони повинні бути належним чином оформлені у вигляді цитат.

Плагіат у всіх його формах розцінюється як неетична поведінка і є неприйнятним.

### **Множинні, повторні та конкуруючі публікації**

Автор не має публікувати статтю, в якій описується по суті одне й те саме дослідження, у більш ніж одному науковому виданні або первинній публікації. Подання статті до більш ніж одного наукового видання одночасно розцінюється як неетична поведінка і є неприйнятним.

Автор не має подавати на розгляд в інші наукові видання раніше опубліковані статті. У випадку, якщо автор у вторинній публікації використовує матеріали попередніх праць, автор має навести посилання на первинну статтю.

Редколегія залишає за собою право на рецензування, редакційні виправлення, скорочення і відхилення статей.

Відповідальність за точність та достовірність поданих фактів, статистичних даних, цитат, прізвищ та іншої інформації несуть автори матеріалів. Рукописи статей та електронні носії авторам не повертаються.

Гонорар за опубліковані роботи авторам не сплачується.

Статті слід подавати до редакційної колегії збірника наукових праць:

*Кафедра економіки та управління, економіко-правовий факультет Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, Французький бульвар 24/26, каб.49, м. Одеса, Україна, 65058, тел. +380-48-776-22-28* чи надсилати електронною поштою за адресою: **[rinek@onu.edu.ua](mailto:rinek@onu.edu.ua)**

Електронна версія збірника наукових праць «Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління» знаходиться на офіційному сайті: **<http://rinek.onu.edu.ua>**

*Наукове видання*

**РИНКОВА ЕКОНОМІКА:  
сучасна теорія і практика управління**

Збірник наукових праць

ТОМ 18. Випуск 2 (42)

Головний редактор: Є. І. Масленников  
Відповідальний секретар: В. І. Борщ  
Комп'ютерне верстання: О. Є. Мазур

Підп. до друку 15.08.2019. Формат 60×84/16.  
Ум.-друк. арк. 12,56. Тираж 300 пр.  
Зам. № \_\_\_\_\_.

**Видавець і виготовлювач**

**Одеський національний університет імені І. І. Мечникова**  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4215 від 22.11.2011 р.  
Україна, 65082, м. Одеса, вул. Єлісаветинська, 12  
Тел.: (048) 723 28 39

---

*Scientific Publication*

**MARKET ECONOMY:  
Modern management theory and practice**

Collection of scientific works

Volume 18. Issue 2 (42)

Chief editor: Ye. I. Maslennikov  
Executive secretary: V. I. Borshch  
Text layout: O. Ye. Mazur

Signed in Print 15.08.2019. Format 60'84/16. Conv. pr. Sheets 12,56.  
Circulation of 300 copies. Order № \_\_\_\_\_.

**Publisher and editor**

Odesa I. I. Mechnikov National University  
Certificate of state registration of the print media DK № 4215 dated November, 22, 2011  
Ukraine, 65082, Odesa, Elisavetyns'ka str. 12  
Tel. (048) 723-28-39. E-mail: druk@onu.edu.ua