


МІЖНАРОДНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ   
ФІНАНСІВ

# ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ІННОВАЦІЇ

Науковий журнал з питань економіки та бізнесу

Випуск 2, 2016  
ISSN 2415-3583

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ІННОВАЦІЇ

Київ, 2016

*Науковий журнал «Підприємництво та інновації» призначений для фахівців, які цікавляться теоретичними та практичними питаннями щодо дослідження бізнес-процесів і майбутніх тенденцій підприємництва, інновацій та управління бізнесом.*

Підприємництво та інновації : журнал / ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів»; редкол.: Л.Г.Смоляр (голов. ред.) та ін. – Київ, 2016. – Вип. 2. – 118 с.

**Голова редакційної колегії, головний редактор:**

**Смоляр Л. Г.,**

професор, к.е.н., ректор Міжнародного університету фінансів

**Співголови:**

**Гавриш О. А.,**

професор, д.т.н., декан факультету менеджменту та маркетингу  
КПІ ім. Ігоря Сікорського

**Круш П. В.,**

професор, к.е.н., завідувач кафедри економіки і підприємництва  
КПІ ім. Ігоря Сікорського

**Члени редакційної колегії:**

**Ангелов К. П.,** професор, д.е.н., професор Технічного університету Болгарії

**Акульшин О. О.,** д.т.н., заступник голови правління з наукової роботи  
ПАТ «Український нафтогазовий інститут», академік УНГА

**Баюра Д. О.,** професор, д.е.н., професор кафедри економіки підприємства  
КНУ ім. Т.Шевченка

**Дергачова В. В.,** професор, д.е.н., завідувач кафедри менеджменту  
КПІ ім. Ігоря Сікорського

**Дорошкевич Д. В.,** доцент, д.е.н., завідувач кафедри менеджменту та  
інновацій Міжнародного університету фінансів

**Зайченко Ю. П.,** професор, д.т.н., професор кафедри математичних методів  
системного аналізу ННК «ІПСА» КПІ ім. Ігоря Сікорського

**Зозульов О. В.,** доцент, к.е.н., заступник декана ФММ з наукової роботи  
КПІ ім. Ігоря Сікорського

**Гляш О. І.,** професор, д.е.н., проректор з наукової та міжнародної діяльності  
Міжнародного університету фінансів

**Кам'янська О. В.,** доцент, к.е.н., проректор з навчально-методичної роботи  
Міжнародного університету фінансів

**Крамарев Г. В.,** к.е.н., голова правління ПАТ «Український нафтогазовий  
інститут»

**Крейдич І. М.,** професор, д.е.н., завідувач кафедри теоретичної та  
прикладної економіки КПІ ім. Ігоря Сікорського

**Кураташвілі А. А.,** професор, д.е.н., завідувач відділом економічної теорії  
Інституту економіки ім. П. Гугушвілі Тбіліського державного університету  
ім. І. Джавахішвілі

**Лапко О. О.,** професор, д.е.н., завідувач кафедри фінансів та кредиту  
Міжнародного університету фінансів

**Малий І. Й.,** професор, д.е.н., завідувач кафедри макроекономіки та  
державного управління ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана»

**Мартиненко В. П.,** професор, д.е.н., професор кафедри економіки і  
підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського

**Sébastien Ménard,** Professor of Economics, University of Le Mans (France)

**Мітенков М. В.,** доцент, к.т.н., доцент кафедри ТiPO Білоруського  
національного технічного університету

**Новіков О. М.,** професор, д.т.н., проректор з науково-педагогічної роботи  
(перспективний розвиток) КПІ ім. Ігоря Сікорського, заслужений діяч  
науки і техніки

**Подладчиков В. М.,** професор, д.т.н., професор кафедри математичних  
методів системного аналізу ННК «ІПСА» КПІ ім. Ігоря Сікорського

**Dr. Tom Larder,** Corporate Director / Chairman Emeritus, CDSPI

**Темічев А. М.,** доцент, к.е.н., декан факультету менеджменту, маркетингу,  
підприємництва Білоруського національного технічного університету

**Черняк О. І.,** д.е.н., професор, Заслужений працівник освіти України,  
Лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки, завідувач  
кафедри економічної кібернетики КНУ ім. Т. Шевченка

**Технічні редактори:**

**Корнілова В.В.,** к.і.н., доцент кафедри загальнонаукових дисциплін  
Міжнародного університету фінансів

**Трофименко О.О.,** доцент, к.е.н., доцент кафедри економіки та  
підприємництва Міжнародного університету фінансів

**Тюленева Ю. В.,** доцент, к.е.н., доцент кафедри економіки і підприємництва  
КПІ ім. Ігоря Сікорського

**Випуск 2, 2016**

**ISSN 2415-3583**

**Засновник:**

ПВНЗ «Міжнародний університет  
фінансів»

Свідоцтво про державну  
реєстрацію друкованого засобу  
масової інформації серія КВ  
№21478-11278 Р від 04.08.2015 р.

Рекомендовано до друку Вченою  
Радою МУФ протокол №5 – 16/17  
від 21 грудня 2016 року

Видається 2 рази на рік.  
Засновано в 2015 р.

**Адреса редакції:**

м. Київ, пр. Перемоги, 37  
КПІ ім. Ігоря Сікорського, корп. 1  
(ліве крило)

**Телефон:** (044) 277-43-28

**e-mail:** iuforganizer@gmail.com

*Відповідно до Закону про авторські  
права, при використанні наукових  
ідей та матеріалів цього випуску  
посилання на авторів і видання є  
обов'язковим. Передрук і переклади  
дозволяються лише зі згоди автора  
та редакції.*

Матеріали друкуються мовою  
оригіналу. Відповідальність за  
добір і викладення фактів несуть  
автори. Редакція не завжди поділяє  
точку зору авторів публікацій.

Підп. до друку 22.12.2016.

Формат 60x84 1/8

Папір офс. №1. Друк. цифровий  
Гарнітура Times.

Ум. друк. арк. 13,72.

Обл.-вид. арк.10,57.

Наклад 150 пр. Зам. № 2007/17

© ПВНЗ «Міжнародний  
університет фінансів», 2016

---

**ЗМІСТ**
**ТЕОРЕТИЧНІ ТА ЕМПІРИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ***М. Англова*

МЕТОДОЛОГІЯ ВНУТРІШНЬОГО ЗВ'ЯЗКУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ  
ЗМІНАМИ..... 6

*П.В. Круш, Т.В. Дитиненко*

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА..... 14

*М.В. Шашина, Н.М. Юхим*

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ..... 19

*І. В. Макалюк, К. В. Задко*

ВЕНЧУРНИЙ КАПІТАЛ ЯК «ФУНДАМЕНТ» УСПІШНОГО СТАРТАПУ..... 24

*О. О. Трофименко, Д. В. Кобаль*

ЦІЛЬОВІ ВИТРАТИ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ (НА  
ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ)..... 29

*В.М.Марченко, В.А.Хондока*

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ ..... 38

*Ю. В. Тюленєва, Н. В. Майстренко*

ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ  
ПІДПРИЄМСТВА ..... 43

*В.П. Мартиненко, Б.О. Ширяєва*

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМ РИЗИКОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ ..... 49

**ПРАКТИКА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ІННОВАЦІЙ***Л. Г. Смоляр, О. О. Сич, І. В. Шарай*

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВА ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА  
МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ..... 56

*Д. В. Дорошкевич, І. С. Литвиненко*

ДОСЛІДЖЕННЯ ХАРАКТЕРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ  
ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З  
КЛІЄНТАМИ..... 62

*С. В.Войтко*

СТОСОВНО МОЖЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОРИВУ ДЛЯ УКРАЇНИ: СТАН ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ..... 68

*Н.В. Корнілова, В.В. Корнілова*

ПРОГНОЗ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ НА НАЙБЛИЖЧЕ ДЕСЯТИЛІТТЯ ..... 74

*І.М. Ліннік, А.Ю. Погребняк*

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ВАТ «МЕРИДІАН» ІМ. С.П.КОРОЛЬОВА ..... 83

*Л.С.Довгань, Г.А.Мохонько, Л.Л.Ведута*

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ..... 88

*О.В. Кривда, А.В. Крючковська*

ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГАЛУЗІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ..... 95

*А.В. Гречко, О.М. Мельнікова*

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ..... 100

*Н.О. Маслова, Б.А. Хоменко*

ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ УКРАЇНИ ..... 108

---

**CONTENT**
**THEORETICAL AND EMPIRICAL RESEARCH***M. Angelova*

METHODOLOGY FOR INTERNAL COMMUNICATION DURING CHANGE MANAGEMENT PROCESS.....	6
--	---

*P. V. Krush, T. V. Dytynenko*

THEORETICAL FOUNDATIONS OF POTENTIAL OF THE COMPANY .....	14
---	----

*M.V. Shashyna, N.M. Yukhym*

LIFE CYCLE OF AN ENTERPRISE AS A BASIS OF ANTICRISIS MANAGEMENT .....	19
---	----

*I. V. Makaliuk, K. V. Zadko*

VENTURE CAPITAL AS «BASE» OF THE SUCCESSFUL STARTUP.....	24
--	----

*O. Trofymenko, D. Kobal*

OPERATING EXPENSES FOR FUNCTIONING OF THE QUALITY CONTROL SYSTEM (BASED ON THE EXAMPLE OF AUTOMOBILE ENTERPRISES) .....	29
---	----

*V.M.Marchenko, V.A.Hondoka*

THEORETICAL BASIS OF PERSONNEL POLICY OF MODERN ENTERPRISES.....	38
--	----

*J. V. Tuleneva, N. V. Maistrenko*

THE COMPONENTS OF THE SYSTEM OF LOGOSTIC PROCESSES MANAGEMENT OF ENTERPRISE .....	43
---	----

*V.P. Martynenko, B.O. Shyriaieva*

METHODS OF CURRENCY RISK MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANKS .....	49
---	----

**PRACTICE INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP***L.G. Smoliar, O. O. Sych, Y. V. Sharaj*

INNOVATION ACTIVITY AS A KEY FACTOR OF THE DEVELOPMENT OF COMPETITIVE UKRAINIAN PRODUCTS ON INTERNATIONAL MARKET .....	56
--	----

*D. V. Doroshkevych, I. S. Lytvynenko*

RESEARCH OF PECULIARITY AND USE OF INFORMATION SYSTEMS IN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT EXPERIENCE .....	62
---	----

*S. V. Voitko*

CONCERNING THE POSSIBILITY OF TECHNOLOGICAL BREAKTHROUGH IN UKRAINE: THE STATE OF INTELLECTUAL PROPERTY AND COMMERCIALISATION OF THE OBJECTS OF INTELLECTUAL PROPERTY .....	68
---	----

---

*N.V. Kornilova, V.V. Kornilova*

THE PROGNOSIS OF TOURISM DEVELOPMENT IN UKRAINE IN THE NEXT  
DECADE..... 74

*I.M.Linnik, A.J. Pogrebnyak*

ECONOMIC JUSTIFICATION OF FINANCIAL RESULTS AND WAYS OF EFFICIENCY  
INCREASING ON AN EXAMPLE OF S. KOROLYOV JSC «MERIDIAN» ..... 83

*L.E.Dovgan, G.A.Mokhonko, L.L.Vedyta*

SOCIO-ECONOMIC ASPECTS OF MACHINE-BUILDING COMPANIES IN THE  
UNSTABLE ENVIRONMENT ..... 88

*E.V. Kryvda, A.V. Kriuchkovska*

THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGY IN AGRICULTURE..... 95

*A.V. Grechko, A.M. Melnikova*

MANAGEMENT PROCESSES OF FORMATION RETURN TO INCREASE EFFICIENCY OF  
ENTERPRISE ..... 100

*N.O. Maslova, B.A. Khomenko*

FEATURES COMMUNICATION POLICY OF THE BANK OF UKRAINE ..... 108

УДК 005.95: 65.011.8

M. Angelova, PhD, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria

### METHODOLOGY FOR INTERNAL COMMUNICATION DURING CHANGE MANAGEMENT PROCESS

*The paper presents a communication methodology applied during change management process. The information needs vary during different phases of change – employees have to be constantly persuaded on the necessity of change in order to ensure their support. The author explores the key role of communication and its main goals to support organizational change. The proposed methodology is developed on the Adizes life cycle theory model and introduces how to establish and develop effectively communication system to gain people confidence and to build trust for change. Key role in change process plays internal communication in order not only to inform all employees about changes, but to build trust and gain confidence. As a result of effective internal communication the resistance to change should be overcome and limited. The paper presents an attempt to establish effective methodology for usage of internal communication channels and tools during change process. Different communication channels and tools are developed with their strengths and weaknesses for the internal communication in organization. To have successful organizational change the management should focus attention not only to change process. The attitude of employees to change is just as important as the change itself. One of the most secure way to have internal organizational support is through implementation of the effective communication strategy that involves all employees regardless their position, expertise and role. The effective internal communication is the key element during change process and the managerial efforts should also be directed to ensure employees support.*

**Keywords:** Change Management, Communication System, Adizes life cycle model.

**General target setting and its relation to important scientific and practical tasks.** Communication and Information in Today's world are essential, basic for everyone organizational process. Access to information can be absolutely reasonable accepted as a human right that is guaranteed by every Constitution in a modern democracy. Through Internet and Social Media people are accustomed to received information with one rapid click. On the other side exactly this information is the base of change both in personnel and professional life. The lack of information and unwillingness of two-ways communication from the organizational management can be consider as an origin of problems for ineffective change management process. This is the reason that communication and information become key factors for change success and organization management should approach methodologically in order to have intended results.

**The analysis of recent studies and publications, which initiated the solution of the given problem and upon which the author relies; accentuation on previously unsolved aspects of**

**the general problem, which the given article is devoted to.** Scientific literature is relatively rich of researches dedicated to the various subjects on Change Management. Some scientists pay attention on the effective leadership in change process (Wadood, Gharleghi, Samadi, 2016). They understand that implementing changes in the management of the enterprise, various kinds of leaderships like transformational, cross-cultural and development are needed. However, incompetent strategies can be the cause for inept execution of change. Inefficient management can be a reason behind miscarried change implementations. Other researchers (Martinsuo, Hoverfält, 2017) analyze the patterns of previous empirical studies on change program management and their theoretical foundations in order to identify and summarize proposals to guide forthcoming program management research. Their results reveal three main themes of ongoing research: managing over the change program lifecycle, managing programs in their context, and program managers' capabilities. Voet (Voet, 2014) examines «to what extent different change approaches and transformational

leadership of direct supervisors contribute to the effective implementation of organizational change in public organizations, and to what extent the bureaucratic structure of public organizations makes the implementation of organizational change specific». He conducts a quantitative study involving 580 employees from the Dutch public organization Urban Development Rotterdam. The results indicate that «the transformational leadership behavior of direct supervisors contributes little to planned processes of change.» Voet concludes that transformational leadership is crucial in emergent processes of change, but only in a non-bureaucratic context. Team of scientists from Finland (Butt, Naaranoja, Savolainen, 2016) explores the role of communication with stakeholders during project implementation. According to the conclusions from their research, «an effective communication ensures stakeholder participation in the change management processes through teamwork and empowerment, whereas lacking communication routines lead to a rational and straightforward project culture where task performance and efficiency are preferred over stakeholder involvement.» Two researchers from Czech Republic (Král, Králová, 2016) examine different approaches to change organizational structure as «probably the most apparent indicator and clear evidence of organizational change». On the base of research they find that implemented communication tools during change defer from the size of the enterprise, the type of change as well as organizational culture, practice and previous experience. German author (Lies, 2012) pay attention on the internal communication as power management in change processes. He describes change communication as «the single part of change management, which focuses on the soft factors that are activated through the change of hard factors. With the management of soft factors the aim is to make a contribution to the enforcement of change goals, i.e. to secure or to regain the management's power.» International scientific team (Vercica, Vercic, Sriramesh, 2012) has conducted Delphi study in order to find out the role of internal communication for organizations. The research was among the leaders of European associations on internal communication. According to the achieved results from survey, authors claim that respondents see internal communication as «interdisciplinary management function integrating elements of human

resources management, communication and marketing, but at the same time they see it primarily as a part of the organization's communication function that is simultaneously managerial and technical.» English researchers (Ruck, Welch, 2012) explore the effectiveness of the different internal communication channels and communication tools for organization and try to evaluate this effectiveness from both managerial and employees' point of view. For this purpose they review 12 assessment studies (published during the period 2004-2010) in the field of internal organizational communication. Their findings are as follows: «satisfaction with organisational information ranges from 53% to 64%. As a basic employee requirement, this indicates there is still much to be done for employees to feel that they are well informed. In terms of understanding the business strategy, values and goals, 60% of employees understand where the organisation is headed, though this is undermined by senior manager clarity (48%) and minimal senior management involvement in telling the story (54%). Most concerning is the very low (30%) level of consistency in behaviour to match values. At an individual level, 30% of employees do not have any discussion about performance at all, job information satisfaction is around 67%, and personal feedback satisfaction ranges from 48% to 58%.» Welch (2012) continues to focus on the employee perspectives and attitudes to the internal communication. She emphasizes that «internal communication underpins organizational effectiveness since it contributes to positive internal relationships by enabling communication between senior managers and employees.» On the other hand, she points out the key role that ineffective internal communication can become as a trait of the organizational culture and relationships due to the weak communicational and managerial efforts, because as Welch said «poor internal communication can be counter-productive» (2012). Sweden scientific team (Falkheimer & all, 2017) investigates how organizations value the communication. They involve for the aim of the research 11 different organizations based upon empirical data from a quantitative survey in order to understand the perceived value of strategic communication and communication professionals, mainly among managers and co-workers. The results shows that «the self-identity of communication



professionals and the normative model of strategic public relations partly mirror and partly collide with the perceptions of managers and coworkers. The study confirms that managers and coworkers find communication crucial for their organizations at a strategic level, but that the role of communication professionals is rather unclear.

A majority of the respondents do not understand the core role or roles of communication professionals.» (Falkheimer & all, 2017). Bulgarian researchers also contribute to the international scientific discussion exploring different field of organization change (Alexandrova, 2004; Anguelov & Stoyanov, 2012; Kuzmanova, 2012, 2016; Stoyanov, 2013; Stoyanova, 2012).

**Setting objectives.** The main objective of the present paper is to develop effective methodology for internal communication during the process of organizational change. Communication could become a real factor for building trust for change and as well as for the managerial decisions and on the other hand – to overcome resistance to change.

**Presentation of the main research material with complete justification of the obtained results.** Communication from the management point of view could be consider as a concomitant process, but in Change Management its role increases drastically due to the further specific functions and results that have to be achieved in help with communication. Main goals for communication can be summarized as follows:

- to inform all employees on the planned reforms
- to convince employees about necessity of planned change
- to secure two-ways communication between employees and management levels during the hall change process
  - to avoid resistance to change
  - to overcome distrust and to break rumors
  - to change attitudes and behavior
  - to build trust and confidence in employees about change

According to these objectives the organization management should consider internal communication as leading management process during change. Based on the fact, confirmed by the various researches, that more than 70% of changes are unsuccessful and ineffective implemented, we could boldly claim that the main reason of this high

failure rate is due to the direct underestimation or inappropriate communication strategy. Of course when we speak about destructive change (which includes organizational structure reforms with jobs cutting and drastic prequalification for the major part of employees) the effective communication could only partly mitigate the negative results but it is impossible to overcome the resistance.

However the effective change implementation requires strong attention to the communication strategy during the entire period of change. Undoubtedly effective internal communication depends on the previous organizational change experience, organizational culture and traditions in usage different communication channels and communication tools.

If our main communication goal is to inform employees about planned changes we have to rely on the traditional internal channels first in order to reduce stress level and then to include new or special communication channels and tools.

Ruck and Welch (2012) present in their research the effectiveness of different channels and tools and the context of its usage (Table 1).

In addition to this information Al-Ghamdi, Roy and Ahmed (2007) has conducted a survey among 187 employees of one company and according to the responders` answers they rate the preferred internal channels to communicate organization strategy. The channels in order of preference are as follows:

- 1.Plant Manager meetings.
- 2.Group meetings conducted by employee`s immediate supervisor.
- 3.Employees` immediate supervisor.
- 4.Information placed on bulletin boards, posters, and signs in the plant.
- 5.E-mail.

It is obvious from the top 5 priority channels that employees prefer all forms of direct communication (ranged at top 3 places). This is reasonable, because direct communication shows the management commitment and attitude towards the co-workers in the organization. In order to make the present analysis precise, we will look in depth main internal communication channels and tools with their straights and weaknesses (Table 2).

Methodology for effective communication in change process according to the Adizes organizational life cycle model.

**Table 1. The Effectiveness of different Communication Channels and Tools****Source: Ruck and Welch (2012)**

<b>N</b>	<b>Communication Channels and Communication Tools</b>	<b>Context of usage</b>
1.	Social media	less than half of respondents are using this channel; <b>Understanding the business</b> – 60% effectiveness
2.	Electronic communication (e-mails)	Substantial increase in use; <b>Organisational performance and financial objectives</b> – 56% effectiveness
3.	Face to face communication	Significant increase in use <b>Rewards</b> (health care, bonus, pension, pay) – 45% effectiveness
4.	Printed materials	Increase in use in some areas but significant decline in other areas <b>Actions affecting customer</b> – 45% effectiveness
5.	Newsletters and e-mails	68.8 per cent of leaders use online newsletters and companywide emails to get messages out to their staff.
6.	Online video	was rated as the most popular «social media» tool (52.6%). Others highlighted were: blogs (51.9%) instant messaging (47%) and social networks, including Twitter, Facebook and Yammer (37.6%)

**Table 2. Internal Communication Channel and Tools: Straights and Weaknesses**

<b>N</b>	<b>Communication channel&amp;Tool</b>	<b>Straights</b>	<b>Weaknesses</b>	<b>Appropriate for</b>
1.	Intranet	Provides information accurately on time; Accessible to almost everyone (excluding technical staff); Opportunity to prioritize and rage information according to the management view; On-line access to equal information	Indirect communication Little or no opportunity for two-ways communication Provide information mainly hierarchically	Medium and Big sized companies
2.	E-mail	Provides information accurately on time for one specific subject; Accessible to almost everyone; Opportunity to express a personnel opinion	Indirect communication; The feedback is not necessary to be accessible to everyone (lack of equality); Risk of losing the focus in case when the discussion grows	All types of organizations
3.	E-bulletin	Provides information accurately on time about the vision of the managers; Accessible to almost everyone	Indirect communication; Lack of feedback	Medium and Big sized companies
4.	Regular meetings with direct manager	Direct communication Opportunity to express a personnel opinion and to start discussion	Great dependence on the personnel skills of the direct manager, including as a mediator between employees and top manager	All types of organizations
5.	Social media (Facebook, Twitter, Yammer)	Provides information accurately on time; Opportunity to start on-line discussion Opportunity to form different groups on the employees` interest to the subject	Indirect communication	All types of organizations

Continue tabl. 2

N	Communication channel&Tool	Straights	Weaknesses	Appropriate for
6.	Regular meetings between top management level and middle management	Direct communication Opportunity to present discussed issues through the specific view of the middle management	Depends on the personnel skills of the top-manager, including as a moderator	All types of organizations
7.	Regular meetings between top management and employees	Direct communication Opportunity to express a personnel opinion and to start discussion	Strong depending on the management style – there is a possibility these meetings to become assembly only for speeches and statements of the top manager	Small organizations
8.	Printed special materials (leaflets, brochures, posters etc.)	Focus on one specific and major subject No possibility to misunderstanding and misinterpretation	Indirect communication; Requires financial resources; Lack of feedback	Medium and Big sized companies
9.	Newspaper	Provides information about the vision of the managers; Accessible to almost everyone No possibility to misunderstanding and misinterpretation	Indirect communication; Requires financial resources; Lack of feedback	Medium and Big sized companies
10.	Informal communication (for instance in teambuilding, lunch, company`s party etc.)	Direct communication; Possibility to view clear reaction and opinion (without censures) of the employees	Possibility to misunderstanding and misinterpretation	All types of organizations

Adizes organizational life cycle model includes 10 stages resembling the development of human organism. He focuses on the different management styles, but we will consider these phases from the internal communications needs.

#### 1. First phase: Courtship

According to Adizes, on this stage the organization is only as an idea in the owner`s mind and perceptions. The actual founding of the company depends on the enthusiasm and commitment of the founder. This stage is directly connected to the fear, uncertainty and risk of the future activities, especially when it comes to financial resources. On the communication point of view, the main goal here is to ensure friendly environment in a way that entrepreneur should keep his idea and spirit in a high level. Figuratively speaking, at this stage as far we can speak about «internal organizational» communication, we have to consider such formed through the closest friends and family circle. The most appropriate

communication channels and tools here are all forms of direct communication that provide possibility for discussion and convincing communication.

#### 2. Second phase: Infancy

The stage on which the company is established according to the national legislation and the financial risk has been shared with the investors. The infancy is unstable and is characterized with many mistakes made by both employees and managers (so called errors of youth). However the main driving force for all levels continue to be enthusiasm and innovation, e.g. new opportunities for career development of employees. In order to avoid negative practice the communication on this phase should continue to be mainly direct. This is absolutely possible in practice, because on this phase organizational staff is relatively small. Thereby the initial solidarity of the team has the potential to become a norm, an organizational culture, which will be great benefit for the next stages of the organizational development.

### 3. Third phase: Go-Go

On this stage the company has successful product or service at the market recognized by customers. This is the phase that the incomes are straightforward growing and this is the reason that makes entrepreneur to feel without any limitations. Here, according to Adizes, in order to avoid risks, is very important for founder to stay focused on its initial idea and to invest time and also financial resources to its development in all possible way. This fast growth reflects to the quality of work of the employees – they are frustrated and confused about responsibilities and tasks whereas new employees are with inappropriate qualification, without enough experience. This stage, from communication point of view is probably the most difficult in order to implement effective change process. Here we have several parallel major tasks to solve through communication – relationships between «new» and «old» employees, top and middle managers, middle managers and employees and last but not least – focus on the customers` satisfaction. Here the communication mix with main internal channels should be involved in order to secure effective change and to avoid all possible mistakes. The active part of this stage should play middle managers – they are mediators between top management and employees and their communication role on this stage is really important. The accent again is on direct communication – both with employees and with top manager, but supported with all internal channels, preferably with e-communication as a way of receiving proper information at right time and again – to have enough possibilities for feedback.

### 4. Fourth Phase: Adolescence

Adizes says that during the Adolescence stage «organization is reborn» and this second birth is connected with emotional period with break with its founder. This phase is characterized by conflicts of the team – everyone is suspicious, unhappy and unsatisfied. These feelings are further straighten by the decreasing sells and poor quality of the service or product. As the misunderstanding and negative reactions are expanding at this stage, so much the need of adequate two-ways communication is exacerbated by the inclusion of new as well as non-traditional communication channels. Here comes the role of informal communication, initiated by the middle managers, different training programmes e.g. teambuilding and trust building exercises. Direct

communication still is recommended, especially between middle managers and employees and middle and top manager.

### 5. Fifth Phase: Prime

At this stage organization achieves for the first time of its development sustainability in terms of balancing between control and flexibility. The working process are institutionalized and all employees are content, well aware of their responsibilities and duties. Reaching this phase means that management has acted adequate as well as actively and know is the right moment to develop achieved results. Here the including of communicational tools such as e-bulletin or newspaper will support the process of sustainability simply as an additional sign of organization progress. All printed materials (posters, leaflets, brochures etc.) also will help to confirm results and to build employees` confidence.

### 6. Sixth Phase: The Fall

Adizes underlines that although the position of this phase is on the top of the curve, this is not exactly the right place, because at this stage organization begins to lose its flexibility and starts to age. This is stable period in terms of financial results and employees also feel stable at the company. They turn on the good experience in the past and innovative idea or striving for change are rather sporadic elements than common practice. At this stage from communication view we can point out the powerful potential of the social media as an inspirer of new idea or as a possibility to build friendly environment for discussion, prepositions and on this base – innovations.

### 7. Seventh phase: Aristocracy

At this stage the aging deepens with all its symptoms – «change» is a synonym of «revolution», because major part of employees and also managers are focused on the past. To avoid the trap of this stage, the communication efforts here should be directed to the generating new ideas and one of the possible way to collect is the direct communication with new employees who are not burden with the past organization experience. The generation of new ideas is not enough – they should be put into practice and here the resistance could be really strong and in all possible levels. Again the potential of social media should be used especially when enterprise is medium or big sized.

### 8. Eight Phase: Recrimination

At this stage the conflicts are on the organization agenda on everyday base. As Adizes says «people focus on who caused the problems rather than on what to do about the problems». The successful end of this situation seems like a chimera, especially everyone is committed to blame colleagues and managers. Here all communication efforts are doomed to failure. Still we have several steps that we can take with different variability of success. Relying on the fact that the fear of losing job is stronger than the personnel conflicts, the last ones could be overcome. When we speak about conflicts, the only possible way to get over is in help with direct communication, no matter how long it will take us these efforts.

#### 9. Ninth Phase: Bureaucracy

Here the company is artificially kept alive (in help with state financial aid for instance). Unfortunately the potential of the communication at this stage is really limited. The main communication goal at this moment should be focus on the way how to restrict negative consequences of the organization future end. One of the possible way is with the top management statement distributed to all employees. The message of this statement should have accent on the social perspectives of employees, job

recommendation and gratitude for sharing common experience.

#### 10. Tenth Phase: Death

The actual breakdown of the organization. From communication point of view the last effort could be special event dedicated to farewell (e-mail, party etc.). In most cases this phase is period of hopelessness and bitterness. The farewell event is the civilized way to express again personnel gratitude to all employees.

#### **Conclusions of the presented study and prospects for the further research in this field.**

Change nowadays is a synonym of progress, flexibility, and way to secure competitive advantage. Enterprises are forced by the unsecure environment to implement different reforms to keep or expand market positions. Key role in change process plays internal communication in order not only to inform all employees about changes, but to build trust and gain confidence. As a result of effective internal communication the resistance to change should be overcome and limited. The paper presents an attempt to establish effective methodology for usage of internal communication channels and tools during change process.

#### **References**

1. Adizes, I., (1979) *Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations*, Organizational Dynamics Volume 8, Issue 1, Summer 1979, Pages 3-25
2. Al-Ghamdi, S., Roy, M., & Ahmed, Z. (2007), *How employees learn about corporate strategy: An empirical analysis of a Saudi manufacturing company*. Cross Cultural Management: An International Journal, 14(4), 273–285.
3. Alexandrova, M. (2004), *Entrepreneurship in a transition economy: The impact of environment on entrepreneurial orientation*, Problems and Perspectives in Management, Volume 2, Issue 2, 140-148.
4. Anguelov, K., Stoyanov, I. (2012), *Information and Communication Systems and their Impact on Organizational Change*, KSI Transactions on Knowledge Society, Volume 5, Issue 3, September 2012, 17-19.
5. Butt, A., Naaranoja, M., Savolainen, J. (2016), *Project change stakeholder communication*, International Journal of Project Management, 34 (2016), 1579 – 1595.
6. Falkheimer, J., Heide M., Nothhaft, H., Platen, S., Simonsson, C., Andersson, R., (2017) *Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals*, Public Relations Review 43 (2017) 91–101.
7. Král, P., Králová, V. (2016), *Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication*, Journal of Business Research, 69 (2016), 5169 – 5174.
8. Kuzmanova, M. (2012), *Creation of Organizational Competencies for Change*, Scientific Journal of the Series of Scientific Journal of RTU, 107-111.
9. Kuzmanova, M. (2016), *Contemporary problems related to Crisis Management of Organizations*, Trakia Journal of Sciences, Volume 14, Issue 3, 257.
10. Lies, J. (2012), *Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications*, Public Relations Review, Volume 38, Issue 2, June 2012, Pages 255–261.

11. Lindell, M. (1991), *How managers should change their style in a business life cycle*, European Management Journal Volume 9, Issue 3, September 1991, Pages 271-279
12. Martinsuo, M., Hoverfält, P. (2017). *Change program management: Toward a capability for managing value-oriented, integrated multi-project change in its context*, International Journal of Project Management, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.018>.
13. Nazzari, S., Foroughi, H. (2007), *Organization's Changes Through its Lifecycle; A System Dynamics Approach*. System Dynamics Society conference.
14. Ruck, K., Welch, M. (2012) *Valuing internal communication; management and employee perspectives*, Public Relations Review 38 (2012) 294– 302.
15. Stoyanov, I. (2013), *Information technology and managing organizational change*, KSI Transactions on Knowledge Society, Issue 6, 10-13.
16. Stoyanova, T. (2012), *Intelligent growth – an untapped opportunity for Bulgarian business organizations*, Proceedings of International Conference on Application of Information and Communication Technology and Statistics in Economy and Education (ICAICTSEE), 526-538.
17. Vercica, A. T., Vercic, D., Sriramesh, K. (2012), *Internal communication: Definition, parameters, and the future*, Public Relations Review 38 (2012) 223– 230.
18. Voet, J. (2014), *The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure*, European Management Journal, 32 (2014), 373 – 382.
19. Wadood, S., Gharleghi, B., Samadi B. (2016), *Influence of Change in Management in Technological Enterprises*, Fifth International Conference on Marketing and Retailing (5th INCOMaR) 2015, Procedia Economics and Finance 37 ( 2016 ) 129 – 136.
20. Welch, M. (2012), *Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal Communication*, Public Relations Review 38 (2012) 246– 254.

**М. Ангелова**, к.е.н., Університет національної та світової економіки, Софія, Болгарія

#### **Методологія внутрішнього зв'язку в процесі управління змінами**

У роботі представлена методика спілкування, застосована під час процесу управління змінами. Інформаційні потреби мають бути різними протягом різних фаз змін - працівники повинні постійно переконуватись у необхідності змін, щоб забезпечити їхню підтримку. Автор досліджує ключову роль комунікації та її основних цілей для підтримки організаційних змін. Запропонована методологія розроблена на основі моделі теорії життєвого циклу Адізеса та вказує, як ефективно встановлювати та ефективно розвивати систему комунікації, щоб зміцнити довіру людей та зміцнити довіру. Ключова роль у процесі зміни відіграє внутрішню комунікацію, щоб не лише інформувати всіх працівників про зміни, а й зміцнювати довіру та довіру. Внаслідок ефективного внутрішнього спілкування опір змін має бути подоланий та обмежений. В роботі розглядається спроба встановити ефективну методологію використання внутрішніх каналів зв'язку та інструментів під час процесу зміни. Розробляються різні канали та інструменти зв'язку з їхніми прямими та слабкими сторонами для внутрішнього спілкування в організації. Щоб мати успішні організаційні зміни, менеджмент повинен зосередити увагу не тільки на процесі зміни. Ставлення працівників до змін є настільки ж важливим, як і сама зміна. Одним із найбільш безпечних способів внутрішньої організаційної підтримки є впровадження ефективної комунікаційної стратегії, яка охоплює всіх працівників, незалежно від їхньої позиції, досвіду та ролі. Ефективна внутрішня комунікація є ключовим елементом під час процесу змін, а управлінські зусилля повинні також спрямовуватися на забезпечення підтримки працівників.

**Ключові слова:** управління змінами, система зв'язку, адаптація моделі життєвого циклу Адізеса.

*Стаття надійшла до редакції 4.07.2016*

*П.В. Круш, к.е.н, професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України*

*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
Т.В. Дитиненко, магістрант, Національний технічний університет України «Київський  
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розкрито структуру управління її якісні і кількісні характеристики, методи та способи управління кадровим потенціалом і науково-методичні підходи до оцінки ефективності управління кадровим потенціалом підприємства. Виділено головні складники кадрового потенціалу та визначено основні напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Розкрито необхідність формування інструментарію оцінки кадрового потенціалу, що дозволяє отримати більш обґрунтовану динамічну оцінку кадрового потенціалу підприємств, що підвищує якість та ефективність прогнозування й управління ним. Результатом статті є висновок, що комплексний підхід до оцінки можливостей співробітників дозволяє відстежувати динаміку кадрового потенціалу і приймати своєчасні управлінські рішення в області розвитку можливостей персоналу.*

**Ключові слова:** управління, кадровий потенціал, методи, ефективність, оцінювання, підхід.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Ефективне управління кадровим потенціалом є важливим напрямком кожної компанії та засобом досягнення конкурентних переваг. Розуміння керівниками підприємств основних засад формування системи управління кадровим потенціалом та науково обґрунтоване проектування основних її підсистем дадуть змогу вирішити основні економічні, організаційні та науково-технічні завдання господарювання. А також дадуть змогу найбільш ефективно використовувати здібності кожного працівника відповідно до цілей підприємства і встановлення хороших відносин між членами трудового колективу.

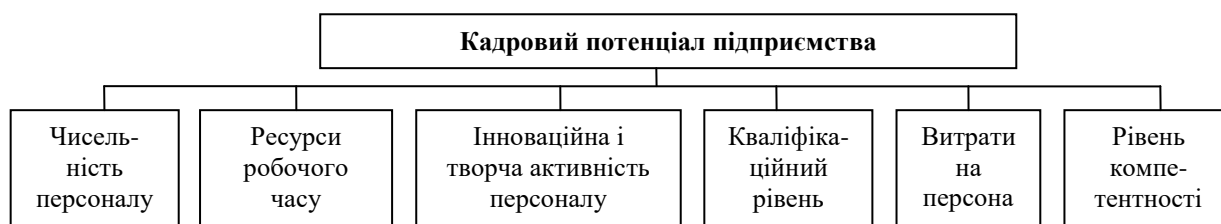
**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження теоретичних основ управління кадровим потенціалом підприємства для визначення ефективних методів оцінки та управління ним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Питання кадрового потенціалу є одним з актуальних питань сьогодення. Серед науковців,

що досліджують питання кадрового потенціалу, управління ним та його оцінки, є А. І. Турчинова, Ю. Г. Одегов, А.П. Романов, М.С. Атаманова, О.В. Литвин, М.І. Мурашко тощо.

**Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних наукових результатів.** Управління кадровим потенціалом підприємства є невід'ємним елементом і важливим напрямом діяльності будь-якого підприємства. Виходячи з цього управління – це процес, за допомогою якого керівництво підприємства спрямовує і регулює діяльність кадрів, а саме: планує, організовує, мотивує і контролює їх діяльність. Сутність поняття управління кадровим потенціалом підприємства є сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу, що визначають його продуктивні можливості і використовуваних для досягнення цілей організації з врахуванням її матеріально-технічного, інноваційного і економічного потенціалу. Структуру кадрового потенціалу підприємства можна представити в наступному вигляді (рис 1).

Елементи «чисельність персоналу» і «ресурси робочого часу» дають уявлення про достатність існуючого штату співробітників, доцільності введення нових або скорочення наявних посад, відображають норму робочого часу і міру її виконання.



**Рис 1. Структура кадрового потенціалу підприємства**

*Розроблено авторами*

Інноваційна і творча активність персоналу – важливий елемент кадрового потенціалу, який вимірюється кількістю патентів, науково-популярних статей з тематики професійної діяльності, внесених інноваційних пропозицій. Високий творчий потенціал персоналу сприяє розвитку підприємства як у виробничому, так і в науковому плані, створює можливості для вдосконалення.

Кваліфікаційний рівень – якісна характеристика персоналу, що дозволяє судити про необхідність підвищення кваліфікації співробітників по тому або іншому напрямку, організації навчання і атестації.

Витрати на персонал – економічна характеристика кадрового потенціалу, що враховує витрати на оплату праці, навчання, підвищення кваліфікації, соціальне забезпечення і т.д. Вкладання коштів в розвиток персоналу необхідно розглядати як інвестиції, сприяючі підвищенню рівня кваліфікації і, як наслідок, зростанню продуктивності і якості праці. Оцінка даного елемента показує ефективність коштів, що витрачаються, на персонал і сприяє формуванню ефективної кадрової політики.

Рівень компетентності – комплексна характеристика, що відображає міру відповідності персоналу посаді. Компетентність персоналу включає п'ять елементів, які найчастіше зустрічаються в працях учених, присвячених управлінню і оцінці персоналу. До них відносяться стаж роботи; освітній рівень, рівень професійної підготовки; фізичні і особові якості персоналу. Представлена структура кадрового потенціалу є основою для розробки методики його оцінки.

До методів, що покликані ефективно формувати кадровий потенціал і управляти ним, у науковій літературі найчастіше відносять такі п'ять методів: адміністративні, правові,

економічні, соціально-психологічні і морально-етичні [1, с. 20–21; с. 38–40]. Деякі автори виділяють соціологічні, ідеологічні методи управління [2, с. 297; 2, с. 580]. Г.В. Щокін методи управління кадрами підрозділяє на три основні групи: економічні, організаційно-розпорядчі і соціально-психологічні. Ю. Г. Одегов класифікує методи управління персоналом організації за ознаками відповідно до певних критеріїв класифікації [2, с. 293].

Адміністративні методи відомі в історії як «метод батога» і орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення працювати в певній установі тощо. Їх вирізняє прямий характер впливу: будь-який регламентаційний або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Отже, до адміністративних методів можемо віднести: формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання; інструктування; організація управлінської праці; розподіл обов'язків між ланками управління; регламентування; нормування; набір, відбір і розстановка кадрів; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; встановлення адміністративних санкцій і заохочень; застосування різноманітних форм контролю за діяльністю працівників.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». Економічні методи стимулюють і підвищують мотивацію працівника, крім того, вони сприяють підвищенню його матеріальної зацікавленості, підвищенню ефективності й результативності його роботи, передбачають підвищення заробітної плати залежно від якості та складності виконуваної роботи, виплату премій, участь у



прибутках і капіталі, надання різноманітних пільг і заохочень, відповідно до специфіки виконання працівником своїх службових обов'язків, позитивно впливають на формування, використання, розвиток і результат діяльності кожного працівника.

Організаційно-розпорядчі базуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, кадрових рішень, резолюцій, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, контролю за їх виконанням і є методами організаційного та розпорядчого впливу. Вони використовуються для досягнення встановлених цілей у тих випадках, коли потрібно підпорядкувати колектив і направити його на вирішення конкретних завдань управління.

Організаційно-розпорядчі методи управління ґрунтуються на таких індивідуальних і групових властивостях людей, як почуття обов'язку, відповідальності, дисципліни та розуміння можливості адміністративного покарання, і є методами адміністративного впливу, оскільки правом на їх застосування наділяється адміністрація підприємств.

Правові методи базуються на регулюванні норм права, встановлених для підприємства, є важливим інструментом формування у працівника правових свідомості, відповідальності та культури, що необхідно постійно застосовувати під час своєї діяльності. Вони спираються на чинні нормативно-правові акти держави та підприємства: закони, постанови, укази, накази, статuti, угоди, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції та регламенти. Правові методи управління особливо ефективні, якщо вони використовуються в поєднанні з економічними і адміністративними.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на досягненнях соціології і психології, вони враховують колективну психологію, потреби колективу, формальні й неформальні відносини, громадську думку, психологічні особливості різних соціальних груп і окремих індивідуумів. Соціальні та психологічні методи активізують соціальну активність кожного працівника – ініціативність, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Соціально-психологічні методи спрямовані на забезпечення соціального захисту працівників, підвищення ефективності їх

діяльності, покращення умов праці, втілення здорового способу життя, зміцнення здоров'я, розвитку особистої культури і професійного зростання.

Морально-етичні методи є засобом морального регулювання поведінки працівників, його відносин з іншими працівниками, передбачають відповідність моральним нормам, визначають поведінку людини в тій чи іншій ситуації, за певних службових обставин, формують моральну свідомість, направляють на добросесну поведінку. Варто зауважити, що морально-етичні методи базуються на зверненні до гідності, честі й совісті людини. Їх завдання полягає у формуванні позитивної морально-психологічної обстановки, сприятливої для вирішення поставлених завдань, і засвоєння працівниками морально-етичних норм.

Ідеологічні методи управління направлені на підвищення ідейно-політичного, загальноосвітнього та культурного рівня працівників, виховання дисципліни праці, відповідальності за доручену справу. До цієї групи методів управління відносяться різноманітні методи пропаганди (виробнича пропаганда) і агітації (наглядна агітація).

Соціологічні методи формування кадрового потенціалу дозволяють встановити призначення і місце співробітників у колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, зв'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і рішення конфліктів у колективі.

У практиці всі перераховані методи мають бути взаємообумовлені, створювати цілісну систему і використовуватися комплексно. Проте в окремих випадках, залежно від конкретної ситуації, певних умов, ті чи інші методи можуть мати пріоритетне значення. Головне при формуванні високого рівня кадрового потенціалу використовувати саме ті методи, які можуть дати найбільший ефект і результативність діяльності.

Ефективність процесу оцінки ефективності управління персоналом залежить від механізму оцінки (критеріїв оцінки діяльності персоналу; методики індивідуальних співбесід; професіоналізму експертів; якісного аналізу результатів оцінки тощо) та від дотримання певних вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників.

Дослідження функціонування механізму управління кадрами дозволило виділити основні підходи до оцінки його ефективності:

– персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва є показниками ефективності управління персоналом. Згідно з цим підходом, об'єктом управління фактично є сукупні ресурси підприємства, тобто ефективність управління персоналом визначається кінцевими економічними результатами діяльності всього підприємства;

– критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності. Об'єктом управління, згідно з другим підходом, є персонал підприємства, ефективність управління персоналом визначається лише трудовими показниками, яких зазвичай недостатньо для об'єктивної характеристики ефективності управління персоналом підприємства;

– ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом. Третій підхід на перший план вносить соціальну компоненту, тобто об'єктом управління є окремих працівник. Це дозволяє оцінити соціально-психологічні аспекти, але ігнорує їх взаємозв'язок із загальними результатами діяльності підприємства.

Окрім зазначених підходів є так званий витратний підхід [3], згідно з яким, ефективність

управління персоналом оцінюється з точки зору окупності витрат на його формування, використання та розвиток.

У [4] пропонується оцінювати ефективність управління персоналом з точки зору результативності системи управління персоналом, яка виражається через результативність її підсистем.

Отже, склад показників усебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному й організаційному аспектах. Показником ефективності системи управління персоналом у практичній діяльності є рівень витрат на досягнення мети організації [5, с. 45].

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Формування структури кадрового потенціалу і визначення значущості його окремих показників є основою для оцінки і розвитку найважливішого ресурсу будь-якого підприємства – персоналу. Комплексний підхід до оцінки можливостей співробітників дозволяє одночасно врахувати ряд різномірних якісних і кількісних показників і звести їх до єдиного показника, що робить процес оцінки зручнішим і доступнішим. Це дозволяє відстежувати динаміку кадрового потенціалу і приймати своєчасні управлінські рішення в області розвитку можливостей персоналу. Завдяки оцінці кадрового потенціалу з врахуванням значущості його показників керівництво організації отримає можливість створити сприятливі умови праці і забезпечити підвищення продуктивності і конкурентоспроможності організації.

#### Список літератури

1. Управление персоналом : учебник / под общ.ред. А. И. Турчинова. – М. : РАГС, 2003. – 488 с.
2. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – М. : Академический проект, 2005. – 1088 с.
3. Романов А.П. Кадры как ключевой элемент экономического потенциала организации / А.П. Романов, М.С. Атаманова // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2010. – № 10–12 (31). – С. 292–298.
4. Литвин О.В. Оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства / О.В. Литвин // Вісник ДонНУЕТ (економічні науки). – 2012. – № 3 (55). – С.105–113.
5. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.практ. посіб. / М.І. Мурашко. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. – 311 с.

#### References

1. Turchynova A.Y. (2003), *Upravlenye personalom* [Personnel management], RAGS, Moscow, Russia.
2. Odegov Ju.G. (2005), *Upravlenye personalom v strukturno-logicheskyh shemah* [Personnel management in the structural-logical schemes], Akademicheskyy projekt, Moscow, Russia.

3. Romanov A.P. and Atamanova M.S. (2010), *Kadry kak kljuchevoj jelement jekonomicheskogo potenciala organizacii* [Personnel as a key element of the economic potential of the organization], University. V. I. Vernadsky, Tambov, Russia.

4. Lytvyn O.V. (2012), *Ocinka social'no-ekonomichnoi' efektyvnosti upravlinnja personalom pidpryjemstva* [Evaluation of socio-economic efficiency of personnel management in the enterprise], Visnyk DonNUET, Donetsk, Ukraine.

5. Murashko M.I. (2002) *Menedzhment personalu* [Management staff], T-vo «Znannja», Kyiv, Ukraine.

**P. V. Krush**, Ph. D. Professor, Head of the Department of business Economics, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**T. V. Dytynenko**, master, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

### **Theoretical foundations of potential of the company**

*The article describes the management structure, its qualitative and quantitative characteristics, methods and ways of managing human resources and scientific and methodological approaches to evaluating the effectiveness of human resources management company. The main components of the human potential and the main directions of increase of efficiency of use of personnel potential. Identified the need to develop tools for assessing personnel potential, which allows to obtain a more detailed dynamic evaluation of personnel potential of the enterprise that improves the quality and efficiency of forecasting and management. The result of the article is the conclusion that an integrated approach to the assessment of the potential of our employees allows us to trace the development of human resources and timely decision-making, staff development.*

**Keywords:** management, human resources, methods, performance assessment approach.

*Стаття надійшла до редакції 7.07.2016 р.*

**М.В. Шашина**, к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства ФММ,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
**Н.М. Юхим**, студент кафедри економіки підприємства ФММ,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

*Проблема вибору стратегії антикризового управління є однією з найактуальніших для українських підприємств і на етапі переходу держави до ринкової економіки; і не втрачить актуальності в умовах ринку. Застосування теорії життєвого циклу підприємства дозволить оперативно приймати антикризові управлінські рішення для забезпечення ефективного функціонування підприємства. У статті досліджені основні підходи до етапів життєвого циклу підприємства, розглянуто їх переваги та недоліки, визначена імовірність виникнення кризи на кожному з етапів, розглянута класична крива життєвого циклу підприємства. В якості основного критерію визначення місцеположення підприємства на кривій життєвого циклу запропоновано використовувати показник руху ресурсів підприємства. Обґрунтована необхідність впровадження для кожного етапу життєвого циклу підприємства характерної антикризової стратегії.*

**Ключові слова:** антикризове управління, алгоритм розвитку підприємства, життєвий цикл, крива життєвого циклу, антикризове управління.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Щоб уникнути банкрутства підприємства використовується так званий «антикризовий» стиль управління, сутність якого полягає в своєчасній профілактиці банкрутства, або, при входженні підприємства в кризовий стан, у своєчасному, грамотному і по можливості швидкому виведенні його з кризи. Проблема вибору «вдалої» стратегії антикризового управління буде, очевидно, однією з найактуальніших для українських підприємств на етапі переходу держави до ринкової економіки; не втрапить гостроти ця проблема і в умовах ринку.

Ефективність антикризового управління прямо залежить від «правильності» вибору відповідної стратегії і тактики. Можна виділити низку критеріїв цього вибору. Найбільш повно ці фактори об'єднує і систематизує теорія життєвого циклу розвитку підприємства. Згідно цієї теорії, кожне підприємство розвивається за певним циклом, проходячи при цьому декілька стадій свого розвитку. На кожній стадії розвитку підприємство має певні параметри, що характеризують умови функціонування фірми: поточний стан та перспективи.

Застосування теорії життєвого циклу підприємства дозволить оперативно приймати антикризові управлінські рішення для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Теорія життєвого циклу, будь то життєвий цикл товару, або конкурентної переваги фірми, або життєвий цикл підприємства, в тій чи іншій мірі розглядалася як вітчизняними, так і зарубіжними вченими: А. Градова, В. Ділон, Б. Карлоф, Є. Кушелевіч, Т. Мадден, Л. Мендельсон, Р. Фалмер, Г. Широкова та інші [1–11]. У наукових працях перерахованих вчених розглянуто теоретичні аспекти управління життєвим циклом підприємства. Однак, недостатня пропрацьованість питань теорії і практики неспроможності, методології діагностування, прогнозування та профілактики фінансової неспроможності, викликає необхідність розробки методів і інструментальних засобів по формуванню раціональних і практично реалізованих стратегій

управління, ситуації по максимальному «пом'якшенню» кризи, «пом'якшенню» її наслідків для підприємств, або виведення підприємств з кризового стану та забезпечення їх фінансової стійкості.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є розробка рекомендацій щодо ефективного антикризового управління з урахуванням етапу життєвого циклу підприємства. Для вирішення мети були поставлені наступні завдання:

1) на основі аналізу класичного підходу до життєвого циклу підприємства, відобразити на кривій життєвого циклу підприємства специфіку антикризового управління;

2) обґрунтувати необхідність запровадження для кожного етапу життєвого циклу підприємства характерною антикризовою стратегією;

3) розробити методичку формування і вибору адекватної антикризової стратегії згідно місця розташування підприємства на кривій життєвого циклу.

**Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних наукових результатів.** Життєвий цикл продукції – одна з найбільш поширених моделей, застосовуваних для аналізу послідовних стадій у розвитку ділової активності виробництва якого-небудь виду продукту або виробу. Зазвичай він представляється у вигляді кривої продаж, розглянутої на часовому відрізку, що охоплюватиме період від запуску виробу в виробництво до його «відходу» з ринку. Більшість вітчизняних і зарубіжних авторів, зокрема Градов А. Г. [8, с. 95], Діллон В. Р. і Мадден Т. І. [5, с. 36], Карлоф Б. [2, с. 25], Фалмер Р. М. [9, с. 149] виділяють п'ять етапів життєвого циклу продукції: 1) вихід на ринок, 2) зростання, 3) зрілість, 4) насичення, 5) спад. Практика показує, що підприємства розвиваються по аналогічного циклу.

Отже, побудуємо класичну криву життєвого циклу (ЖЦ) підприємства в вигляді кривої прибутку-збитків підприємства в часі. Ця обставина буде ключовою відмінністю від традиційної кривої ЖЦ, так як остання будується у вигляді кривої продажів (доходу підприємства) у часі. Дана відмінність є принциповою, оскільки дозволяє: а) побудувати криву ЖЦ не

гіпотетично, а за реальними цифровими даними; б) використовувати криву не просто як теоретичну модель, а як практичний інструмент стратегічного управління. Відзначимо, що ряд зарубіжних і вітчизняних авторів досить скептично ставляться до моделі життєвого циклу. Так, німецький економіст Х. Мефферт найбільш слабким місцем цієї моделі вважає момент «переходу» (в даному випадку – підприємства) з однієї стадії свого розвитку в іншу [3, с. 127].

Побудова кривої життєвого циклу запропонованим вище способом врахує вказаний недолік моделі, оскільки динаміка прибутку-збитку підприємства, використовувана при побудові, дозволить однозначно визначити етап життєвого циклу, на якому в досліджуваній момент знаходиться підприємство.

Отже, крива життєвого циклу підприємства матиме стадію організації (створення) підприємства – I, стадію становлення – II, стадію зростання (можна виділити фази прискорення – III і уповільнення росту – IV), стадію стійкості (зрілості) – V, стадію спаду – VI і стадію вмирання – VII.

Залежно від стадій життєвого циклу вибирається стратегічна модель розвитку підприємства, найбільшою мірою відповідна можливостям цього розвитку. Такими визначальними стратегічними моделями розвитку підприємства на різних стадіях його життєвого циклу є: «прискорене зростання»; «обмежений ріст»; «збереження позиції»; «скорочення діяльності».

Якщо підприємство має самостійні філії, що випускають різну продукцію або розміщені в різних регіонах, то воно може диференціювати по відношенню до них стратегічні напрямки розвитку – в цьому випадку визначальна стратегічна модель розвитку підприємства в цілому буде характеризуватися терміном «поєднання».

З урахуванням обраної на кожній стадії життєвого циклу стратегічної моделі розвитку підприємства конкретизується його фінансова стратегія.

Таким чином, в якості основного критерію визначення місцеположення підприємства на кривій життєвого циклу доцільно застосувати показник руху ресурсів підприємства.

А якщо точніше, то можна побудувати криву життєвого циклу підприємства у вигляді графіка зміни доходів (збитків) підприємства в часі.

Тобто будь-яке підприємство повинно прагнути мати криву свого життєвого циклу з максимально (до нескінченності) продовженої стадією стійкості з усіма витікаючими звідси наслідками.

Однак реально такий варіант розвитку фірми неможливий, на практиці за умови грамотної стратегії і тактики управління підприємством можливий наступний варіант життєвого циклу підприємства – крива життєвого циклу підприємства описана Ф. Котлером в [4, с. 340].

Пов'язавши життєвий цикл підприємства і життєвий цикл конкурентної переваги фірми, можна відзначити, що за час життєвого циклу фірми може змінитися кілька життєвих циклів її конкурентної переваги.

Своєчасне зародження чергового циклу конкурентної переваги дозволяє (до певного моменту) підтримувати фірму на стадії зрілості. Це відбувається у разі своєчасного виявлення сигналів про загрозу втрати конкурентної переваги підприємства та прийняття адекватних заходів протистояння цій загрозі. Ці заходи, як правило, не виходять за рамки маркетингової стратегії: своєчасного зняття з виробництва застарілих товарів і виведення на ринок нових, конкурентоспроможних товарів і послуг; зміна цінової політики; зміна системи формування попиту та стимулювання збуту; застосування стратегії розподілення передпродажного і після продажного обслуговування покупців; пошук нових сегментів ринку і т.п.

У разі багаторазового повторення етапів росту і / або стійкості життєвого циклу підприємства, можна спостерігати тенденції подальшого розвитку фірми: а) стабільний стан фірми; б) сприятливі перспективи фірми; в) несприятливі перспективи фірми.

Підприємству в найближчому майбутньому належить потрапити на стадію спаду, що неминуче призведе до кризи діяльності підприємства, до фінансової кризи і, як правило, до банкрутства. Процедури, пов'язані з виведенням підприємства з кризи, будуть, відповідно, антикризовими.

Кризова ситуація на будь-якому підприємстві схожа з захворюванням.

Далі можливі кілька шляхів розвитку ситуації:

1. Якщо на підприємстві фінансовий менеджмент слабкий, стратегія і тактика керування не пророблені, то підприємство починає «хворіти». Якщо керівництво не помічає тривожних ознак, не приймає ніяких заходів щодо стабілізації фінансового стану підприємства, або ж ці заходи не виправдовують себе, то крива життєвого циклу плавно спускається, фірма переходить стадію вмирання – до банкрутства та ліквідації.

2. Другий варіант розвитку ситуації: якщо після проходження точки піку керуючий зауважує наближення кризи. У цьому випадку можливе «лікування» підприємства; причому, чим швидше воно розпочато, тим з меншими фінансовими та трудовими втратами воно буде проведено; тим більше шансів на повне відновлення задовільного фінансового стану фірми; тим менше вірогідність банкрутства підприємства.

3. У третьому випадку – ідеальному – починати роботу щодо запобігання кризи необхідно ще на стадії розвитку підприємства; до того, як з'являться перші тривожні ознаки кризи. Це можливо при своєчасному відновленні чергового циклу конкурентної переваги, а також при дотриманні основних принципів антикризового управління.

Якщо ж незважаючи ні на що (наприклад, в силу впливу зовнішніх причин) криза все ж наступила, необхідно застосовувати частину антикризової стратегії, розроблену для подібної ситуації. Вихід підприємства з кризи, або його «лікування», також передбачає застосування однієї з відновних стратегій з відповідними елементами тактики.

Згадана в третьому варіанті розвитку ситуації система антикризового управління, як уже зазначалося, буде мати чотири основних елементи:

- 1) прогнозування і діагностика кризи/банкрутства;
- 2) профілактика кризи/банкрутства;
- 3) безпосередньо криза;
- 4) виведення підприємства з кризи.

Очевидно, що починаючи з моменту створення підприємства необхідно проводити профілактику кризи. Рекомендується на цьому етапі розвитку підприємства розробити стратегію профілактики, якої відповідає ряд профілактичних заходів. Паралельно (а точніше, в якості одного з тактичних прийомів профілактики кризи) необхідно проводити прогнозування/діагностику кризи на підприємстві. Залежно від його результатів змінюється загальна тактика профілактики з метою відповідності антикризової стратегії.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** 1. Побудована нова крива життєвого циклу підприємства. Основною її відмінністю від класичної кривої життєвого циклу є зображення її в системі координат «Прибуток/збитки – Час «,а не» Дохід – Час», що дозволяє: а) побудувати по реальним цифрам, б) використовувати криву як теоретичну модель та як практичний

інструмент стратегічного управління. Запропонований метод побудови кривої життєвого циклу охоплює перехід підприємства з однієї стадії життєвого циклу в іншу, причому даний перехід досить строго формалізований. Найбільш слабким місцем класичної моделі життєвого циклу вважається саме момент переходу підприємства з однієї стадії свого розвитку в іншу.

2. Сформульовано і доведено, що для кожного етапу життєвого циклу підприємства характерна своя антикризова стратегія. Антикризове управління підприємством повинно здійснюватись, починаючи з моменту створення підприємства; в цьому випадку мова йде про антикризове управління як прогнозування та профілактика кризи. Після завершення стадії зрілості підприємства настає криза; тут антикризове управління являє собою сукупність чітко визначених послідовних цілеспрямованих антикризових дій.

#### Список літератури

1. Dillon WR, Madden TJ, Firtle NH Marketing research in a marketing environment. – Richard D. IRWIN, INC., USA, 1990. – 468 p.
2. Карлоф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи / Б. Карлоф.; пров. з англ., науч. ред. і авт. послесл. В. А. приписне. – М.: Економіка, 1991. – 239 с.
3. Meffert H. Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beitr. Zur Marketerient ierten Unternehmenspolitik. – Wiesbaden: Gabler, 1988. – 409 p.
4. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 1990. – 418 с.
5. Кушелевіч Є. Моделі життєвих циклів організації / Є. Кушелевіч, С. Філонович // Менеджмент: століття XX – століття XXI: СБ статей; під ред. О. Віханського, А. Наумова. – М., 2004. – С. 304–321.
6. Мендельсон Л. А. Теорія та історія економічних криз і циклів / Л. А. Мендельсон. – М.: Соцгиз, 1959. – Т. 1. – 691 с.; Т. 2. – 767 с.
7. Стратегія і тактика антикризового управління фірмою / [під ред. А. П. Градова і Б. І. Кузіна.] – Спб.: Спеціальна література, 1996. – 512 с.
8. Фалмер Роберт М. Енциклопедія сучасного управління: в 2-х т. / Р. М. Фалмер; заг. ред. Х. А. Бекова. – М.: Економіка, 1992. – 536 с.
9. Широкова Г. В. Теорія життєвих циклів організації: аналіз основних моделей / Г. В. Широкова // Менеджмент в Росії і за кордоном. – 2007. – № 2. – С. 15–22.
10. Економічна стратегія фірми / [під ред. А. П. Градова]. – Спб.: Спеціальна література, 1995. – 415 с.

#### References

1. Dillon, W. R., Madden, T. J., Firtle, N. H. (1990) Marketing research in a marketing environment. Richard D. USA: IRWIN, INC, 468 p.
2. Karlof, B. (1991) Business strategy: the concept, content, characters. Moscow: Ekonomika, 239 p.
3. Meffert, H. (1988) Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beitr. Zur Marketerient ierten Unternehmenspolitik. Wiesbaden: Gabler, 409 p.
4. Kotler, F. (1990) Principles of marketing. Moscow: Progres, 418 p.
5. Kuschelovich, E., Filonovich, P. (2004) Models of the organizational life cycle. Menedzhment: vek XX – vek XXIpp. 304–321.
6. Mendel'son, L. A. (1959) Theory and history of economic crises and cycles. Moscow: Socegiz, vol. 1, 691 p.; vol. 2, 767 p.

- 
7. Strategy and tactics of crisis management firm (1996) In: A. P. Gradova and B. I. Kuzina (Eds.). Spb.: Spetsial'naya literatura, 512 p.
  8. Falmer, R. M. (1992) Encyclopedia of modern management. Moscow: Ekonomika, 536 p.
  9. Shirokova, G. V. (2007) The theory of the organizational life cycle: analysis of the main models. Menedzhment v Rossy y za rubezhom, 2, pp. 15–22.
  10. Economic strategy of the firm (1995) In: A. P. Gradov (Ed.). Spb.: Spetsyal'naya lyteratura, 415 p.

**M.V. Shashyna**, *PhD of Economic sciences, associated professor, associated professor of Economics of enterprise Department, FMM, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

**N.M. Yukhym**, *a student of the Department of Economics of Enterprise, FMM, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

### **Life cycle of an enterprise as a basis of anticrisis management**

*The problem of choosing a crisis management strategy is one of the most pressing for Ukrainian enterprises and at the stage of transition of the state to a market economy; And will not lose relevance in market conditions. The application of the theory of the life cycle of an enterprise will allow operatively to accept anti-crisis management decisions for maintenance of effective functioning of the enterprise. The article investigates the main approaches to the stages of the life cycle of the enterprise, examines their advantages and disadvantages, determines the probability of crisis occurrence at each of the stages, considers the classical life cycle curve of the enterprise. As the main criterion for determining the location of the enterprise on the life cycle curve, it is proposed to use the indicator of enterprise resources movement. The necessity of introducing a characteristic crisis-management strategy for each stage of the company's life cycle is grounded.*

**Keywords:** crisis management, algorithm development of the enterprise life cycle curve lifecycle, crisis management.

*Стаття надійшла до редакції 22.07.2016*



**І. В. Макалюк**, к.е.н., старший викладач кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
**К. В. Задко**, студентка факультету менеджменту та маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## ВЕНЧУРНИЙ КАПІТАЛ ЯК «ФУНДАМЕНТ» УСПІШНОГО СТАРТАПУ

*Процес створення нового промислового виробництва та ефективне використання інноваційного потенціалу країни все активніше здійснюється за участю стартап-компаній як форм малої підприємницької діяльності. Предметом дослідження є процес інвестування інноваційної діяльності стартап-компаній за рахунок венчурного капіталу. Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі венчурного капіталу як альтернативи фінансування діяльності стартапів в умовах невизначеності та ризику інноваційного середовища, визначення його переваг і недоліків. В процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції – для визначення засад фінансування діяльності стартапів за рахунок венчурного капіталу; аналогії, співставлення, систематизації та порівняння – для виявлення переваг та недоліків венчурного інвестування, виявлення ризиків інноваційного середовища; графічний аналіз – для характеристики відносин між учасниками ринку в процесі застосування венчурного капіталу для освоєння інновацій. У статті досліджено вплив венчурного капіталу на створення та подальший розвиток нових бізнес-проектів. Розглянуто загальне поняття венчурного капіталу та основні сфери його застосування. Охарактеризовано основні форми інвестування стартапів. Визначено переваги та недоліки залучення венчурного капіталу для розвитку нових підприємств. Обґрунтовано, що використання венчурного капіталу може бути альтернативою при пошуку шляхів інвестування стартапу, який можна охарактеризувати як новостворену компанію, що знаходиться на початковій стадії розвитку та займається лише аналізом ринку, розробкою концепту, а також шукає джерела інвестування. Визначено, що інвестування у формі венчурного капіталу добре впливає на економічний стан країни загалом, адже створюються все нові форми ризикованого менеджменту, виникають нові методи управління інвестиціями, що безперечно дає стимул до розвитку наукоємних галузей та позитивно впливає і на інші сфери народного господарства, адже сьогодні новітні технології та розробки впроваджуються усюди. Результати дослідження можуть бути використані для подальших наукових розробок у напрямку пошуку шляхів адаптації венчурного інвестування до української економіки, напрацювання дослідної бази для створення ефективної інвестиційної інфраструктури.*

**Ключові слова:** венчурні інвестиції; венчурний капітал; стартап; інноваційне підприємство.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Досвід розвинутих країн показує важливу роль інноваційного підприємництва у підвищенні конкурентоспроможності національної економіки та забезпеченні її розвитку. Сьогодні дедалі більшого значення в освоєнні інновацій та ефективному використанні інноваційного потенціалу країни набувають стартап-компанії, які, незважаючи на приналежність переважно до форм малої інноваційної підприємницької діяльності, активно стимулюють процес створення нового промислового виробництва. Будучи важливою складовою всього господарського механізму, стартапи потребують створення оптимальних інституціональних умов

для забезпечення їх успішного функціонування. Окрім того, гостро постає проблема ресурсного забезпечення таких компаній, формування механізмів управління та кооперування, особливо на початкових стадіях діяльності. У зв'язку з цим, актуальності набуває питання залучення венчурного капіталу для фінансування інноваційних проектів, оскільки високий ступінь ризику зводить до мінімуму можливість використання традиційного позичкового капіталу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Проблема венчурного капіталу

аналізувалася такими вітчизняними та зарубіжними вченими як Н. М. Краус, Я. О. Копиця [3], науковим доробком яких є виявлення напрямів покращення діяльності венчурного бізнесу України, визначення інструментів підтримки венчурного підприємництва та заходів з удосконалення процесу венчурного фінансування; В. А. Ніколаєв [5], Н. М. Фонштейн [7], З. Б. Янченко [8], які досліджували особливості та пріоритетні напрями венчурного фінансування інноваційних проєктів; Л. І. Федулова [6], що досліджувала роль приватних інвесторів («бізнес-ангелів») у фінансуванні інноваційного підприємницького сектору. Можливості залучення венчурного капіталу в діяльності стартапів на ранніх стадіях інноваційного проєкту вивчали О. М. Головінов, Л. А. Дмитриченко [1] та ін.

Не применшуючи внесок наукових праць у розвиток теорії та практики венчурного фінансування, варто зазначити, що, на сьогодні, це питання висвітлено недостатньо. Адже збільшуються обсяги та урізноманітнюється направленість інвестування венчурного капіталу, зокрема в діяльності стартапів, що зумовлює необхідність постійних додаткових досліджень у даному напрямі.

**Постановка завдання.** Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі венчурного капіталу як альтернативи фінансування діяльності стартапів в умовах невизначеності та ризику інноваційного середовища, визначення його переваг і недоліків.

**Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних наукових результатів.** У сучасному світі розвиток економіки відбувається настільки швидко, що жоден проєкт чи технологія просто не можуть чекати – інвестиції на розвиток потрібні терміново або вже ніколи. Саме венчурний капітал є таким механізмом, який скорочує до мінімуму час на знаходження інвестицій для розвитку компанії.

Власне венчурний капітал зародився у США у середині 50-х рр. ХХ ст. як альтернативне джерело фінансування приватного бізнесу. Його вирізняє двоєчка природа, а саме, з одного боку, це ризикована спроба заробити на новітніх

розробках та ідеях, а з іншого – сильне бажання примножити власний капітал, а не втратити.

Інвестування найчастіше здійснюється у вигляді акціонерного капіталу в ті підприємства, що демонструють потенціал до швидкого зростання та реалізацію технологічних нововведень. Цей вид підприємництва характерний саме для певної комерціалізації результатів наукових досліджень у наукоємних високотехнологічних галузях, яким характерні як великі перспективи, так і поряд з цим велика доля ризику. Венчурна компанія, що має свою долю в справі, має і долю ризику. Якщо на компанію чекає прибуток, його розділить і інвестор, а зважаючи на високий ступінь ризику, він прагне отримати великий відсоток віддачі (75–80 % річного прибутку – це нормальна доля прибутку для венчурного капіталіста).

Загалом стартап можна охарактеризувати як новостворену компанію, що знаходиться на початковій стадії розвитку, вона лише займається аналізом ринку, розробкою концепту, а також шукає джерела інвестування. Зараз під цим поняттям розуміють переважно продукти високотехнологічних сфер, зокрема ІТ-технології. Це такі проєкти, що починають розвиватися, але ще не мають чіткої стратегії просування своїх ідей, не мають сформованого стартового капіталу, тому потребують значного фінансування.

Зазвичай стартап може отримати кошти від бізнес-ангелів або банків. Бізнес-анголи – це інвестори, які професійно займаються вкладанням власних коштів у проєкти, розробки у найрізноманітніших сферах [6]. Це досвідчені успішні підприємці, або топ-менеджери, що готові вкласти власні кошти в стартап, а на заміну отримують частку у майбутньому проєкті. Але така перспектива є в деяких випадках не дуже вдалою, адже за участі бізнес-ангола підприємець втрачає досить вагому долю в управлінні, а також їх «потужності» здебільшого вистачає на невеликі проєкти.

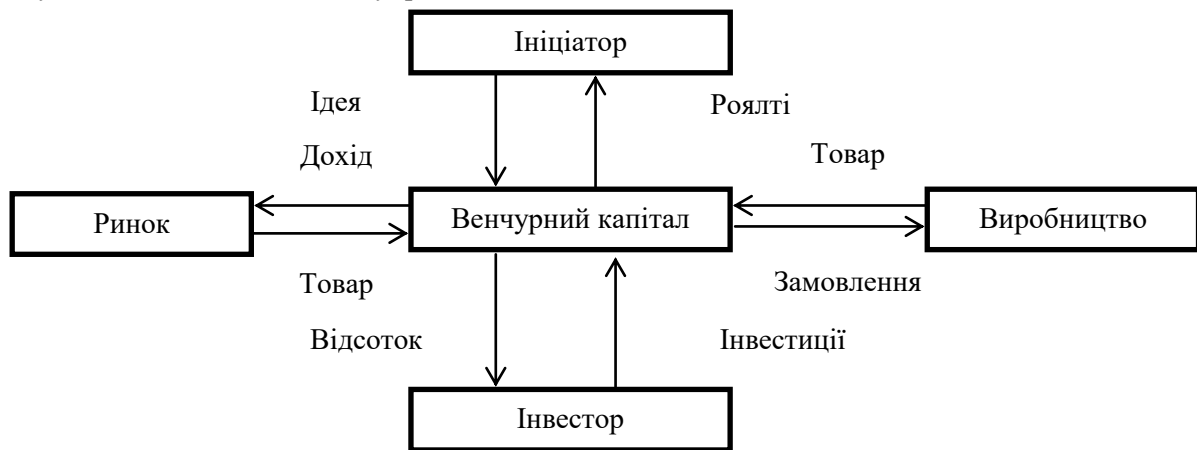
Якщо розглянути можливість взяття кредиту у банку, можна побачити, що вони надають його виключно за умов невеликого ризику, але і його дохід буде нижче за той, який очікує отримати венчурний капіталіст. Отже, чим вищий ризик, тим більший і очікуваний прибуток. Венчурні інвестори не йдуть на

зустріч підприємцям просто так, їх основна мета – отримати такі прибутки від власних капіталовкладень, які будуть перевищувати дохід від їх розміщення у більш надійних формах (наприклад, державних цінних паперах з фіксованим доходом), навіть якщо деякі проекти будуть «провалені». На сьогодні, така форма інвестування є досить успішною та перспективною, адже вдалих проектів дуже багато, і прибуток, що капіталіст отримує від успішних стартапів значно більший за втрати від нереалізованих проектів.

Одна з найбільш авторитетних професійних організацій венчурних капіталістів – Європейська асоціація венчурного інвестування (EVCA) – дає таке визначення поняттю «венчурний капітал»: «акціонерний капітал, що надається професійними фірмами, котрі інвестують з одночасним управлінням в

підприємства, що демонструють значний потенціал до зростання, у їх початковій стадії розвитку, розширення та трансформації» [7]. Основна сфера розповсюдження венчурної діяльності – нові високонаукові галузі, такі як програмне забезпечення, електроніка, робототехніка тощо. Саме з такого фінансування почали свою діяльність такі гіганти як HP, Microsoft, Apple, Oracle, Yahoo, Amazon, Google, Intel [2].

Охарактеризувати взаємодію венчурного капіталіста з іншими учасниками ринкових відносин можна за такою схемою (рис. 1). При такому підході підприємство випускає інноваційну продукцію на замовлення і цим мінімізує ризик розробки і дослідного впровадження, інвестор отримує інформацію про ідею, а ініціатор – необхідні кошти.



**Рис. 1. Освоєння інновацій при застосуванні венчурного капіталу**  
Сформовано на основі [4]

Основні плюси роботи з венчурними компаніями:

- гроші надаються без застави і на тривалий час;
- відсутність регулярних платежів через певні часові інтервали;
- лише венчурні компанії проінвестують ризикований стартап, адже їх основною ціллю є отримання надприбутку від інноваційних ризикованих проектів.

Мінусом роботи з венчурним капіталом є загроза втрати контрольного пакету акцій через прагнення інвестора придбати велику частку в проекті, поки вона досить дешева. Інвестиційний цикл венчурного інвестора становить від трьох до десяти років. Інвестор сподівається, що за цей

час підприємство зможе суттєво збільшити свої обороти і прибуток, ринкова вартість значно зросте, і він зможе вигідно продати свою частку в цьому підприємстві.

Якщо ж підприємець все-таки вирішив залучити венчурний капітал, постає питання пошуку таких інвесторів, адже початківцям без досвіду та певних «зв'язків» у фінансовому світі досить складно їх знайти. До того ж в Україні недостатньо розвинута інвестиційна інфраструктура, тому єдиними джерелами інформації про венчурних інвесторів є спеціалізовані виставки, статті у пресі, а також особисті контакти менеджерів венчурних компаній. Наступним кроком у залученні таких інвестицій є представлення бізнес-плану, який

переконає інвестора вкласти саме у цей проект. Для цього використовують загальноприйнятий показник розвитку IRR (внутрішня норма дохідності інвестицій). Відповідно до мети венчурного капіталіста (продати за велику суму пакет акцій, що йому належить), якщо прогнозовані обсяги продажів цієї компанії зростатимуть на 40–50 % щорічно, такий вклад буде привабливим для інвестування. Наступною стадією є спостереження та вивчення стартапу інвестором, це найдовший та найскладніший крок на шляху до отримання фінансування. Якщо ж венчурна компанія планує інвестувати у проект, – складатиметься інвестиційна пропозиція чи меморандум, тобто підсумовуються усі висновки щодо стартапу.

Згідно з даними Української асоціації інвестиційного бізнесу в Україні існує близько 50 венчурних фондів, п'ять з яких сформовано за участю іноземного капіталу. Переважну більшість згаданих фондів було створено протягом останніх років [8]. Загалом використання венчурного інвестування допомагає модернізувати економіку регіонів та цілих країн. Наша економіка також гостро потребує залучення інвестицій, зокрема у вигляді влиття венчурних капіталів.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Використання венчурного капіталу може бути альтернативою при пошуку шляхів інвестування стартапу. Венчурне фінансування завжди буде привабливим для тих, хто готовий та не боїться високого ступеню ризику, початкової неліквідності активів компанії та «замороження» на доволі тривалий строк частини капіталу заради втілення ідеї у життя, заради отримання надприбутку. Безумовно такий вид інвестування добре впливає на економічний стан країни загалом, адже створюються все нові форми ризикованого менеджменту, виникають нові методи управління інвестиціями. Венчурне інвестування безперечно дає стимул до розвитку наукоємних галузей, що значно впливає і на інші сфери народного господарства, адже сьогодні новітні технології та розробки впроваджуються усюди.

Перспективами подальших наукових досліджень у даному напрямку є пошук шляхів адаптації венчурного інвестування до української економіки, напрацювання дослідної бази для створення дійсно ефективної інвестиційної інфраструктури.

### Список літератури

1. Головинов О. Н. Стартап как форма развития малой инновационной предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] / О. Н. Головинов, Л. А. Дмитриченко // Экономика, управление и инвестиции. – 2015. – № 3 (9). – Режим доступа : [euii-journal.ru/29-80](http://euii-journal.ru/29-80).
2. Джерела венчурного капіталу. Українська асоціація інвестиційного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/15\\_4.pdf](http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/15_4.pdf).
3. Краус Н. М. Венчурне інвестування як пріоритетний напрям інноваційного розвитку економіки країни / Н. М. Краус, Я. О. Копиця // Економічний простір. – 2013. – № 74. – С. 112–121.
4. Людвикова Н. Ю. Венчурный бизнес: сущность, история развития и современное состояние / Н. Ю. Людвикова // Экономика и управление. – 2009. – № 7. – С. 19–25.
5. Николаев В. А. Приоритетные направления венчурного финансирования инновационных проектов / В. А. Николаев. – М. : Дашков и К, 2006. – 93 с.
6. Федуллова Л. І. Бізнес-ангели в національній інноваційній системі / Л. І. Федуллова // Проблеми науки. – 2008. – № 5. – С. 2–7.
7. Фонштейн Н. М. Венчурное финансирование: теория и практика / Н. М. Фонштейн, А. М. Балабанова. – М. : Центр коммерциализации технологий, 2005. – 85 с.
8. Янченко З. Б. Сучасні особливості та перспективи розвитку венчурного фінансування в Україні [Електронний ресурс] / З. Б. Янченко // Ефективна економіка. – 2010. – № 10. – Режим доступу до журн. : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=361>.

### References

1. Golovinov, O. N. and Dmitrichenko, L. A. (2015), «Startup as form of development of small innovative business activity», *Ekonomika, upravlenie i investicii*, [Online], vol. 3 (9), available at: <http://euii-journal.ru/29-80>.
2. Ukrain'ska asociacija investicijnogo biznesu (2015), «Sources of venture capital», available at: [http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/15\\_4.pdf](http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/15_4.pdf).

3. Kraus, N. M. and Kopytsia, Ya. O. (2013), «Venture investment as a priority the development of innovative economy», *Ekonomichnyi prostir*, vol. 74, pp. 112–121.
4. Liudvikova, N. Iu. (2009), «Venture business: the nature, history and current status», *Ekonomika i upravlenie*, vol. 7, pp. 19–25.
5. Nikolaev, V. A. (2006), *Prioritetnye napravleniia venchurnogo finansirovaniia innovatcionnykh proektov* [Priority areas of venture financing of innovative projects], Dashkov i K°, Moscow, Russia.
6. Fedulova, L. I. (2008), «Business angels in the national innovation system», *Problemy nauky*, vol. 5, pp. 2–7.
7. Fonshtein, N. M. and Balabanova, A. M. (2005), *Venchurnoe finansirovanie: teoriia i praktika* [Venture finance: theory and practice], Commercialization center for technology, Moscow, Russia.
8. Yanchenko, Z. B. (2010), «Modern features and prospects of venture financing in Ukraine», *Efektivna ekonomika* [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=361>.

**I. V. Makaliuk**, *PhD of Economic sciences, Senior Lecturer of Economics and Entrepreneurship Department, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

**K. V. Zadko**, *student, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

### **Venture capital as «base» of the successful startup**

*The process of creating new industrial production and effective use of innovation potential is increasingly carried out with the participation of startup companies as a form of small entrepreneurship. The subject of research is the process of investing innovation start-up companies by venture capital. The article is a theoretical justification for the role of venture capital as an alternative financing of start-ups under uncertainty and risk innovative environment to determine its strengths and weaknesses. The study used methods of analysis, synthesis, induction and deduction – for determining the principles of financing of startups through venture capital; analogy, comparing, ordering and comparison – to identify strengths and weaknesses of venture investment, risk identification innovative environment; Graphical analysis – to characterize the relationship between market participants in the application of venture capital for the development of innovation. In the article the impact of venture capital on the creation and further development of new business projects. The general concept of venture capital and main areas of application. Characterized basic forms of investment startups. Advantages and disadvantages of attracting venture capital to develop new businesses. Proved that the use of venture capital can be an alternative when looking for ways to invest startup, which can be described as a new company that is at the initial stage of development and is engaged in a review of market development concept and seeking sources of investment. Determined that the investment in the form of venture capital good effect on the economic situation in general, as created new forms of risky management, new methods of investment management, which definitely gives impetus to the development of the technology and have a positive impact on other areas of the economy, because today the latest technology and developments implemented everywhere. Results of the study can be used to further scientific research towards finding ways of adapting venture capital investment in the Ukrainian economy, working out research base for an effective infrastructure investment.*

**Keywords:** venture investments; venture capital; startup; innovative enterprise.

*Стаття надійшла до редакції 26.07.2016 р.*

**О. О. Трофименко**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та підприємництва, Міжнародний університет фінансів  
**Д. В. Кобаль**, магістрант кафедри менеджменту та інновацій,  
Міжнародний університет фінансів

## **ЦІЛЬОВІ ВИТРАТИ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ)**

*Проаналізовано фактори впливу на динаміку сертифікації підприємств в Україні. Визначено основні елементи управління якістю, які впливають на процеси виробництва підприємств автомобільної промисловості. Досліджено вузький сегмент ринку машинобудівної промисловості в Україні, а саме, виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, виробництво електричного устаткування. Проаналізовано основні стандарти якості, специфічні методи забезпечення якості та визначено відповідні вимоги в галузі автомобільної промисловості. Визначено основні КРІ-показники в системі управління якістю на досліджуваних підприємствах, у тому числі, частка ЕРРМ та ІРРМ. Представлено окремі складові якості на обраному підприємстві. Визначено основні складові витрат для впровадження та підтримки функціонування системи управління якістю. Розглянуто індикатор ефективності діяльності підприємства. Запропоновано напрями для впровадження та функціонування системи управління якістю на підприємствах.*

**Ключові слова:** якість, система управління якістю, витрати, автомобільна промисловість

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Сьогодні, в умовах асоціювання з ЄС, підвищуються вимоги до продукції вітчизняних виробників – тільки високоякісна продукція може бути конкурентоздатною. Саме тому підприємствам доцільно визначити те, наскільки пропонована продукція відповідає стандартам якості та постійно вдосконалювати свої виробничі процеси.

З розвитком технологій у сферах виробництва та обслуговування проблема якості стає дедалі складнішою, тому і вирішувати її практично можливо лише з використанням комплексного та системного підходів. Так, у рамках програми дерегуляції та розвитку підприємництва Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [1] передбачено розширення та спрощення доступу українських товарів на ринки держав – членів Європейського Союзу та приведення системи технічного регулювання відповідно до із європейських вимог. Крім того, важливо врахувати всі аспекти системи управління якістю на рівні окремих видів економічної діяльності. Саме тому окремого дослідження потребують системи управління якістю на підприємствах автомобілебудування. Так, орієнтуючись, на провідні підприємства,

можна визначити перспективи та вирішити проблемні питання.

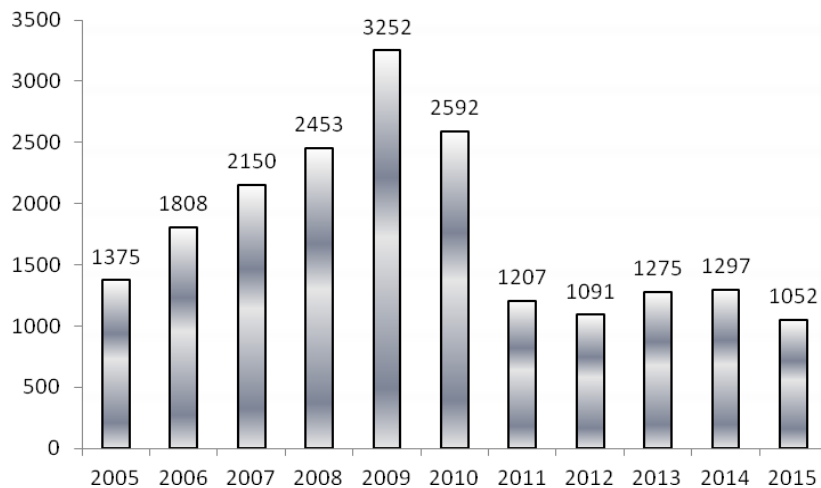
**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Дослідженню проблем підвищення рівня ефективності управління якістю присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних науковців: Е. Демінга [2], Г. Тагуті [3], Ф. Кросбі [4], Ф. Джурана [5], К. Ісікава [6], Дж. Харінгтона [7], Г. Г. Азгальдова [8], А.В. Вакуленко [9], О. П. Глудкіна [10], П. Я. Калита [11], Л.С. Кириченко [12], Ф. Кросбі [13], А. С. Тельнова [14], та ін. У працях цих науковців досліджені різні підходи та аспекти управління якістю, запропоновані методики оцінки та підвищення рівня якості окремих процесів підприємства та продукції. Проте деякі питання залишаються на вирішеними, зокрема, аспекти функціонування систем управління якістю у контексті цільових витрат підприємств з врахуванням галузевих відмінностей.

**Постановка завдання.** Спираючись на офіційні статистичні дані, облікові дані підприємств, положення нормативно-законодавчої бази в сфері управління якістю сформулювати основні аспекти функціонування

системи управління якістю та обґрунтувати цільові витрати на забезпечення її функціонування на прикладі підприємств автомобільної промисловості.

**Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних наукових результатів.** За даними Міжнародної організації зі стандартизації ISO [15], представлено динаміку сертифікації підприємств в Україні на основі ISO 9001 з 2005 по 2015 рр. (рис. 1). Україні спостерігається позитивна тенденція щодо впровадження систем якості за міжнародними стандартами (рис. 1). З 2005 по 2009 рр. спостерігалася позитивна динаміка зростання з максимальною кількістю отриманих сертифікатів у 2009 р. за весь досліджуваний проміжок часу. Очевидно, що це пов'язано з попередніми етапами підготовки та, власне,

вступом України у Світову організацію торгівлі (СОТ) 16 травня 2008 року. Адже міжнародний сертифікат якості є гарантом того, що на підприємстві впроваджена та функціонує система менеджменту якості, що забезпечує високу якість продукції та послуг, відповідну прихильність споживачів з міжнародних ринків, а отже, збільшує попит на продукцію вітчизняних виробників. З 2009 до 2012 рр. кількість отриманих сертифікатів зменшується на 64%, що може бути пов'язано з наслідками фінансової кризи та скороченням підприємств. З 2012 р. спостерігається зростання сертифікації до 2014 р. та спад у 2015 р., що теж може бути пов'язано з фінансовою кризою в Україні. Тому виникає потреба дослідження основних елементів управління якістю.



**Рис.1. Динаміка сертифікації підприємств в Україні на основі ISO 9001**

*Адаптовано авторами за даними [15]*

До основних елементів управління якістю, що справляє істотний вплив на процес виробництва підприємств автомобільної промисловості та постачання на ринок конкурентоспроможної продукції, належать такі: стандартизація і сертифікація виробів та внутрішніх систем якості; державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил та відповідальності за їх порушення; внутрішньовиробничий технічний контроль якості. Цей перелік є прийнятним для багатьох сфер діяльності, зокрема, і для галузі автомобільної промисловості. Так, на підприємствах автомобільної промисловості, з метою підвищення якості пропонованої

продукції мають бути запроваджені системи управління якістю.

До великих підприємств автомобільної промисловості в Україні відноситься ТОВ «Джентерм Україна» [16]. Підприємство ТОВ «Джентерм Україна» – одне з підприємств американської фірми «Gentherm Inc.», яка є лідером з розробки інноваційних технологій з регулювання температурного режиму різноманітних пристроїв, генерування енергії, а також виробництва систем підігріву автомобільних салонів. Зареєстровані види діяльності станом на серпень 2015 року включають: виробництво електричного й електронного устаткування для

автотранспортних засобів (основний); виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів; виробництво батарей і акумуляторів; оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. Основними споживачами продукції ТОВ «Дженерм Україна» (системи підігріву сидінь та салону для автомобільної промисловості) є підприємства автомобільної промисловості країн Західної Європи та РФ. Основними замовниками ТОВ «Дженерм Україна» є такі виробники автомобільних сидінь і керма, як Autoliv, AUNDE Group, CarTrim, BOSCH, Lear, JCI та інші, а також всесвітньо відомі автовиробники VW Group, BMW AG, Daimler AG, Ford, GM, Ferrari, Seat, Bentley, RR та інші.

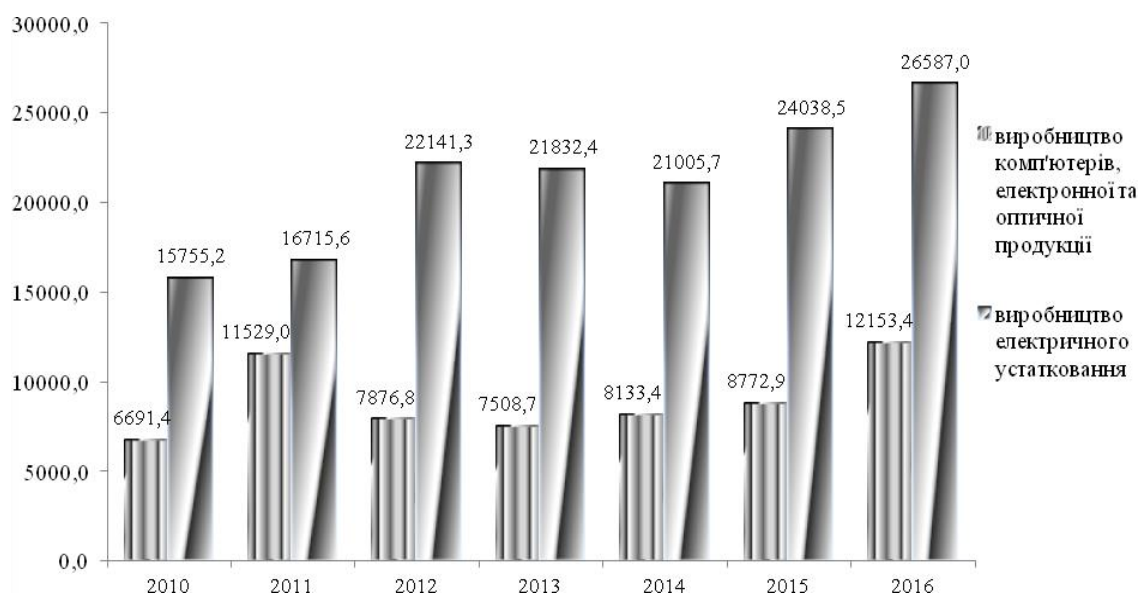
Якщо в сфері виробництва систем підігріву сидінь та салону для автомобільної промисловості ТОВ «Дженерм Україна» посідає монопольне положення, то у суміжних сферах діяльності працюють підприємства, які є його потенційними конкурентами: ВО «Карпати» [17], ТзОВ «Тайко Електронікс Юкрейн Лімітед» [18], ПАТ «Мукачівський завод «Точприлад» [19], ТОВ «Костал Україна» [20], ТОВ «Се Борднетце-Україна» [21]. Так, виробниче об'єднання «Карпати» (м. Івано-Франківськ) виробляє проводку для легкових автомобілів. Його основними підприємствами-споживачами є підприємства Porsche, Mercedes, Volkswagen, Skoda та ін. ТзОВ «Тайко Електронікс Юкрейн Лімітед» (м. Івано-Франківськ) виробляє кабельно-провідникову продукцію для автомобілебудування, що має високий попит у підприємств BMW, Opel, Mercedes, Skoda, Fiat. ПАТ «Мукачівський завод «Точприлад» (м. Мукачево) виробляє проводку, акустику, електронні компоненти для підприємств галузі автомобілебудування для підприємств BMW, Land Rover, Mercedes, Volkswagen та ін. ТОВ «Костал Україна» (м. Переяслав-Хмельницький) виробляє технологічно передові електронні та електромеханістичні вироби для автомобілебудування, основними споживачами яких є Ford, Audi, Volkswagen, Mercedes, Renault, BMW та ін. ТОВ «Се Борднетце-Україна» (Тернопільська обл.) виробляє кабельно-провідникову продукцію для Volkswagen, Audi та ін.

Зазначені підприємства працюють у досить вузьких сферах автомобілебудівної промисловості та за класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД) їх можна віднести до 26-27 кодів КВЕД-2010, а саме: виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції; виробництво електричного устаткування, що відноситься до машинобудування. Так спостерігаємо відповідну динаміку їх розвитку з 2010 по 2016 рр. (рис. 2). За останні три роки зростають обсяги виробництва та реалізації продукції в даній сфері, що свідчить про зростання попиту на продукцію та зростання її якості.

Специфіка діяльності підприємств автомобільної промисловості обумовлює дотримання відповідних галузевих стандартів, які враховують характерні властивості даної галузі, а саме [23]: тенденція до зменшення термінів розроблення і початок виробництва нової продукції; складність конструкції автомобіля, що містить широкий обсяг номенклатури комплектувальних деталей; форма організації відносин між постачальниками та споживачами; підвищені вимоги до якості, безпеки, надійності та безвідмовності продукції; висока конкуренція на ринку і, як наслідок, жорсткі вимоги щодо зниження собівартості продукції.

Внаслідок вищезазначених характеристик найбільші автовиробники Європи та США сформували національні галузеві вимоги до систем управління якістю постачальників автокомплектуювальних, до яких належать: VDA 6.1 – німецький стандарт, який містить вимоги щодо проведення аудиту системи управління якістю виробників автомобільної промисловості; EAQF (французький) та AVSQ (італійський) стандарти; QS-9000 – стандарти американської «великої трійки» (General Motors, Ford і Chrysler). Так, для роботи із німецькими автовиробниками на ТОВ «Дженерм Україна» використовують такі стандарти якості як: VDA 2 (процес затвердження комплектуючих виробництва) [24] – постійно; VDA 6.1 (аудит системи якості) [25] – виключно при проведенні аудиту системи якості замовником або при підготовці до сертифікаційного аудиту; VDA 6.3 (аудит процесу) [26] – на періодичній основі.





**Рис. 2.** Динаміка обсягу реалізованої продукції машинобудування в сфері виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, електричного устаткування

*Адаптовано авторами на основі [22]*

В Україні міжнародний стандарт автомобільної галузі опублікований під назвою ДСТУ ISO/TS 16949:2009 «Системи управління якістю. Специфічні вимоги до виробників автотранспортних засобів та запасних частин і приладдя до них щодо застосування ISO 9001:2009» (ISO/TS 16949:2008, IDT) у 2009 році. За основу ДСТУ ISO/TS 16949:2009 взято міжнародний стандарт ISO 9001, розширений додатковими вимогами, серед яких [22; 27; 28]: – вимоги щодо розроблення бізнес-плану та внесення у нього цілей в сфері якості; – документування плану заходів у разі виникнення непередбачуваних обставин; – задоволення вимог споживача стосовно управління ключовими параметрами продукції/процесів; – управління виробничими інструментальними засобами; – обов'язкове застосування ідентифікації та контролю продукції; – управління складськими запасами; – навчання всього персоналу основним статистичним методам і термінам.

Специфічними для автомобільної промисловості та такими, що використовуються додатково до стандарту [22], є «інструменти якості» – методи забезпечення якості, які є обов'язковими для запровадження і використання підприємствами автомобільної промисловості. До цих методів включають: APQP – Advanced Product Quality Planning and

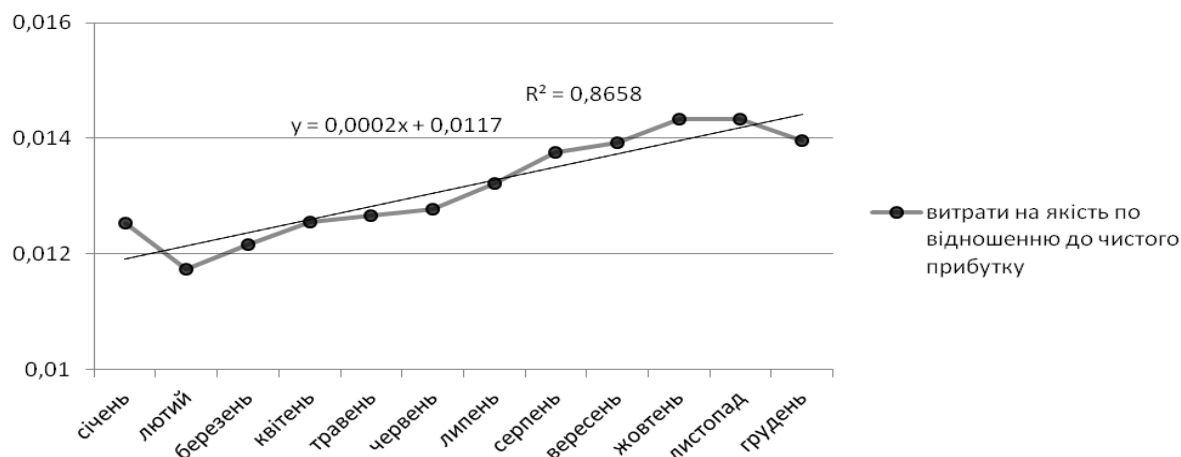
Control Plan (Перспективне планування якості продукції та план управління) [29]; FMEA – Potential Failure Mode and Effects Analysis (Аналіз видів та наслідків відмов) [30]; MSA – Measurement Systems Analysis (Аналіз вимірювальних систем) [31]; PPAP – Production Part Approval Process (Процес затвердження комплектуючих виробництва) [32]; SPC – Statistical Process Control (Статистичне управління процесом) [33].

Для відділу якості на досліджуваних підприємствах автомобільної промисловості основними КРІ показниками є: кількість прийнятих від замовника скарг (рекламацій), частка ЕРРМ та ІРРМ (кількість дефектів на мільйон), розмір витрат (на забезпечення якості продукції), частка вчасно виконаних (введених) коригувальних заходів (дій). Для кожного показника КРІ встановлюється ціль – максимально допустимий бар'єр, вихід за рамки якого розцінюватиметься як недотримання вимог щодо забезпечення якості. Так, РРМ (parts-per-million) – це термін, що описує співвідношення «щільності», що використовується для малих концентрацій одиниць у межах обсягу набагато більшого розміру. External РРМ (ЕРРМ) та Internal РРМ (ІРРМ) – терміни, що використовуються для визначення частки зовнішніх (що були виявлені замовником) і

внутрішніх (виявлені на підприємстві чи щойно після виготовлення) дефектів продукції.

Наявність дефектів і відбракованих виробів потребує високого рівня витрат, які теж необхідно контролювати. Саме з цією метою, наприклад, на підприємстві «Дженерм Україна» щомісячно розраховується розмір витрат на якість (рис. 3), які задля збереження конфіденційності інформації представили у

дослідженні у відносних величинах. Загалом, витрати на якість включають витрати на оцінювання якості та її контролювання, матеріали для тестування й перевірок, витрати на усунення дефектів деталей, складальних одиниць, монтажу, усунення дефектів устаткування, витрати на навчання і перенавчання персоналу з питань якості тощо.

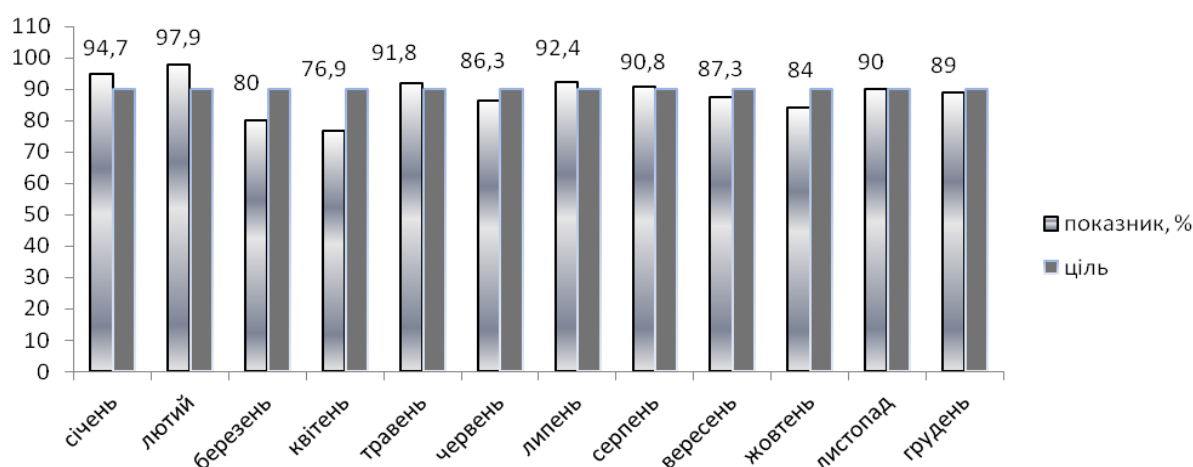


**Рис. 3. Витрати на якість відносно чистого прибутку досліджуваного підприємства у 2015 р.**

*Розроблено авторами на базі облікових даних підприємства*

Також на якість роботи підприємства також впливає швидкість виконання робіт, особливо відносно до коригувальних дій щодо покращення якості. Тому, частка вчасно виконаних коригувальних заходів є важливим індикатором ефективності діяльності підприємства. Частку вчасно виконаних коригувальних дій щодо покращення якості на ТОВ «Дженерм Україна»

у 2015 році можна простежити на рис. 4. У середньому підприємство досягає поставленої цілі у 90%, що є позитивною тенденцією в управлінні якістю і підтверджує доцільність відповідних витрат. Також на це впливають існуючі на підприємстві відповідні плани проведення аудитів продукту та аудитів процесу.



**Рис. 4. Динаміка частки вчасно виконаних коригувальних дій щодо покращення якості на досліджуваному підприємстві в 2015 р.**

*Розроблено авторами на базі облікових даних підприємства*

До вищезазначених сфер витрат доцільно додати початкові витрати на отримання сертифікату якості. Перш за все, вартість сертифікації залежить від розміру підприємства, швидкості проведення робіт з сертифікації, специфіки діяльності підприємства, виробничих процесів підприємства та ін. На сьогодні, середня вартість отримання сертифікату відповідності ISO 9001 для малих підприємств України (чисельність співробітників до 50 осіб) становить близько 33 000 грн. Хоча міжнародний сертифікат дійсний три роки, на підприємстві проводиться періодичний зовнішній аудит з метою підтвердження отриманого сертифікату.

Враховуючи те, що впровадження системи якості на підприємствах автомобільної промисловості надасть можливість у цілому покращити конкурентні позиції підприємств на українському та міжнародному ринках, зменшити кількість дефектів, підвищити культуру виробництва, систематизувати бізнес-процеси підприємства, цільові витрати на забезпечення якості є нагальною потребою.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Проведене дослідження показало те, які є основні складові забезпечення системи функціонування якості на підприємствах автомобілебудування, а саме: конкурентні вимоги, основні елементи управління якістю, що впливають на процес виробництва підприємств автомобільної промисловості та постачання на ринок конкурентоспроможної продукції,

специфіка галузевих стандартів, статті витрат на забезпечення якості, перспективи впровадження системи якості на підприємствах. Для адаптації до сучасних вимог зовнішнього середовища, вважаючи на конкурентний тиск, підприємствам доцільно переходити на новий рівень управління якістю. Так, для систематичного та всебічного контролю життєдіяльності системи управління якістю, на досліджуваному підприємстві варто розробити план проведення внутрішніх аудитів. Оскільки, наразі на підприємстві є план проведення аудитів продукту та аудитів процесу, однак, відсутній план проведення аудитів системи. Так, одним із завдань для керівників департаменту якості на підприємствах має бути розробка планів періодичних аудитів системи на підприємстві та проведення цих аудитів на постійній основі внутрішніми аудиторами підприємства. Доцільність введення діагностичного самооцінювання зумовлена необхідністю адаптувати існуючу систему управління якістю до змін, що викликані, насамперед, вимогами замовників. Крім того, це надасть змогу вчасно коригувати діяльність та бути готовими до зовнішнього аудиту з приводу підтвердження сертифікату якості.

Подальших наукових досліджень потребує формування переліку етапів впровадження системи управління якістю на підприємствах автомобільної промисловості та відповідного алгоритму прийняття управлінських рішень на кожному з етапів.

#### Список літератури

1. Про стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення 01.07.2016).
2. Деминг Э. Лекция перед японскими менеджерами в 1950 году / Методы менеджмента качества. 2000. № 10. С. 24–29.
3. Taguchi methods, research and development / G. Taguchi. American Supplier Institute, 1992. 351 p.
4. Кросби Ф. Б. Качество и я. Жизнь бизнеса в Америке. М.: Стандарты и качество, 2008. 263с.
5. Juran J. M., Godfrey A. V. Juran's Quality Handbook. McGrawHill, 1998. 1730 p.
6. Исикава К. Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1988. 214 с.
7. Харрингтон Д.Х. Управление качеством в американских корпорациях. М.: Экономика, 1990. 272 с.
8. Азгальдов Г.Г. Теория и практика оценки качества товаров (основы квалиметрии). М. : Экономика, 1982. 256 с.
9. Вакуленко А. В. Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2004. 167 с.

10. Всеобщее управление качеством Total Quality Management (TQM): учебник для студ. вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров и др. М.: Лаборатория базовых знаний; Горячая линия-Телеко, 2001. 599 с.
11. Калита П.Я. Системы качества и международные стандарты ИСО серии 9000 // Украинская ассоциация качества, 2006. 181 с.
12. Кириченко Л.С., Чернухіна Н.М. Сертифікація та якість продукції в сучасних умовах господарювання. Львів, 2005.. 215 с.
13. Кросби Ф. Наставники по качеству // Стандарты и качество. 1999. № 9. С. 74–75.
14. Тельнов А. С. Розвиток зарубіжних концепцій управління якістю продукції // Вісник ХНУ. Економічні науки. 2012. Т. 3, № 5. С. 93-98.
15. Офіційний сайт International Organization for Standardization (ISO). URL: <http://www.iso.org> (дата звернення 01.07.2016).
16. Офіційний сайт «Джентерм». URL: <http://www.gentherm.com/> (дата звернення: 06.08.2012).
17. Офіційний сайт Державне підприємство Виробниче об'єднання «Карпати» . URL: <http://dpkarpaty.com.ua/> (дата звернення: 15.07.2016).
18. Офіційний сайт TE connectivity. URL: <http://www.te.com/> (дата звернення: 15.07.2016).
19. Офіційний сайт ПАТ «Мукачівський завод «Точприлад». URL: <http://tochprilad.com/> (дата звернення: 15.07.2016).
20. Офіційний сайт ТОВ «Костал Україна» URL: <http://www.kostal.com/> (дата звернення: 15.07.2016).
21. Інформація про компанії. Бізнес-гід URL: <http://se-bordnetce-ukraina.business-guide.com.ua/>(дата звернення: 15.07.2016).
22. Статистична інформація. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.07.2016)..
23. ДСТУ ISO/TS 16949:2009 Системи управління якістю. Специфічні вимоги до виробників автотранспортних засобів та запасних частин і приладдя до них щодо застосування ISO 9001:2008. Київ: Держстандарт України, 2009. 42 с.
24. VDA Volume 2. Quality Assurance for Supplies Production process and product approval PPA, 5th revised edition, VDA. [Effective November, 2012]. VDA QMC, 2012. 55 p.
25. VDA Volume 6.1. QM – system audit, 4th revised edition, VDA. [Effective 2010]. VDA QMC, 2010. 197 p.
26. VDA Volume 6.3. QM – process audit, 2nd edition, VDA. [Effective 2010]. VDA QMC, 2010. 177 p.
27. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) : ДСТУ ISO 9001:2015. [Чин. від 01.07.2016] К. : Держстандарт України, 2015. 60 с. (Національний стандарт України).
28. Мороз Л. В. Нормативно-методичне забезпечення статистичного контролю виробничих процесів та якості продукції: дис. ... канд. техн. Наук : 05.01.02. М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів, 2016. 199 с.
29. Advanced Product Quality Planning (APQP) and Control Plan Reference Manual, Second Edition, Chrysler, Ford, GM. – [Effective November 1, 2008]. Michigan: AIAG 2008. 107 p. – International Automotive Standard
30. Potential Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) Reference Manual, Fourth Edition, Chrysler, Ford, GM. [Effective November 1, 2008]. Michigan: AIAG 2008. 144 p. International Automotive Standard
31. Measurement System Analysis (MSA) Reference Manual, Fourth Edition, Chrysler, Ford, GM. [Effective September 1, 2010]. Michigan: AIAG 2010. 231 p. – International Automotive Standard.
32. Production Part Approval Process (PPAP) Reference Manual, Fourth Edition, Chrysler, Ford, GM. [Effective June 1, 2006]. Michigan: AIAG 2006. 68 p. – International Automotive Standard
33. Statistical Process Control (SPC) Reference Manual, Second Edition, Chrysler, Ford, GM. [Effective October 1, 2005]. Michigan: AIAG 2005. 222 p. – International Automotive Standard

### References

1. President of Ukraine (2015), Decree of the President of Ukraine "About the Strategy of Sustainable Development "Ukraine 2020", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (Accessed 01 July 2016).
2. Deming, E. (2000), “Lecture to Japanese managers in 1950”, *Metody menedzhmenta kachestva*, vol.10, pp. 24–29.

3. Taguchi, G. (1992), *Taguchi methods, research and development*, American Supplier Institute, Cairo, Egypt.
4. Crosby, P. (2008), *Kachestvo y ia. Zhyzn' byznesa v Ameryke* [Quality and me. Life of business in America], Standarty y kachestvo, Moskow, Russian Federation.
5. Juran, J. M. (1998), *Quality Handbook*, 5th ed, McGrawHill, New York, USA.
6. Ysykava, K. (1988), *Yaponskye metody upravleniya kachestvom* [Japanese methods of quality management], Ekonomyka, Moskow, Russian Federation.
7. Kharrynhton, D.Kh. (1990), *Upravlenye kachestvom v amerykanskykh korporatsiyakh* [Quality management in US corporations], Ekonomyka, Moskow, Russian Federation.
8. Azghal'dov, H.H. (1982), *Teoriya y praktyka otsenky kachestva tovarov (osnovy kvalymetryy)* [Theory and practice of assessing the quality of goods], Ekonomyka, Moskow, Russian Federation.
9. Vakulenko, A. V. (2004), *Upravlinnia iakistiu* [Quality management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
10. Hludkyn, O. P., Horbunov, N. M., Hurov, A. Y. y dr. (2001), *Vseobschee upravlenye kachestvom* [Total Quality Management], Laboratoryia bazovykh znanyj, Moskow, Russian Federation.
11. Kalyta, P.Ya. (2006), *Systemy kachestva y mezhdunarodnye standarty ISO seryy 9000* [Quality systems and international standards of ISO 9000 series], Kyiv, Ukraine.
12. Kyrychenko L.S. (2005), *Sertyfikatsiia ta iakist' produktsii v suchasnykh umovakh hospodariuvannia* [Certification and quality of production in modern economic conditions], Lviv, Ukraine.
13. Krosby, F. (1999), "Nastavnyky po kachestvu", *Standarty y kachestvo*, vol. 9, pp. 74–75.
14. Tel'nov, A. S. (2012), "Rozvytok zarubizhnykh kontseptsij upravlinnia iakistiu produktsii", *Visnyk KhNU. Ekonomichni nauky*, vol. 3, no. 5, pp. 93-98.
15. The official site of the International Organization for Standardization (2016), "Enterprise Certification Data", available at: <http://www.iso.org> (Accessed 15 July 2016).
16. The official site of Gentherm Incorporated (2016), available at: <http://www.gentherm.com/> (Accessed 15 July 2016).
17. The official site of State Enterprise Industrial Production Association "Karpaty" (2016), available at: <http://dpkarpaty.com.ua/> (Accessed 15 July 2016).
18. The official site of TE connectivity (2016), available at: <http://www.te.com/> (Accessed 15 July 2016).
19. The official site of Tochprilad Mukachevo (2016), available at: <http://tochprilad.com/> (Accessed 15 July 2016).
20. The official site of Costal Company (2016), available at: <http://www.kostal.com/> (Accessed 15 July 2016).
21. Company information. Business guid (2016), available at: <http://se-bordnetce-ukraina.business-guide.com.ua/> (Accessed 15 July 2016).
22. The official site of the State Statistics Service of Ukraine (2016), "Statistical information", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 15 July 2016).
23. DSTU ISO/TS 16949:2009 (2009), "Systemy upravlinnia iakistiu. Spetsyfichni vymohy do vyrobnykiv avtotransportnykh zasobiv ta zapasnykh chastyn i pryladdia do nykh schodo zastosuvannia ISO 9001:2008" [Quality management systems. Specific requirements for manufacturers of motor vehicles and their spare parts and accessories for the application of ISO 9001: 2008], Derzhstandart Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
24. German Automotive quality management system (2012) *German Automotive quality management system Standard Volume 2. Quality Assurance for Supplies Production process and product approval PPA*, VDA QMC, Berlin, Germany.
25. German Automotive quality management system (2010) *Standard Volume 6.1. QM – system audit*, VDA QMC, Berlin, Germany.
26. German Automotive quality management system (2010) *German Automotive quality management system Volume 6.3. QM – process audit*, VDA QMC, Berlin, Germany.
27. DSTU ISO 9001:2015 (2015), "Systemy upravlinnia iakistiu. Vymohy (ISO 9001:2015, IDT)" [Quality management systems. Requirements (ISO 9001: 2015, IDT)], Derzhstandart Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
28. Moroz, L. V., *Normatyvno-metodychne zabezpechennia statystychnoho kontroliu vyrobnychykh protsesiv ta iakosti produktsii* [Regulatory and methodical provision of statistical control of production processes and product quality], L'vivs'ka politehnika, Lviv, Ukraine.
29. International Automotive Standard (2008), *Advanced Product Quality Planning (APQP) and Control Plan Reference Manual*, AIAG, Michigan, USA.

- 
30. International Automotive Standard (2008), *Potential Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) Reference Manual*, AIAG, Michigan, USA.
  31. International Automotive Standard (2010), *Measurement System Analysis (MSA) Reference Manual*, AIAG, Michigan, USA.
  32. International Automotive Standard (2006), *Production Part Approval Process (PPAP) Reference Manual*, AIAG, Michigan, USA.
  33. International Automotive Standard (2005), *Statistical Process Control (SPC) Reference Manual*, AIAG, Michigan, USA.

**O. Trofymenko**, *Ph.D.in Economics, Associate Professor of Economics and Entrepreneurship Department, International University of Finance,*

**D. Kobal**, *master, Department of Management and Innovations, International University of Finance*

**Operating expenses for functioning of the quality control system (based on the example of automobile enterprises)**

*The influence on the dynamics of certification of Ukrainian companies has been analyzed. The main components of quality control, which influence the production processes at machine-building enterprises, have been identified. The narrow segment of the automobile market of Ukraine including manufacturing of computer, electronic and optical products, and electrical equipment, has been examined. The key quality standards and specific quality assurance methods have been analyzed; and the relevant requirements in automobile industry have been defined. The main KPI indices of the quality control system of the enterprises examined have been set, they include EPPM and IPPM share. Some of the quality components have been presented at the chosen enterprise. The key components of the expenses for implementation and functioning of the quality control system have been identified. The indicator of effectiveness of the enterprise activity has been considered. The directions for implementation and functioning of the quality control system at enterprises have been suggested.*

**Keywords:** Quality, quality management system, costs, automotive industry

*Стаття надійшла до редакції 28.07.2016 р.*

*В.М. Марченко, д.е.н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

*В.А. Хондока, студентка, кафедра економіки і підприємництва, факультет менеджменту і  
маркетингу, Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті досліджено теоретичні засади формування кадрової політики підприємства, розглянуто суть і зміст поняття кадрової політики організації. Суть поняття «управління персоналом» обґрунтовано як діяльність, що спрямована на найефективніше використання трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей працівників. Проаналізовано основні поняття та види сучасної кадрової політики в системі управління персоналом. Визначено мету, об'єкт та принципи організації кадрової політики сучасного підприємства. Сьогодні багато вітчизняних підприємств, на жаль, взагалі ігнорують систему управління персоналом. До показників для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства відносять: плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників, надійність роботи персоналу, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівника, кількість конфліктів, скарг та нещасних випадків.*

**Ключові слова:** персонал, підприємство, управління персоналом, трудові ресурси, кадрова політика, кадрова служба.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** З набуттям державної незалежності перед українською державою постали складні та стратегічно важливі завдання щодо проведення комплексу реформ у різних сферах суспільно-політичного життя. Питання реформування та модернізації країни є на сьогодні одним із стратегічних пріоритетів діючої української влади, що послідовно запроваджує стратегію реформ з 2010 року. Так, однією із найважливіших складових сучасних реформ є їх кадрове забезпечення, спрямоване на ефективне використання людського капіталу та кадрового потенціалу суспільства. Зазначимо, що особливість сучасної державної кадрової політики України полягає в тому, що держава та особа виступають як партнери в професійно-трудої діяльності, де визначальним принципом є досягнення гармонійного поєднання інтересів особи та держави, індивідуальних та загальнонаціональних інтересів, сприяння творчій самореалізації особистості. Відтак, нагальною потребою сьогодення є визначення концептуальних засад кадрової політики України та їх наукове та теоретичне обґрунтування, що дозволить

ефективно здійснити заходи з модернізації різних сфер суспільно-політичного життя країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Глибокий аналіз кадрової політики у цілому та кадрових процесів і технологій зокрема міститься у роботах вітчизняних вчених, зокрема: Р.Вдовиченко [1], А. Грицяя [2], А. Гривнака [3], С. Стрехова [4], В. Мазур [5] та інших науковців. Однак динамічні процеси, що відбуваються в різних сферах життєдіяльності української держави, потребують корегування існуючих пріоритетів такої політики та забезпечення її антикризової спрямованості.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розкриття сутності та теоретичних основ сучасної кадрової політики в Україні, її впливу на підприємство, персонал та економіку в цілому.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтування отриманих наукових результатів.** В сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, пов'язаних із забезпеченням нормального та

ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом. Зміна принципів функціонування сучасної економіки, створення підприємств різних форм власності, конкуренція, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі людських ресурсів. Все більше управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність і продуктивність функціонування. Для її характеристики можна привести слова про те, що управління людськими ресурсами – це особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого персоналу. Це підтверджує, що найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними. Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві і спонукали його працівників до кращої праці. У таких умовах управління людськими ресурсами є важливою складовою менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства шляхом визначення цілей, функцій, завдань і принципів управління людськими ресурсами.

Суть поняття «управління персоналом» можна обґрунтувати як діяльність, що спрямована на найефективніше використання трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей працівників. Перші, традиційно, пов'язуються із забезпеченням ефективності підприємства. Однак, дедалі частіше ефективність розглядається не тільки як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й пов'язується з такими поняттями як задоволеність співробітників своєю працею, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці. При чому людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без професійно підготовленого

персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим формується новий погляд на робочу силу як на один із вирішальних ресурсів економіки, як на «людський капітал». Людей у наш час трактують уже не як кадри, а як людські ресурси, їхня цінність як фактора успіху постійно зростає. Таким чином, сформувалася система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами й визнає необхідність капіталовкладень в їх формування і розвиток, виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і, навіть, створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, для майбутнього її розвитку. Отже, управління персоналом – це система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [1].

Метою кадрової політики підприємства є забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу, своєчасне забезпечення підрозділів компанії кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку потенціалу персоналу компанії, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників. Кадрова політика націлена на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу організації.

Об'єктом кадрової політики організації виступає персонал підприємства, а суб'єктом – система управління персоналом організації, яка складається з керівників всіх рівнів і кадрової служби [2, с. 149].

Ефективне управління персоналом здійснюється на основі певних принципів: цілеспрямованості (відсутність чітко сформульованих цілей позбавляє роботу з персоналом спрямованості і значно знижує її ефективність); системності (всі дії стосовно персоналу повинні мати концептуальну єдність); науковості (суб'єкти управління повинні використовувати науково обґрунтовані методи в процесі управління персоналом); оптимальності



(в процесі управління персоналом не можна прагнути отримати результат від працівників будь-якою ціною); послідовності процесу управління (вибрані процедури і методи управління, встановлені правила і норми взаємовідносин в організації мають не суперечити один одному, мають бути єдиними для всіх членів колективу і незмінними, якщо для цього не має серйозних підстав); баланс повноважень і відповідальності (кожний працівник повинен нести відповідальність за ті операції чи процеси, які перебуватимуть у сфері його впливу і контролю); поєднання особистих і колективних інтересів з інтересами організації виявляється в тому, що, прагнучи досягнути своїх цілей, організація не забуває про інтереси, потреби та цілі окремих працівників і підрозділів та робить все можливе для уникнення конфлікту інтересів [3, с. 11].

На основі здійсненого раніше аналізу кадрової політики підприємств вчені класифікували її на пасивну, реактивну, превентивну та активну політики.

При пасивній кадровій політиці керівництво підприємства за подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, які намагається усунути будь-якими засобами, найчастіше не намагаючись зрозуміти причини і можливі наслідки.

За реактивної політики керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, брак мотивації до високопродуктивної праці.

Кадрова служба підприємств за превентивної політики має не тільки засоби діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку підприємства передбачаються короткострокові та середньострокові прогнози потреб у кадрах, а також стратегічні завдання з розвитку персоналу.

За активної кадрової політики керівництво має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, проводить

постійний моніторинг ситуації і корегує виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуації.

Існують два різновиди активної кадрової політики – раціональна й авантюристична. За раціональної кадрової політики керівництво підприємства має якісні характеристики, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. За авантюристичної кадрової політики керівництво підприємства не має програми обґрунтованого розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

Основними складовими кадрової політики підприємств в сучасних умовах можна вважати: політика набору кадрів; політика навчання; політика оплати праці; політика формування кадрових процедур; політика соціальних відносин.

Кадрова політика підприємства повинна бути розрахована на тривалий термін і мати чітку спрямованість на розвиток людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певну перспективу економічного, політичного та культурного росту суспільства [4, с. 67].

Сьогодні підприємства в умовах низької стабільності виробництва й стану глибокої економічної кризи будують свою кадрову політику в такий спосіб: звільняють більшу частину персоналу, розраховуючи, що, коли виникне потреба в робітниках, вони наберуть нових; нікого не звільняють, але й не стримують звільнення за власним бажанням (навіть сприяють цьому, виплачуючи працівникові досить низьку заробітну плату) розраховуючи на те, що через певний час чисельність урівноважиться і відповідатиме дійсній потребі (політика невтручання); ретельно зберігають найбільш кваліфіковану й мобільну, економічно активну частину персоналу (своєрідний «золотий фонд» робочої сили); значну частину робочої сили не звільняють, а задіють до «кращих часів» [5, с. 207].

Особливої уваги й відповідальності вимагає від керівника підприємства організація трудових відносин в частині вироблення правил і навичок оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналізу та регулювання групових і міжособистісних

відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, формування норм корпоративної культури, створення безпечних умов праці.

Сьогодні багато вітчизняних підприємств, на жаль, або взагалі ігнорують систему управління персоналом, або в кращому разі визначають ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників.

Перш за все, ефективність функціонування системи управління персоналом повинна визначатися її внеском в досягнення організаційних цілей. До показників для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства належать: плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівника, кількість конфліктів, скарг, нещасних випадків та ін.

У ряді європейських країн отримали розповсюдження центри оцінки управлінського персоналу, діяльність яких полягає у виявленні на підставі спеціального комплексу тестів і вправ потенційних здібностей працівників, проте такі центри не вільні від недоліків й не гарантують відсутності помилок [1].

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Підсумовуючи вищенаведене зазначимо, що дослідження теоретичних основ

сучасної кадрової політики України дали змогу встановити, що кадрова політика є найважливішим фактором збереження та зміцнення цілісності держави, соціально-політичної стабільності суспільства, стратегічною складовою регуляції життєдіяльності громадян. Важливою складовою кадрової політики є створення збалансованої системи управління людьми, що має забезпечити оптимальне використання трудових ресурсів всієї країни.

Сучасна кадрова політика має бути науково обґрунтованою, історично конкретною, враховувати нагальні потреби суспільства в кадрах, плановою і перспективною. Вона має ґрунтуватися на знаннях про суспільство, управління, здійснюватися на правовій основі, керуватися демократичними принципами, враховувати світоглядні й ідеологічні уявлення людей, стан держави, її перспективи, можливості виконання поставлених цілей. Цілі кадрової політики слід обирати, враховуючи інтереси особи, суспільства та держави, особливості демографічного та культурно-історичного розвитку країни тощо.

До того ж, на нашу думку, до кола розробників кадрової політики та її стратегії доцільно залучати якомога більше учасників, що представляють інтереси та відображають її бачення різними сторонами суспільно-економічних відносин. Це дасть змогу не лише зробити її адресною, але й підвищити зацікавленість окремих суб'єктів у її реалізації.

#### Список літератури

1. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом [Електронний ресурс] // Р.П.Вдовиченко // Ефективна економіка. – 2012. – № 2. – С.1–4. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_18)
2. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства // А.М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – № 1 (63). – С.148–155.
3. Гривнак А.В. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах / А.В.Гривнак, О.І.Бала // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 778. – С. 10–17.
4. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації // С.В.Стрехова // Економіка та управління підприємствами. – 2012. – №3–4. – С.66–70.
5. Мазур В.С. Сучасна кадрова стратегія підприємства // В.С.Мазур // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. – № 6 (51), ч. 2. – С.206–210.

#### References

1. Vdovychenko, R.P. (2012), «Features moder management personnel», *Efektivna ekonomika*, [Online], vol.2, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_18) (Accessed 18 Oct 2016).
2. Hrytsaj, A.M (2014), «Theoretical and methodological principles of forming personnel policy of the company», *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, vol. 1, pp.148-155.

3. Hryvnak, A.V. (2013), «Problems of personnel management in modern enterprises», *Visnyk Journal of National University «Lviv Polytechnic»*, vol. 778, pp.10–17.
4. Strehkova, S.V. (2012), «Personnel policy: leverage efficiency mechanisms and instruments», *Economics and Enterprise Management*, vol.3–4, pp.66–70.
5. Mazur, V.S. (2011), «Modern enterprise human resources strategy», *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, vol.6 (51), pp.206–210.

**V.M.Marchenko**, PhD of Economic Sciences, Professor, Department of Economics and Business, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**V.A.Hondoka**, student, Department of Economics and Business, Department of Management and Marketing, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

### **Theoretical basis of personnel policy of modern enterprises**

*In the article the theoretical base of human resources policy of the company, considered the essence and meaning of human resources policy organization. The essence of the concept of «human resources management» is justified as activities aimed at the most efficient use of labor resources to achieve the objectives of enterprise and personal goals of employees. The basic concepts and types of modern human resources policy in the management of staff. Defined purpose, object and principles of the personnel policy of the modern enterprise. Today, many domestic enterprises, unfortunately, ignore all personnel management. Indicators for assessing organizational effectiveness of personnel management company include: employee turnover ratio of administrative staff and other categories of workers, the reliability of the personnel, the level of labor discipline, employee satisfaction, the number of conflicts, complaints and accidents.*

**Keywords:** staff, business, human resource management, human resources, personnel policy, personnel service.

*Стаття надійшла до редакції 07.09.2016 р.*

**Ю. В. Тюленєва**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
**Н. В. Майстренко**, студентка, Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття висвітлює сутність системи управління логістичними процесами підприємства через виокремлення основних її елементів. Наведено поняття логістичних процесів та їх інфраструктури, яка включає в себе складську, маніпуляційну, транспортну, пакувальну та інформаційну інфраструктуру. Кожен з зазначених інфраструктурних елементів передбачає в своєму складі наявність ряду елементів. Зокрема, складська інфраструктура – це будинки та споруди, а також устаткування для пакування, маніпуляційна є такою, що передбачає внутрішнє обслуговування виробництва транспортом та допоміжним устаткуванням. Транспортна, як складова загальної інфраструктури покликана забезпечувати обслуговування всіх інших процесів за допомогою транспортних шляхів, транспортних засобів, пунктів та допоміжного обладнання для обслуговування шляхів. Поряд із цим наведено два рівні, через які інфраструктура логістичних процесів може бути розглянута – макро- та мікрорівень. В статті також наведено ряд принципів, що забезпечують ефективність функціонування системи управління логістичними процесами підприємства, серед яких системний підхід до управління логістичними процесами, стійкість системи управління логістичними процесами, її адаптивність та оптимізація операцій логістичного ланцюга підприємства. Серед елементів системи управління логістичними процесами було виокремлено власне управління діяльністю підприємства, інтегральну інформаційну систему, транспортну систему, систему постачання сировини та матеріалів, складування й пакування продукції, а також система розподілу продукції. Кожна з зазначених підсистем має на меті реалізацію ряду функцій для забезпечення безперерійності виконання виробничих завдань. Зазначено, інформаційна система покликана забезпечувати всі інші процеси інформацією в необхідному обсязі, тоді як транспортна, що нерозривно з нею пов'язана, здійснює переміщення матеріальних потоків між різними ланками. Система постачання забезпечує виробничий процес необхідними сировиною та матеріалами, на якому в подальшому відбувається їх перетворення в готову продукцію, що реалізується через збутову мережу.

**Ключові слова:** логістичні процеси, управління логістичними процесами, матеріальний потік, ефективність управління.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Розвиток інтеграційних процесів та постійна зміна ринкових умов зумовлює зміну пріоритетів у діяльності суб'єктів господарювання. Необхідним для підприємств є обґрунтування та запровадження в практику управління новітніх підходів до раціоналізації функціонування їх економічного механізму, серед яких чільне місце посідає управління логістичними процесами. Зі змінами стратегій розвитку особливої уваги набуває вивчення ринку постачання ресурсів і готової продукції, удосконалення систем матеріально-технічного й інформаційного забезпечення підприємств на основі логістичного

підходу. Використання інструментарію логістики зі створенням логістичних систем дає змогу поліпшити внутрішнє та адаптуватися до умов зовнішнього середовища господарювання підприємств, що в сучасних умовах потребують організації системи управління логістичними процесами для підвищення ефективності їх поточної діяльності та діяльності в перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Проблема управління логістичними процесами розглядалася як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями в різні періоди часу.

Вітчизняними вченими, що досліджували проблематику даного питання є Л. Фролова, Н. Чухрай, Є. Крикавський, О. Тридід та Р. Ларіна, проте увагу вони загострювали саме на промислових підприємствах. Тоді як серед іноземних авторів, що досліджували питання управління логістичними процесами можна виокремити: Е. Голембська, Дж. Койль, Х.-К. Поль, Т. Алесінская, Ч. Скворонек, Я. Вітковські та інші. Слід зазначити, що вітчизняні науковці приділяють увагу формуванню логістичних процесів підприємства та загальним аспектам управління даними процесами, коли зарубіжні дослідники переважно розглядають проблематику формування та оптимізації систем управління логістичними процесами загалом.

**Постановка завдання.** Мета статті – узагальнення та характеристика ключових елементів управління логістичними процесами підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних наукових результатів.** Мета управління логістичними процесам підприємства зводиться до оптимізації циклу відтворення через комплексне, орієнтоване на потребу формування матеріально-інформаційних потоків у виробництві та розподілі продукції.

В цьому контексті, одним з основних завдань управління логістичними процесами є утворення інтегрованої ефективної системи регулювання і контролю за матеріальними та інформаційними потоками підприємств, що забезпечить високу якість поставки продукції та її конкурентоспроможність на ринку. Сама ж система управління логістичними процесами являє собою комплекс взаємодіючих елементів, що направлені на забезпечення функціонування виробничого процесу підприємства за рахунок формування розподілу та перерозподілу матеріально-інформаційних потоків між всіма ланками логістичного ланцюга.

Для визначення ключових елементів системи управління логістичними процесами необхідно визначити сутність управління логістичними процесами та окреслити визначення логістичних процесів як об'єкту такого управління.

Суть управління логістичними процесами розкривається через ефективне управління

матеріально-інформаційними потоками підприємства. Тоді як логістичні процеси, що є об'єктом логістичного управління, можна охарактеризувати як сукупність ресурсних потоків, яка являє собою взаємообумовлений рух та перетворення матеріальних і нематеріальних ресурсів у процесі задоволення платоспроможного попиту на вироблену продукцію [1].

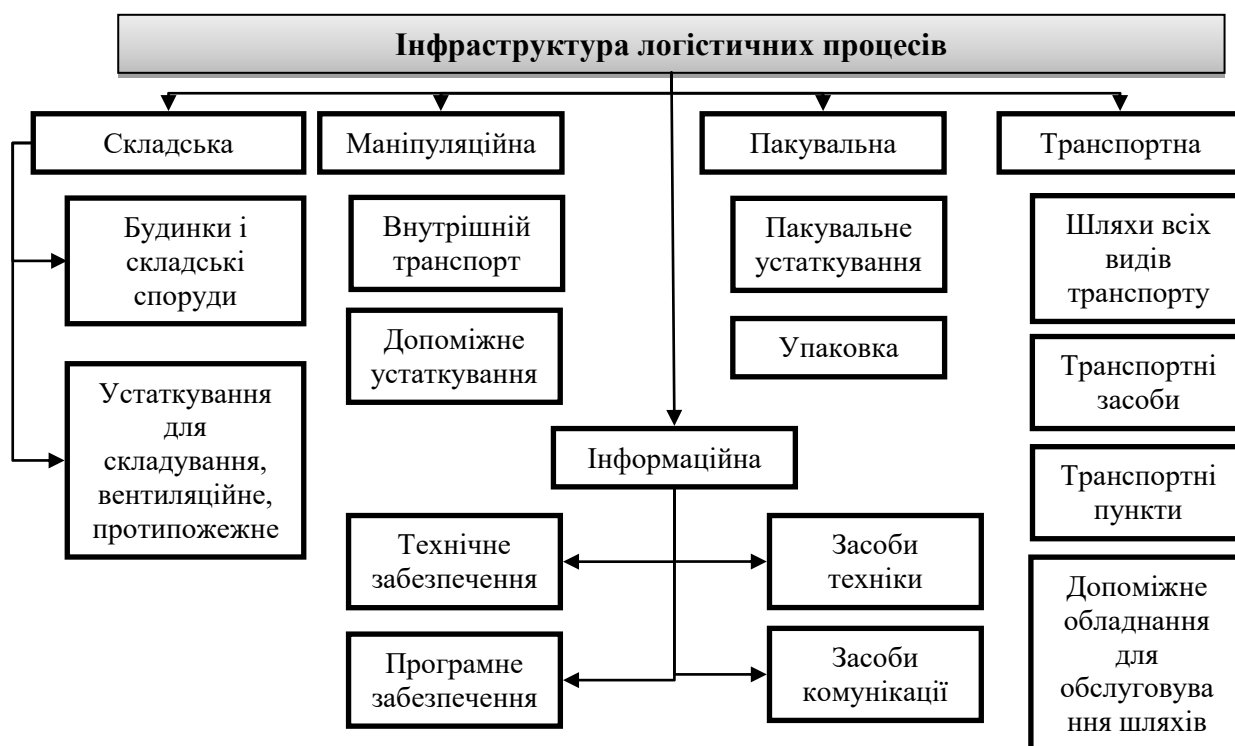
Однією з умов забезпечення ефективного управління системою логістичних процесів підприємства є визначення чіткої та синхронізованої інфраструктури логістичних процесів, яка є базою для виконання логістичних процесів та покликана виконувати наступні завдання: складування сировини, матеріалів та готової продукції; переміщення матеріально-сировинних потоків та готової продукції між ланками логістичної системи; захист продукції; перетворення інформації логістичних процесів.

Зобразимо інфраструктуру логістичних процесів у вигляді схеми (рис. 1). При вчасній та безперервній взаємодії всіх елементів окресленої інфраструктури досягається ефективне функціонування логістичної системи підприємства загалом.

Інфраструктуру логістичних процесів розглядають також на мікро- та макрорівні, відповідно до чого розрізняють зовнішні та внутрішні об'єкти інфраструктури логістичних процесів підприємства. До зовнішніх об'єктів інфраструктури логістичних процесів підприємства можна віднести: підприємства-постачальники, вантажні термінали, логістичних операторів, центри логістичних послуг, торговельно-посередницькі установи, магазини роздрібної торгівлі, транспорт та склади загального користування, таропакувальні підприємства, митниці, телеінформаційні мережі, а також фінансово-кредитні, юридичні установи, центри зайнятості, підготовки кадрів та ін.

В той же час, внутрішніми об'єктами є склади, внутрішні транспортні шляхи підприємства, устаткування для переміщення, пакування матеріальних ресурсів та перетворення інформації відповідно [4].

Підприємство може володіти власними об'єктами інфраструктури логістичних процесів, а з іншого боку, використовувати потрібні йому об'єкти інших підприємств та організацій.



**Рис. 1. Інфраструктура логістичних процесів підприємства**

*Адаптовано авторами на базі [1]*

Виокремивши поняття логістичних процесів та їх структуру на підприємстві, доцільно навести перелік принципів, на основі яких відбувається формування системи управління логістичними процесами на підприємстві. Відповідно до чого, головним з них виступає така умова, як необхідність узгодження інформаційних, технічних та ресурсних характеристик логістичної системи конкретного підприємства, враховуючи специфіку галузі функціонування, географічного розташування виробничих потужностей, ринків збуту, розгалуженість дистрибуторської мережі, віддаленість постачальників сировини та матеріалів. Для досягнення єдиної мети елементи системи управління логістичними процесами повинні розглядатися як пов'язані та взаємодіючі між собою, що реалізується на основі принципу системного підходу. В той же час, для досягнення глобальних цілей системи управління логістичними процесами узгоджуються локальні цілі всіх елементів системи, тобто відбувається виконання принципу загальносистемної оптимізації. Тоді як останній принцип поєднує в собі стійкість та адаптивність системи управління логістичними процесами і говорить про те, що логістична система повинна чітко та

стійко працювати як за звичайних умов, так і при наявності деяких відхилень параметрів та факторів з боку зовнішнього та внутрішнього середовища [5].

Виконання зазначених принципів забезпечить цілісність та дієвість системи управління логістичними процесами підприємства у взаємодії всіх її елементів. Проте, для забезпечення всіх потреб логістичних процесів необхідно виокремити сукупність ключових елементів системи управління, що здійснюється для виявлення важелів окремо по кожному елементу, що в комплексі буде сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Розглянемо елементи системи управління логістичними процесами підприємства, що зображені на рис. 2.

Система управління логістичними процесами підприємства буде складатися з механізму управління діяльністю підприємства, як елементу, що поєднує в собі всі складові логістичного управління та всебічно впливатиме на стан виробничої системи. Основними завданнями такого механізму в контексті логістичної системи є: аналіз конкурентного середовища; розробка оптимальної конфігурації

логістичної системи; визначення загальної та логістичної місії підприємства, основних його цілей; визначення оптимальної організаційної

структури підприємства; діагностика існуючих стратегій підприємства; аналіз методів, що забезпечують виконання розроблених планів.



**Рис. 2. Елементи управління логістичними процесами підприємства**

*Адаптовано авторами на базі [4]*

Одним з елементів системи управління логістичними процесами виступає інтегрована інформаційна система, яка за своєю суттю забезпечує всі інші елементи управління та систему загалом необхідною інформацією і таким чином узгоджує діяльність ланок по всій довжині логістичного ланцюга. Управління інформаційною системою не може відбуватись без необхідного технічного оснащення його процесу. Так, застосування інформаційних технологій обліку запасів як сировини й матеріалів, так і готової продукції та складі значно спрощуватиме процес збирання й переробки інформації та дасть змогу швидше і з підвищеною точністю слідкувати за рівнем запасів на складі та потребою в них з боку виробництва, відповідно до чого здійснювати замовлення мінімально необхідної кількості сировини з меншими витратами часу, що також скоротить кількість облікового персоналу та витрати на оплату праці.

Далі, наступним ключовим елементом системи є підсистема постачання сировини та матеріалів. Цей елемент сукупного логістичного процесу відіграє важливу роль у виробничому процесі підприємства і його вчасна координація з визначенням потреби виробництва у сировинно-матеріальному забезпеченні сприятиме скороченню витрат, пов'язаних з формуванням та розподілом запасів та складськими витратами. У випадку управління системою постачання слід звернути увагу на управління запасами, а саме на вибір моделі управління останніми. При цьому слід враховувати характеристики виробничого

процесу, такі як тип підприємства, сезонність, обсяги партій, тривалість виробничого циклу, характер виробництва, стійкість попиту на продукцію, умови постачання сировини, обсяги та ритмічність виробництва, а також різноманітні ризики, що пов'язані зі збоєм поставок. Від правильного вибору моделі управління запасами залежить ефективність управління запасами підприємства.

Невід'ємним елементом системи управління логістичними процесами підприємства є транспортна система, що, як і інформаційна система, є ланкою, яка координує і пов'язує між собою логістичний процес підприємства у сукупності його складових. Формування в рамках організації власної транспортної системи перш за все залежить від географічної віддаленості постачальників сировини від зони розміщення виробництва, а також від віддаленості каналів збуту продукції. Одним з завдань, що виконуються в рамках системи транспортного управління є вибір постачальника, видів транспортних засобів та контроль за перевезеннями вантажів.

Наступним елементом є управління та організація складування та пакування продукції. При формуванні системи управління процесами складування слід звертати увагу на вибір складського приміщення, адже великий та неефективне використання складської площі спричинить появу витрат, пов'язаних зі створенням умов зберігання сировини, матеріалів та продукції. Організація роботи на складі потребує підбору необхідного

устаткування та обладнання, вибір якого залежить від обсягів виробництва та його потужності, характеристик сировини, матеріалів та продукції (габаритів, специфічних умов зберігання, особливостей пакування тощо).

Управління розподілом готової продукції як елемент загальної системи логістичного управління здійснюється за допомогою формування каналів збуту продукції. Збут продукції може здійснюватись через дистриб'юторську мережу. Система управління процесами розподілу виконує аналіз характеристик сфери споживання продукції, встановлює зв'язки з кінцевими споживачами, досліджує ринок, цінову політику організації та конкурентів, оцінює рівень функціонування системи логістичного сервісу, формує оптимальні схеми розподілу продукції та здійснює оптимізацію діяльності транспортно-складської системи у сфері збуту. Також управління розподілом продукції включає в себе розробку маркетингової стратегії просування продукту на ринку на аналіз шляхів підвищення ефективності рекламної діяльності.

Система управління логістичними процесами підприємства як сукупність її складових елементів має виконувати деякі функції. Зокрема, вони включають в себе прийняття управлінських рішень, що базуються на аналізі інформації про поточне становище системи управління логістичними процесами підприємства; регулювання логістичних операцій та матеріально-інформаційних потоків, що беруть в них безпосередню участь та здійснювати контроль за логістичними операціями [3].

Також важливою функцією виступає прогнозування поведінки системи логістичних процесів підприємства, адже вчасна реакція на різкі зміни середовища, що можуть помітно позначитися на діяльності підприємства та функціонування його логістичної системи є одним з принципів забезпечення ефективного управління логістичними процесами. Наступною функцією стає раціоналізація транспортної системи та її узгодження з внутрішньогосподарськими процесами підприємства і зовнішніми характеристиками системи постачання сировини та матеріалів.

Невід'ємною функцією, яку покликана забезпечувати система управління логістичними процесами виступає оптимізація бізнес-процесів логістичної системи та їх планування. Здійснення бізнес-процесів на умовах оптимальності дає змогу скоротити витрати часу та грошових ресурсів, що пов'язані з забезпеченням функціонування кожної бізнес-одиниці та підприємства в цілому і, таким чином, підвищити ефективність управління діяльністю підприємства.

Необхідність виокремлення елементів системи управління логістичними процесами підприємства виникає через важливість виявлення спектру важелів впливу в рамках кожного елемента системи задля підвищення ефективності функціонування кожної підсистеми та локального усунення факторів, що порушують стійкість її елементів. Тому, від відповідного підбору методів, побудови моделей та алгоритмів оптимізації всіх процесів логістичної системи залежить ефективність функціонування системи загалом. Необхідність формування системи управління логістичними процесами підприємства випливає з того, що вона дає змогу швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища за рахунок урахування великої кількості факторів і наявності необхідної кількості потрібної інформації.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Розглянуті елементи системи управління логістичними процесами підприємства виокремлюються для управління логістичними процесами, в межах якого повинна відбуватися інтеграція ланок ланцюжка постачань в єдину систему, що забезпечить ефективне комплексне управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та трудовими потоками. Поряд із цим існує необхідність інтеграції контролю над рухом та використанням номенклатури сировини, матеріалів та іншої продукції, що надходить у виробництво, а також готової продукції, що постачається споживачу. Система управління логістичними процесами повинна забезпечити ефективну взаємодію та узгодженість побудови та функціонування елементів її елементів, а також узгодженість з діючими процесами та системами управління підприємством.



### Список літератури

1. Даниленко А.С. Логістика: теорія і практика: нач. посіб. / А.С. Даниленко, О.М. Варченко, О.В. Шубравська та ін. – К.: «Хай-Тек Прес», 2010. – 408 с.
2. Писаренко В.В. Особливості логістичних систем в сільському господарстві / В.В. Писаренко // Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». – 2012. – №7. – С. 146–150.
3. Руденко Г. Р. Аналіз логістичних послуг в Україні. / Г. Р. Руденко // – Бизнес-информ. – 2011. – № 8. С. 63–65.
4. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: моногр. / Л.В. Фролова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. – 162 с.
5. Чухрай Н.І. Інновації та логістика товарів: моногр. / Н.І. Чухрай, Р.А. Патора. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2001. – 264 с.

### References

1. Danylenko, A. (2010), *Lohistyka: teoriia i praktyka*, Nach. posib., 408 pages.
2. Pysarenko, V. (2012), *Osoblyvosti lohistychnykh system v sil's'komu hospodarstvi*, Visnyk KhNAU, Serii «Ekonomichni nauky», №7, pages 146–150.
3. Rudenko, H. (2011), *Analiz lohistychnykh posluh v Ukraini*, Byznes-ynform, № 8, pages 63– 65.
4. Frolova, L. (2004), *Lohistychne upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni aspekty*, Monohr., DonDUET im. M. Tuhan-Baranovs'koho, 162 pages.
5. Chukhrai, N., Patora, R. (2001), *Innovatsii ta lohistyka tovariv*, Monohr., Vyd-vo Nats. un-tu «L'vivs'ka politekhnik», 264 pages.

**J. Tuleneva**, *PhD of Economic sciences, associated professor, associated professor of Economics of Enterprise Department, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

**N. Maistrenko**, *student, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

### The components of the system of logistic processes management of enterprise

*The article reveals the essence of the system of logistic processes management of enterprise through the isolation of its main components. Shows the concept of logistics processes and infrastructure, which includes warehousing, handling, transport, packaging and information infrastructure. Each of these components provides infrastructure incorporates the presence of a number of elements. In particular, the storage infrastructure includes houses and buildings and equipment for packing, handling is such that involves internal transport service production and auxiliary equipment. Transport, as part of the overall framework, is designed to provide service to all other processes through transport routes, vehicles, items and auxiliary equipment for maintenance of roads. Along with this there are two levels through which the infrastructure logistics processes can be considered macro and micro level. The article also provides a set of principles that ensure the efficiency of logistics processes management of the company, including a systematic approach to managing logistics processes, sustainability management system logistics processes, its adaptability and optimization of supply chain operations of the company. Among the elements of the system of logistics processes were singled business management, integrated information system, transport system, the system of supply of raw materials, warehousing and packaging products as well as product distribution system. Each of these subsystems is aimed at implementing a number of features to ensure uninterrupted performance of production tasks. It is indicated, information system designed to provide all other processes information in sufficient quantity, while transport is closely connected with it, have moved material flow between different units. The system supply provides the necessary manufacturing process and raw materials, which in the future is their conversion into finished products, sold through distribution network.*

**Keywords:** logistic processes, management of logistics processes, material flow, management efficiency.

*Стаття надійшла до редакції 09.09.2016 р.*

**В.П. Мартиненко**, д.е.н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
**Б.О. Ширяєва**, магістр кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМ РИЗИКОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

У статті розкрито зміст поняття «валютний ризик», виділені види даних ризиків, досліджуються фактори, що впливають на оцінку валютного ризику, визначені кількісні та якісні його параметри. Надана змістовна характеристика методів управління валютними ризиками та виділено із загальної сукупності найбільш оптимальні методи для їх використання банківськими установами в Україні. Об'єктом дослідження в статті є методи управління валютними ризиками банківської діяльності. Предметом дослідження є теоретичні аспекти методів управління валютними ризиками, що використовуються банками. Мета роботи – визначення оптимальних методів управління валютними ризиками в діяльності комерційних банків. Окрім цього, для повноти розкриття основної мети дослідження в статті розглянуто світовий досвід використання окремих методів управління валютними ризиками.

**Ключові слова:** комерційні банки, валютні ризики, оптимальні методи управління, хеджування.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Криза у вітчизняній банківській системі свідчить, що реалізація валютних ризиків може мати значні негативні наслідки для банків. Спостерігалось суттєве погіршення ринкових очікувань з одночасним підвищенням попиту на іноземну валюту, збільшенням її дефіциту та надмірною волатильністю обмінного курсу гривні. Гривня відносно долара США за офіційним курсом послабила свої позиції на 97,3 % [1]. За таких умов розвитку економіки країни прийняття обґрунтованих управлінських рішень потребує належної оцінки, що дозволяє визначити, на якому рівні знаходиться банк та які його перспективи.

Варто зазначити, що головна складність в управлінні валютним ризиком полягає як у складності його оцінки та потребі дослідження його компонентів у взаємозв'язку та динаміці, так і у виборі методів управління валютною позицією. Цим зумовлена поява Проекту Закону України № 4938 «Про внесення змін до деяких законів України щодо упередження (мінімізації) негативного впливу на стабільність банківської системи» та Постанови Правління Національного банку України «Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України». Саме тому

банки змушені постійно покращувати існуючі методи управління валютним ризиком та розробляти нові, більш досконалі. Відповідно тема дослідження є актуальною і має важливе науково – практичне значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Дослідженню валютного ризику комерційних банків присвятили свої праці такі вчені як Бутук О.І., Коцин О. Е., Прасолова С.П., Кривич Я.М., Ботвіна Н. О. [2–6]. Але в роботах вітчизняних науковців значна увага приділена оцінці валютних ризиків, причинам їх виникнення, хеджуванню. Для успішного функціонування банківських установ необхідно виділити оптимальні методи управління валютним ризиком. В роботах вчених-економістів на даний час недостатньо приділено уваги саме цьому питанню.

**Постановка завдання.** У даному дослідженні поставлено за мету охарактеризувати основні методи управління валютним ризиком та визначити найбільш оптимальні для використання банківськими установами в сучасних умовах розвитку економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтування отриманих наукових результатів.** Валютний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає через несприятливі коливання курсів іноземних валют та цін на банківські метали [1].

Валютний ризик поділяється на ризик трансакції, трансляційний ризик, економічний валютний ризик.

Під час оцінки валютного ризику враховують:

- існування адекватної внутрішньої нормативної бази щодо управління валютним ризиком, а також відповідної практики виконання її вимог;

- обсяг балансових та позабалансових статей, які підлягають переоцінці у зв'язку зі змінами поточного валютного курсу та строкового валютного курсу;

- структуру балансових та позабалансових статей;

- строк існування або очікуваний строк подальшого утримання валютних позицій;

- розмір і строк неузгоджених грошових потоків;

- розмір позицій у валютах, обсяги торгівлі якими є обмеженими;

- потенційну величину втрати капіталу у зв'язку з перерахуванням валютних позицій у їх гривневий еквівалент у разі зміни валютних курсів;

- наявність своєчасної, точної та інформативної управлінської інформації;

- рівень і кваліфікацію керівництва та персоналу;

- адекватність механізмів контролю моніторингу інформації, ефективність облікових підходів;

- дотримання внутрішніх положень, нормативно-правових актів або законів.

Урахування викладених факторів дозволяє оцінити кількість валютного ризику (табл.1).

**Таблиця 1. Кількісні параметри валютного ризику**

Незначна кількість	Помірна кількість	Значна кількість
Величина відкритих валютних незахеджованих позицій в окремих валютах є обмеженою	Величина відкритих валютних незахеджованих позицій в окремих валютах є помірною	Величина відкритих валютних незахеджованих позицій в окремих валютах є значною
Потоки грошових коштів є передбачуваними, добре узгодженими або захеджованими	Невідповідності потоків грошових коштів є передбачуваними, розміри таких невідповідностей є помірними	Банк має позиції у неконвертованих валютах, що ускладнює процес, швидкість та вартість хеджування
Вплив змін валютних курсів на величину надходжень та/або капіталу незначний	Вплив змін валютних курсів на величину надходжень та/або капіталу помірний	Вплив змін валютних курсів на величину надходжень та/або капіталу значний

*Складено на основі [2]*

Якість управління валютним ризиком оцінюється з урахуванням таких факторів:

1. Чіткість і обґрунтованість обмеження валютних позицій за валютами, строками та інструментами у внутрішній нормативній базі. Чіткість розподілення обов'язків.

2. Вміння передбачати та адекватно реагувати на зміни ринкових умов керівництва та відповідальними посадовими особами банку.

3. Обґрунтованість та достатність інструментів та методів кількісної оцінки ризику, зважаючи на розмір та складність діяльності банку.

4. Достатність наявної в керівництва компанії інформації для оціни волатильності ринку і оцінки сукупного ризику банку.

5. Відображення системою лімітів розуміння та параметрів ризику для надходжень та капіталу за різними визначеними сценаріями.

6. Незалежність функції визначення кількісної оцінки і моніторингу ризику від діяльності, пов'язаної з прийняттям ризику.

За кожним з наведених 6-ти критеріїв проводиться розподіл на 3 групи: висока якість; потребує вдосконалення; низька якість.

Здійснення оцінки валютного ризику визначається у такій послідовності:

– розраховується баланс банку в розрізі валют для визначення розміру відкритих валютних позицій;

– проводяться збір та підготовка даних (динаміка валютних курсів) для розрахунку показників волатильності курсів валют;

– здійснюється розрахунок вартості під ризиком (VaR) як окремо за кожною валютою,

так і за портфелем в цілому (з урахуванням кореляцій валют між собою);

– застосовується бек-тестування для порівняння фактичних результатів з оцінками і припущеннями.

Беручи до уваги результати оцінки валютного ризику банківські установи обирають методи управління, представлені на рис.1.

### Методи управління:

Управління валютною структурою балансу (натуральне управління валютною позицією):

- Структурне балансування за обсягами і строками
- Конверсійні операції
- Випередження та відставання
- Дисконтування платіжних вимог (форфейтинг)

Хеджування валютного ризику (синтетичне управління валютною позицією):

- Форвардні контракти
- Валютні ф'ючерси
- Валютні опціони
- Свop-контракти
- Валютні операції свop, подвійний форвард

**Рис. 1. Методи управління валютною позицією**

*Адаптовано на основі [3]*

Зміст першої групи методів зводиться до впливу на валютну структуру балансу для обмеження наслідків переоцінки валютних інструментів.

Структурне балансування валютних потоків полягає в узгодженні обсягів та строків активних і пасивних операцій з усіма іноземними валютами, якими оперує банк. Ідея методу структурного балансування може застосовуватись щодо будь-яких балансових операцій з валютними коштами: конверсійні операції, укладення кредитних і депозитних угод в іноземній валюті, узгодження валютних надходжень і платежів, проведення форфейтингових операцій, реструктуризація кредиторської та дебіторської валютної заборгованості, купівля та продаж цінних паперів, деномінованих в іноземній валюті. Обсяги та терміни проведення зазначених операцій добираються так, аби це дало змогу закрити валютні позиції чи знизити їх величину до прийнятного рівня.

Одним із прийомів, що широко використовується банками у процесі управління валютними позиціями, є проведення конверсійних операцій. Наднормативна позиція за певною валютою може бути зменшена її обміном на іншу валюту, за якою величина позиції була нижчою за норматив. Це дозволяє

приводити валютні позиції у відповідність з установленими вимогами без здійснення операцій з базовою валютою. Як правило, банки вдаються до конвертації валюти, курс якої знижується, у більш надійну та стабільну валюту. Наприклад, якщо очікується значне зростання курсу євро відносно долара США, то має сенс швидкий обмін вільних грошових коштів у доларах на євро. Але конверсійні операції майже не впливають на величину загальної валютної позиції банку, прийнятої в Україні (норматив Н15), і тому не можуть бути використані для її регулювання.

Forex в Україні розвинений слабо, і ним захоплюються тільки великі банки, де є сильні дилери. Вони переважно здійснюють поточні конверсійні операції [5].

У процесі управління валютним ризиком банки можуть скористатися методом випередження та відставання, який ґрунтується на змінах строків платежів в іноземних валютах залежно від очікуваних коливань валютних курсів. Маніпулювання строками дозволяє закрити короткі позиції за певними валютами до зростання їх ринкового курсу і відповідно довгі позиції – до зниження курсу. До найпоширеніших на практиці форм зазначеної тактики належать:

– прискорення репатріації капіталу, прибутків, інших грошових коштів в очікуванні ревальвації національної валюти або сповільнення процесів репатріації перед девальвацією національної валюти;

– прискорення чи сповільнення погашення основної суми боргу в іноземній валюті та виплати відсотків залежно від зміни валютного курсу;

– дострокова оплата послуг і товарів (основних фондів, товарно-матеріальних цінностей) у разі підвищення курсу валюти платежу або затримка платежів в очікуванні зниження курсу;

– прискорення чи сповільнення нарахування і виплати дивідендів, надходження коштів в іноземній валюті до статутного фонду банку;

– регулювання одержувачем інвалютних коштів строків їх конверсії в національну валюту.

Можливості застосування прийому випередження та відставання визначаються насамперед законодавчим регулюванням та умовами фінансових контрактів. У більшості угод, за якими відбуваються платежі, передбачається як можливість дострокової оплати, так і види та розмір штрафних санкцій за несвоєчасне здійснення переказів валютних коштів. В останньому випадку затримка платежу через зниження курсу буде виправдана лише тоді, коли зниження витрат на придбання валюти за новим курсом перекриє суму нарахованих штрафів.

Прийом дисконтування платіжних вимог в іноземній валюті є різновидом обліку векселів і полягає в переуступці банку права вимоги заборгованості в іноземній валюті в обмін на негайну виплату банком власнику векселя відповідної суми коштів у національній або іншій іноземній валюті. Дисконтування здійснюється здебільшого через проведення форфейтингових операцій. При цьому банк купує векселі на всю суму і на повний строк без права їх регресу (обороту) на попереднього власника. Відмінність цієї операції від традиційного обліку векселів полягає в тому, що форфейтингові операції проводяться зі значними обсягами платежів в іноземній валюті (звичайно не менш як 1 млн дол. США) та із тривалою

розстрочкою (на період від півроку до п'яти – семи років). Загальноприйнята практика передбачає наявність гарантії третьої особи, або аваль, а також здійснення серії регулярних платежів, які оформлені простими векселями. Форфейтинг може розглядатись як експортний факторинг і є, по суті, кредитуванням експортера.

Дисконтування платіжних вимог в іноземній валюті здійснюється також іншими способами, що мають певні відмінності порівняно з форфейтингом, такі як право регресу векселів, спеціальний, узгоджений сторонами занижений валютний курс. Добір платіжних вимог, які дисконтуються, за строками виплат згідно з власними потребами банку допомагає менеджментові планувати майбутні дії щодо управління валютною позицією.

Дисконтування платіжних вимог в іноземній валюті має низку обмежень та недоліків, які й зумовлюють його незначне поширення у процесі управління валютною позицією. Навіть якщо банку вдалося знизити позиційний валютний ризик за допомогою таких операцій, то форфейтер (банк) наражається на інші ризики, зокрема ризик неплатежу, політичний ризик у країні емітента векселів, ризик переказу валютних коштів, який полягає в неможливості виконання зобов'язань в іноземній валюті країною покупця. Крім того, банку не вдається уникнути валютного ризику, пов'язаного зі зміною курсу валюти платежу протягом дії форфейтингової угоди. Тому не кожний банк погоджується стати форфейтером. Деякі банки, навпаки, спеціалізуються на такому способі фінансування експортерів.

Здебільшого форфейтингові операції проводяться банком для отримання прибутків від різниці між номінальною сумою векселя та реальною величиною коштів, виплачених банком їх власнику, а також одержання комісійного доходу. Законодавство та правила валютного регулювання в окремих країнах обмежують використання методу дисконтування платіжних вимог в іноземній валюті, як це й відбувається у вітчизняній практиці.

Загалом управління валютними позиціями за допомогою проведення балансових операцій часто не відповідає власним потребам та планам банку, а іноді не вигідне з погляду витрат.

Вітчизняні банки змушені вдаватися до таких прийомів за браком необхідних умов для застосування сучасніших та досконаліших методів регулювання валютної позиції, таких, зокрема, як строкові валютні угоди.

Друга група методів, пов'язана з хеджуванням валютного ризику, передбачає створення захисту від валютних ризиків укладанням додаткових строкових угод за іноземною валютою, які дозволяють компенсувати можливі фінансові втрати за балансовими статтями внаслідок зміни валютного курсу. Хеджування здійснюють за допомогою проведення операцій з форвардними валютними контрактами, валютними ф'ючерсами та опціонами, валютними своп-контрактами, свопціонами, а також різних їх комбінацій типу подвійний форвард, валютний своп [6].

Широкий вибір похідних фінансових інструментів на міжнародних ринках дозволяє банкам знаходити найефективніші комбінації проведення валютних операцій та застосовувати досконалі методи управління валютною позицією для зниження валютного ризику. Інструменти хеджування валютного ризику відрізняються за характеристиками та механізмами функціонування. Банк визначає валютні ризики на основі зовнішніх даних: макроекономічних індикаторів фінансового ринку (валютних курсів, показників волатильності), а також внутрішніх даних про розмір відкритих валютних позицій банку (їх динаміка та структура за валютами) і фактичних курсів валют за окремими транзакціями.

Основним інструментом управління валютним ризиком як на рівні банку, так і централізовано з боку державного регулятора поки що залишається лімітування. Фінансові установи застосовують цей інструмент шляхом встановлення лімітів на загальну відкриту валютну позицію по банку в цілому, у розрізі підрозділів та операцій; суму можливих збитків від зміни валютного курсу; казначейські операції (арбітражні конверсійні операції, казначейські неторговельні операції із готівковою іноземною валютою, операції із банківськими металами).

Серед загальної сукупності методів управління валютним ризиком до оптимальних варто віднести структурне балансування за

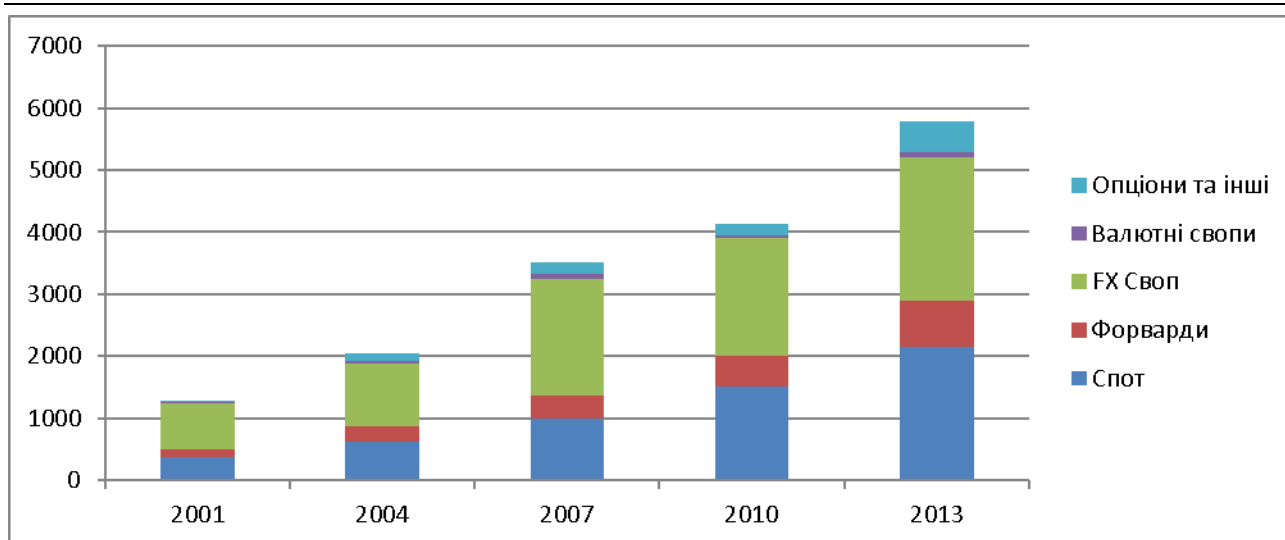
обсягами і строками, яке може застосовуватись щодо будь-яких балансових операцій з валютними коштами. Слід також виділити такий метод як конверсійні операції, використання яких дозволяє приводити валютні позиції у відповідність з установленими вимогами без здійснення операцій з базовою валютою. Варто відмітити, що такі операції можуть бути джерелом одержання спекулятивних прибутків.

Заслужують на увагу форвардні контракти, які належать до позабіржових інструментів. Використання даного метода банківськими установами дає змогу спланувати свої майбутні грошові надходження чи витрати і знати їх точну величину, незважаючи на зміни в ринковій кон'юктурі, дозволяє досить точно хеджувати ризик визначенням суми угоди і термінів, які відповідають потребам сторін [4]. Важливо відмітити, що комісійні при цьому не стягуються.

На нашу думку, комерційним банкам більш активніше варто застосовувати валютні опціони, адже прибуток покупця опціону не обмежується, як це властиво для інших інструментів хеджування. Крім того, використання цього методу обмежує ризик покупця величиною опціонної премії, що дає змогу планувати діяльність у напрямі компенсації ймовірних втрат.

Для великих комерційних банків, які мають доступ до Forex або Globex вигідним є використання такого методу синтетичного управління як валютні операції своп, подвійний форвард, застосування якого надає право одному чи обом учасникам вносити до контракту деякі зміни або нові умови протягом періоду його дії. Слід зазначити, що на даний час через нерозвинену фінансову інфраструктуру лише найбільші українські банки використовують інструменти синтетичного управління, в той час як світовий ринок фінансових інструментів, що використовуються при синтетичному управлінні, перевищує 5 млрд. доларів і продовжує зростати (рис.2).

Найбільше операцій приходить на європейський ринок з центрами в Лондоні та Франкфурті. При цьому на ринку цих інструментів банки виступають маркет мейкерами, тобто диктують правила і несуть мінімальні ризики.



**Рис. 2. Динаміка зростання інструментів синтетичного управління у світі**  
Адаптовано на основі [7]

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Таким чином проведені дослідження показали, що із загальної сукупності методів управління валютним ризиком банківським установам рекомендується більш активно використовувати структурне балансування за обсягами і строками, конверсійні операції, форвардні контракти, валютні опціони та валютні операції своп, подвійний форвард. Зазначені переваги у використанні саме цих методів, дають підстави вважати, що їх використання дозволить комерційним банкам максимально ефективно здійснювати свою діяльність за рахунок зменшення впливу валютних ризиків.

#### Список літератури

1. Сайт НБУ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.
2. Постанова Правління Національного банку України від 15.03.2004 № 104 Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36986>
3. Примостка Л.О. Підручник. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
4. Прасолова С.П., Проблеми оцінки та управління валютним ризиком комерційних банків: актуальні аспекти [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/1152/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%2010.pdf>
5. М.І. Мельник, М.К. Колісник Конверсійні операції комерційних банків: переваги, недоліки і перспективи розвитку в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/4879/1/147.pdf>
6. Ботвіна Н. О., Хеджування валютного ризику як складова банківської безпеки [Текст] / Наталія Олександрівна Ботвіна // Економічний аналіз: зб.наук.праць / Тернопільський національний економічний університет, редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 2. – С. 17–21. – ISSN 1993-0259.
7. Bank for international settlement Triennial Central Bank Survey of foreign exchange and derivatives market activity [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.bis.org/publ/rpfx13fx.pdf>

#### References

1. Site of the NBU [electronic resource] – Access: <http://www.bank.gov.ua>
2. Resolution of the National Bank of Ukraine of 15.03.2004 № 104 Guidelines for the inspection of banks' risk assessment system [electronic resource] – Access: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36986>
3. Prymostka LA Textbook. – 2nd ed., Ext. and revised. – K.: KNEU, 2004. – 468 p.
4. Prasolov SP, problems of estimation and currency risk management of commercial banks: current aspects [electronic resource] – Access:

<http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/1152/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%2010.pdf>

5. Melnik MI, Kolesnik MK Conversion operations of commercial banks: advantages, disadvantages and prospects of development in Ukraine [electronic resource] Access: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/4879/1/147.pdf>

6. Botwin NA, Hedging currency risk as part of banking security [Text] / Natalia Botwin // Economic analysis: zb.nauk.prats / Ternopil National Economic University, redkol. : SI Shkaraban (chairman. Ed.) etc. – Ternopol: Publishing and printing center of Ternopil National Economic University, «Economic Thought», 2013. – Volume 14. – № 2. – P. 17–21. – ISSN 1993-0259.

7. Bank for international settlement Triennial Central Bank Survey of foreign exchange and derivatives market activity [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.bis.org/publ/rpfx13fx.pdf>

**V.P. Martynenko**, *Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Professor at the Department of Economics and Business, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

**B.O. Shyriaieva**, *Master of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

### **Methods of currency risk management of commercial banks**

*The article reveals the concept of «currency risk» data types of risks identified, investigated factors influencing the assessment of the currency risk determined quantity and quality settings. The information content characteristics of currency risk management and selected from the total set of optimal methods for the use of banking institutions in Ukraine. The object of research down in Article is currency risk management methods of banking. The subject of the research is theoretical aspects of currency risk management methods used by banks. The aim is to to determine the optimal management of currency risks in commercial banks. In addition, to complete the disclosure of primary purpose of research in article considers the world experience of the use of certain methods of currency risk management.*

**Keywords:** commercial banks, currency risks, optimal management practices, hedging.

*Стаття надійшла до редакції 10.09.2016 р.*



УДК 005.95: 65.011.8

*Л. Г. Смоляр, професор, ректор Міжнародного університету фінансів,  
професор кафедри менеджменту, Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

*О. О. Сич, І. В. Шарай, студенти кафедри менеджменту, Національний технічний університет  
України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

## **ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВА ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ**

*Проаналізовано сучасні тенденції діяльності українських підприємств на міжнародному ринку. Визначено конкурентні позиції в світових рейтингах за різними параметрами оцінок, в тому числі, проаналізовано динаміку індексу глобальної конкурентоспроможності. Проаналізовано показники інноваційного розвитку підприємств України. Досліджено динаміку обсягу та частки експортованої інноваційної продукції в Україні, розподіл загального обсягу витрат за напрямками інноваційної діяльності, загального обсягу фінансування інноваційної діяльності з різних джерел. Виявлено основні чинники, що стримують процес впровадження інноваційних розробок на підприємствах та досягнення конкурентних переваг для товарів, що представлені на міжнародних ринках. Систематизовано проблеми в інноваційній діяльності підприємств. Визначено перспективи інноваційного розвитку. Розроблено рекомендації щодо покращення розвитку інноваційної діяльності, що дозволять посилити міжнародне співробітництво, забезпечити довіру іноземних споживачів та інвесторів, сформуванню відповідний позитивний імідж країни.*

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, конкурентоспроможність, високотехнологічна продукція, інноваційні розробки.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В рамках посилення інтеграційних процесів в міжнародній економіці, важливого значення для вітчизняних підприємств набуває конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках.

Існує багато складових формування конкурентних переваг країни, але в сучасних умовах розвитку світових економік, ключовим чинником є функціонування економіки в режимі п'ятого та шостого технологічних укладів, тобто виготовлення високотехнологічної продукції на основі впровадження інноваційних розробок.

Використання на підприємствах бізнес-моделей, що спрямовані на розробку та впровадження інновацій, здатне забезпечити не тільки посилення позицій підприємств на ринку, але й стати рушійною силою для виходу економіки України з кризи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення**

**не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Дослідженням проблеми займалися Денисенко М.П. [1], Гринишин Г.М [2], Чала Н. Д. [3], Яковенко Р. В. [4], Гармашова О. П. [9] та ін. В свої працях фахові науковці розкривають питання проблем та перспектив розвитку інноваційного підприємництва, особливостей стимулювання інноваційної діяльності в Україні, оцінювання конкурентоспроможності країни в контексті інноваційного розвитку тощо. Проте, деякі проблеми залишаються не вирішеними, зокрема, сучасні передумови формування конкурентоспроможної продукції українських підприємств на міжнародному ринку з врахуванням перспективних напрямів інноваційної діяльності.

**Постановка завдання.** Метою даної роботи є формування передумов конкурентоспроможної продукції українських підприємств на міжнародному ринку з врахуванням результатів проведеного аналізу інноваційної діяльності українських підприємств, дослідження

конкурентоспроможності економіки України у світовому просторі, виявлення проблем, що стримують розвиток інноваційної діяльності та формування напрямів їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних наукових результатів.** Конкурентоспроможність – це здатність товару формувати споживчу цінність, що здатна задовольняти потреби покупців та конкурувати з товарами-аналогами, представленими на ринку в певний момент часу. Умовами формування конкурентних переваг українських підприємств на зовнішніх ринках є рівень організації виробництва, стан матеріально-технічного забезпечення, високотехнологічність продукції та її відповідність міжнародним нормам та стандартам.

Дослідження сучасних тенденцій експортної діяльності свідчить про сировинноорієнтованість експорту та низькотехнологічність продукції України, що представлена на міжнародних ринках. Лівову частку вітчизняного експорту складає продукція агропромислового комплексу та харчової промисловості (40,2%), недорогочінні метали та вироби з них (23,9%). При цьому частка високотехнологічної продукції в загальному експорті країни становить лише 6%, в той час як в розвинених країнах цей

показник становить 25%, а в країнах зі стрімко зростаючою економікою – 40% [5, 6]. Це свідчить про те, що підприємства України потребують значної модернізації та впровадження інноваційних технологій.

За даними рейтингу Всесвітнього економічного форуму Global Competitiveness Report Україна продовжує втрачати свої конкурентні позиції, посівши у 2016р. 85-те місце серед 138-ми країн світу, змістившись у рейтингу на 6 позицій за останній рік [6].

Індекс глобальної конкурентоспроможності складається з більш ніж 100 змінних, що згруповані у 12 контрольних показників за 3 основними групами субіндексів: «Основні вимоги», «Підсилювачі продуктивності» та «Інновації та фактори вдосконалення» [6]. Основні показники, що на нашу думку є визначальними для конкурентоспроможності України, та їх динаміка, представлені у табл. 1.

Для того, щоб в Україні зростало виробництво високотехнологічної продукції, необхідно, щоб її інноваційний потенціал був підкріплений іншими складовими конкурентоспроможності. Дані, що наведені в табл. 1, свідчать про ряд показників, які гальмують інноваційний розвиток економіки країни.

**Таблиця 1. Індекс глобальної конкурентоспроможності**

Індекс глобальної конкурентоспроможності	2014-2015 (144 країни)	2015-2016 (140 країн)	2016-2017 (138 країн)
		<b>76</b>	<b>79</b>
<b>Основні вимоги</b>	<b>87</b>	<b>101</b>	<b>102</b>
Інституції	130	130	129
Інфраструктура	68	69	75
Макроекономічне середовище	105	134	128
<b>Підсилювачі продуктивності</b>	<b>67</b>	<b>65</b>	<b>74</b>
Вища освіта і професійна підготовка	40	34	33
Ефективність ринку товарів	112	106	108
Ефективність ринку праці	80	56	73
Розвиток фінансового ринку	107	121	130
Технологічна готовність	85	86	85
<b>Інновації та фактори вдосконалення</b>	<b>92</b>	<b>72</b>	<b>73</b>
Відповідність бізнесу сучасним вимогам	99	91	98
<i>Інновації</i>	<i>81</i>	<i>54</i>	<i>52</i>
Здатність до інновацій	82	52	49
Якість науково-дослідних інститутів	67	43	50
Витрати компаній на дослідження і розробки	66	54	68
Державні закупівлі високотехнологічної продукції	123	98	82
Наявність вчених та інженерів	48	29	29

Складено на основі [6]

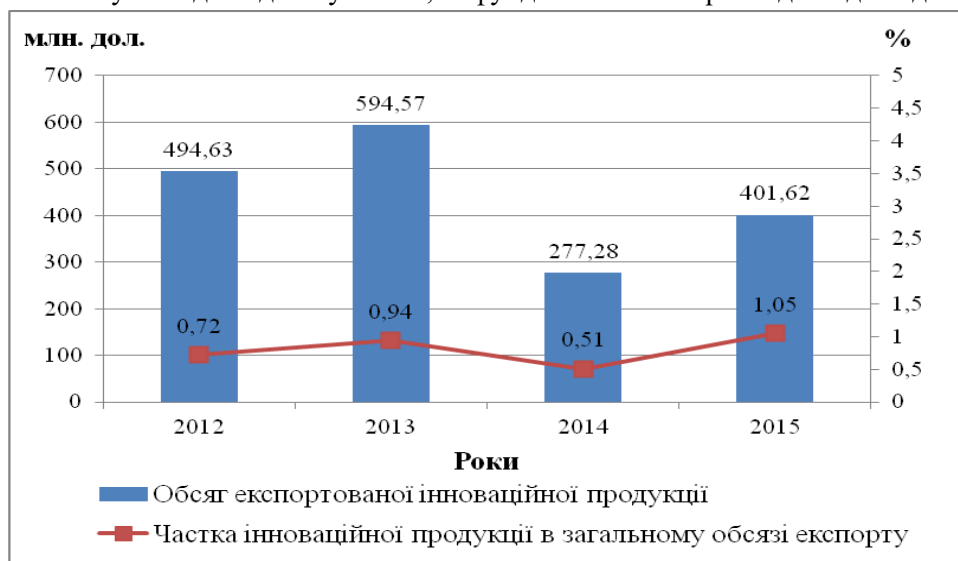
Відповідно до Bloomberg Innovation Index, Україна відстає в рейтингу країн з інноваційною економікою, посівши 41 місце серед 50 країн у 2016 р., у порівнянні з 33-ю позицією у 2015 р. За ступенем продуктивності в цьому рейтингу Україна займає останнє місце, при цьому за переважанням третинного сектора в економіці країна займає 5 місце [7]. Global Innovation Index дає змогу оцінити ефективність зусиль з розвитку інновацій на основі співвідношення сукупності показників, що характеризують ресурси та умови для проведення розробок та досягнуті практичні результати впровадження інновацій (розвиток технологій та економіки знань та творчої діяльності). У 2016 р. Україна посідає 56-те місце серед 128-ми країн світу [8].

Аналіз позицій України у цих рейтингах підтверджує наявність ряду можливостей для впровадження інноваційних розробок, які через велику кількість проблем не можуть бути реалізовані в повній мірі. Непогані показники демонструє Україна по групі чинників інноваційного розвитку: висока інноваційна спроможність, якість науково-дослідних установ,

наявність вчених та інженерів, витрати компаній на дослідження і розвиток. Інтелектуальний потенціал України й дотепер залишається досить потужним, незважаючи на те, що за останні роки її науково-технічний потенціал скоротився у 2,5-3 рази [1].

Станом на 2015 рік інноваційною діяльністю в Україні займалися 824 підприємства, що становить 17,3% від загальної кількості промислових підприємств. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності України показує, що частка інноваційної продукції в експорті станом на 2015 рік становить лише 1,05%. При цьому, лише 213 інноваційно-активних підприємств реалізують продукцію за межі України.

Основними чинниками, що стримують процес впровадження інноваційних розробок на підприємствах є недостатність інвестицій, застаріле обладнання, нестабільність макроекономічного середовища, низька ефективність ринку товарів та відсутність необхідної інфраструктури для проведення фундаментально-прикладних досліджень.



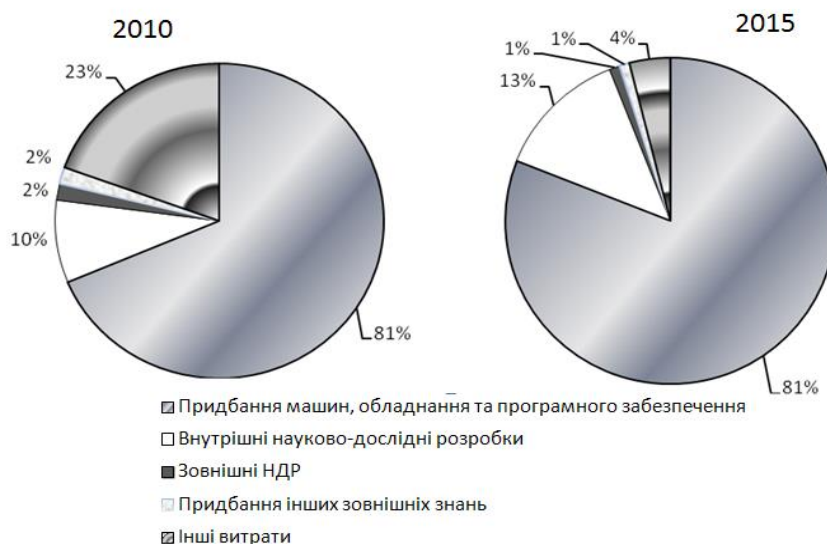
**Рис. 1.** Динаміка обсягу та частки експортованої інноваційної продукції в Україні за 2012-2015 рр.

*Розроблено авторами на основі [5]*

Порівняємо структуру витрат українських підприємств у напрямку інноваційної діяльності у 2010 та 2015 роках.

У 2015 р. порівняно з 2010 р. витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення зросли на 18%, в той час як відсоток науково-дослідних розробок (НДР) збільшився всього на 2% за аналогічний період.

До того ж, відсоток зовнішніх НДР залишається незначним, що підтверджує той факт, що НДР ведуться здебільшого в межах підприємств-виробників, тоді як доцільнішим було б їх здійснення у рамках наукових лабораторій та технопарків або передачі на аутсорсинг (така практика в Україні майже відсутня).



**Рис. 2. Розподіл загального обсягу витрат за напрямками інноваційної діяльності**  
*Розроблено авторами на основі [5]*

Таким чином, більшість інновацій в Україні є «закритими», або за відсутності можливості їх реалізації продаються у вигляді стартапів та патентів за кордон.

Суттєвою проблемою в області інновацій залишається те, що основні зусилля припадають на власні кошти підприємств (85% у 2015 р.), в той час як підтримка з боку держави недостатня, а український ринок втрачає свою привабливість для іноземних інвесторів (у 2015 р. порівняно з 2010 р. обсяги фінансування знизилась на 29,6%). Водночас, кризові явища та нестабільність економічної ситуації підірвала довіру українців до банківського сектору і його залучення у підтримку інновацій у 2015 р. порівняно до 2010 р. знизилось на 7% [5].

Виходячи з проведеного аналізу, можна підтвердити, що в Україні існує ряд проблем у інноваційній діяльності, які потребують вирішення з метою підвищення конкурентних позицій українських товарів на зовнішніх ринках та посилення її іміджу в рамках міжнародної спільноти.

Передусім, інноваційні розробки в Україні мають забезпечуватися та підтримуватися на державному рівні:

- створення нормативно-правової бази для регулювання взаємовідносин розробників, користувачів, інвесторів та інших представників державного і приватного секторів економіки;

- забезпечення необхідних умов для розвитку та підвищення експортних

можливостей високотехнологічної продукції та посилення їх пріоритетності в структурі зовнішньоекономічної діяльності;

- уніфікація міжнародних і вітчизняних стандартів, зміни в умовах сертифікації української продукції, що експортується;

- спрощення процедур ведення бізнесу та здійснення зовнішньоекономічних операцій, зниження податкового тягаря для підприємств, що впроваджують інновації;

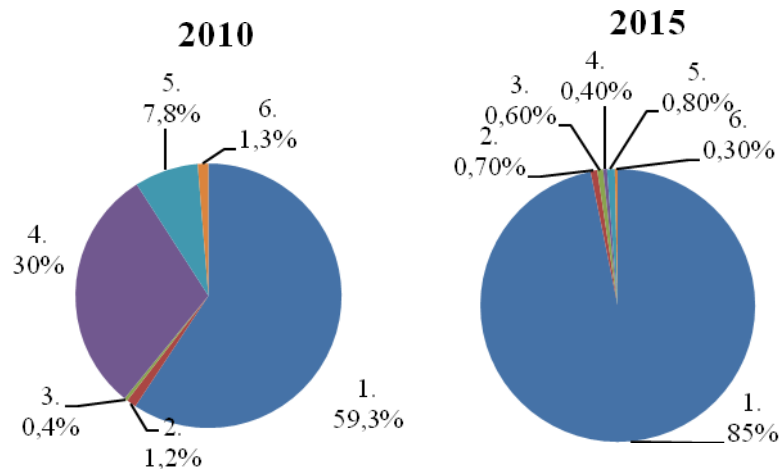
- забезпечення державної підтримки у створенні технопарків, розвитку їх діяльності, створення умов для співпраці технопарків та підприємств для впровадження їх розробок, формування на їх основі кластерів.

Також вирішення потребує ряд проблем у сфері фінансування інновацій.

- участь українських виробників зі своїми інноваційними розробками та стартапів у міжнародних виставках, форумах для залучення інвесторів та просування української високотехнологічної продукції на зовнішні ринки;

- посилення співробітництва між підприємствами-інноваторами та банківськими і фінансовими установами для отримання кредитів на вигідних умовах;

- мобілізація приватного капіталу для подальшого його інвестування в науково-технічну сферу.



1. Власні кошти.  
 2. Кошти державного та місцевого бюджетів.  
 3. Кошти вітчизняних інвесторів.  
 4. Кошти іноземних інвесторів.  
 5. Кредити.  
 6. Кошти інших джерел.

**Рис. 3. Розподіл загального обсягу фінансування інноваційної діяльності за джерелами у 2010 р. та 2015 р.**

*Розроблено авторами на основі [5]*

Участь приватного бізнесу є також важливим чинником, що буде сприяти формуванню інноваційно-орієнтованої економіки України. Передусім вітчизняній економіці необхідна зміна парадигми у сприйнятті інновацій на підприємствах і, як наслідок, формування принципово нової виробничої інфраструктури, створення гнучкої бізнес-моделі, що дозволять створити якісно нову споживчу цінність для ринку високотехнологічної продукції.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Результати дослідження дають змогу підтвердити перспективи українських підприємств у сфері розробки інновацій. З метою підвищення ефективності діяльності

підприємств, посилення їх позицій на ринку та забезпечення підтримки економіки запропоновано відповідні необхідних заходів, що охоплюють не лише участь держави, а й самих підприємств та фінансового сектору.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на залучення та максимальне використання сфери інформаційно-комунікаційних технологій для формування механізму управління комплексом науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, розвиток економіки України на основі кластерів.

#### Список літератури

1. Денисенко М. П. Актуальні проблеми розвитку інноваційного підприємництва в Україні / М. П. Денисенко, Т.Є. Воронкова // Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки» : зб. наук. пр. – 2012. – №4 (217). – С. 55-60.
2. Гринишин Г. М. Оцінка конкурентоспроможності експортно орієнтованої продукції / Г. М. Гринишин // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси – 2013. – №10 (3). – С. 177-183.
3. Чала Н.Д. Особливості державного стимулювання базисних інновацій як головного чинника економічного розвитку України / Н. Д. Чала // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». – 2010. – № 2 (38). – С. 1 – 5.
4. Яковенко Р. В. Інноваційна діяльність в Україні: проблеми та перспективи / Р. В. Яковенко, А. М. Чернега // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки. – 2012. – №22 (2). – С. 434-439.
5. Державна служба статистики України – Публікації – Наука, технології та інновації [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 27.06.2016). – Назва з екрана.

6. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2016-2017 – Економічний дискусійний клуб [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analityka/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-1> (дата звернення 27.06.2016). – Назва з екрана.

7. The Bloomberg Innovation Index – Bloomberg web-site [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries/> (last access: 27.06.2016). – Title from the screen.

8. Global Innovation Index 2016 Report – The Global Innovation Index [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.globalinnovationindex.org/> (last access: 27.06.2016). – Title from the screen.

9. Гармашова О. П. Інноваційна спроможність економіки України / О.П. Гармашова // Вісник СевНТУ. Сер. : Економіка і фінанси. – 2013. – №138. – С. 37-46.

### References

1. Denysenko, M. P. and Voronkova, T.Ye. (2012), “Actual Problems of Innovative Entrepreneurship Development in Ukraine”, *Visnyk Cherkas'koho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 4 (217), pp. 55 - 60

2. Hrynyshyn, H. M. (2013), “Evaluating of the competitiveness of export-oriented products”, *Ekonomichni nauky*, vol. 10 (3), pp. 177 – 183.

3. Chala, N.D. (2010), “Features of state stimulation of basic innovations as the main factor of economic development of Ukraine”, *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2 (38), pp. 1 – 5.

4. Yakovenko, R. V. and Cherneha, A. M. (2012), “Innovation in Ukraine: Challenges and Prospects”, *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu: Ekonomichni nauky*, vol. 22, pp. 434 – 439.

5. The official site of the State Statistics Service of Ukraine (2016), “Statistical information”, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 27 June 2016).

6. Economic Discussion Club (2016), “The position of Ukraine in the world ranking according to the index of global competitiveness 2016-2017”, available at: <http://edclub.com.ua/analityka/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-1> (Accessed 27 June 2016).

7. The official site of the (2016), “The Bloomberg Innovation Index”, available at: <https://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries/> (Accessed 27 June 2016).

8. Global Innovation Index (2016), “Global Innovation Index 2016 Report”, available at: <https://www.globalinnovationindex.org/> (Accessed 27 June 2016).

9. Harmashova, O. P. (2013), “Innovative capacity of the economy of Ukraine”, *Ekonomika i finansy*, vol. 138, pp. 37 – 46.

**L.G. Smoliar**, professor, Rector of International University of Finance, professor of Department of Management, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**O. O. Sych, Y. V. Sharaj**, students of Department of Management, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

### **Innovation activity as a key factor of the development of competitive ukrainian products on international market**

*The modern trends of the activity of Ukrainian enterprises on international market have been analyzed. Competitive positions in the global ranking of different parameters have been identified; the dynamics of Global Competitive Index has been examined as well. The indices of innovative development of Ukrainian enterprises have been explored. The dynamics of the amounts and the share of the exported innovative products in Ukraine, the allocation of the total costs of innovation activities, the total amount of financing the innovation activity from different sources have been examined. The main factors that hinder innovations at enterprises and realization the competitive benefits for the products represented on international markets have been discovered. The problems of enterprises' innovation activities have been systematized. The perspectives for the innovative development have been designed. The recommendations for the improvement of the innovative development, which will enhance international cooperation, the trust of foreign consumers and investors, and establish the relevant positive image of the country, have been suggested.*

**Keywords:** innovation activity, competitiveness, high-technology products, innovations.

*Стаття надійшла до редакції 23.08.2016 р.*

Д. В. Дорошкевич, д.е.н., завідувач кафедри менеджменту та інновацій,  
Міжнародний університет фінансів  
І. С. Литвиненко, студентка, кафедра менеджменту та інновацій,  
Міжнародний університет фінансів

## ДОСЛІДЖЕННЯ ХАРАКТЕРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

Потреба в системах управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) впроваджується фундаментальними тенденціями в світовому бізнесі: загостренням конкуренції, зниженням лояльності клієнтів, повсюдним поширенням Інтернету. Для того щоб компанії знали про своїх замовників більше, необхідно збирати інформацію з усіх підрозділів про кожного контакт з клієнтом. Це дозволяє виробити індивідуальну стратегію роботи з кожним конкретним клієнтом і побудувати з ним довгострокові взаємовигідні відносини. Численні дослідження підтверджують, що збільшення частки постійних покупців на 5% виражається в загальному збільшенні обсягів продажів більш ніж на 25%. Таким чином, виходить, що взаємодія з уже наявними клієнтами буває вигідніше, ніж залучення нових. Сьогодні модель бізнесу, орієнтована на клієнта, актуальна для більшості компаній, які ставлять перед собою такі стратегічні цілі, як зниження відтоку старих і придбання нових клієнтів, підвищення прибутку, одержуваного від існуючих клієнтів. Саме сучасні інформаційні технології дають можливість компаніям втілити дану модель бізнесу, що дозволяє намалювати картину потреб клієнта і надати більш цінний сервіс через різноманітні канали взаємодії. Системи клієнтського обслуговування створюються для ведення передпродажних операцій, а також для врегулювання після продажних взаємин з клієнтом з метою швидкого та ефективного вирішення проблем, пов'язаних з оформленням замовлення, постачанням і після продажним обслуговуванням. Своєчасно надаючи службам клієнтської підтримки та сервісу докладні сценарії вирішення клієнтських проблем, компанія може знизити витрати, підвищити почуття задоволення клієнта і його вірність обраному постачальнику, а отже, збільшити свій дохід. Впровадження електронних систем CRM означає, комплексний перехід бізнесу на нову політику розвитку, орієнтовану на клієнтів, оскільки зможе забезпечити підвищення якості обслуговування, зменшити трудовитрати на супроводження і звільнити співробітників від рутинної роботи. CRM-системи автоматизує процес спілкування з клієнтом і обробки його звернень, що позитивно позначається на реалізації клієнтоорієнтованої стратегії компанії. Український ринок вимагає особливого підходу до управління бізнесом. На сучасному етапі пропонується клієнтам одні з найкращих рішень, які позитивно вплинуть на стан організації, підприємства та бізнесу.

**Ключові слова:** теорія, оптимізація, прибутковість, інтегрування, CRM-системи, взаємовідносини з клієнтами.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У сучасних реаліях конкуренція на всіх ринку достатньо висока. Щоб компанії достойно виграти конкурентну боротьбу, їй слід, не тільки, утримувати існуючих клієнтів, а й залучати і нових. Для досягнення утримання і залучення клієнта потрібно, враховувати його інтереси та побажання. Таку концепцію ведення бізнесу є клієнтоорієнтованим. Та коли, клієнтські бази перевищують більше 100, то враховувати вподобання кожного клієнта є важкодоступною метою.

Одним із кроків виходу з такої ситуації – це впровадження в компанії customer relationship management (CRM), тобто управління взаємовідносинами з клієнтами. На сьогоднішній момент існує досить велика кількість як зарубіжних, так і вітчизняних CRM систем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** У статті розглядаються проблеми, що пов'язані з пошуком шляхів залучення і збереження клієнтів, спеціальні програмні



установки CRM-системи в рамках управління взаємовідносинами з клієнтами.

На кожному етапі розвитку суспільства, з'являються певні теорії підвищення ефективності бізнесу. Так спочатку вважалося, що наявність широкого і якісного асортименту це вже двигун ефективності.

Потім поступово прийшло усвідомлення ролі обслуговування, в результаті чого почали з'являтися продавці-консультанти більш лояльні і ввічливі з клієнтами, ну а далі з'явилися системи автоматизації торгівлі, такі популярні сьогодні. І лише зовсім недавно в центр успіху висунулися самі клієнти, які і забезпечують успішність розвитку компанії.

Нині конкуренція на всіх рівнях ринку досить висока. Для того щоб виграти конкурентну боротьбу компанія вимушена не тільки залучати нових клієнтів, а й не втрачати вже існуючих.

Для збереження клієнтів необхідно враховувати їх інтереси. Такий підхід до ведення бізнесу називається клієнто-орієнтованими. Але у клієнтській базі понад сто фірм-клієнтів, враховувати інтереси кожного клієнта є метою, яку важко досягнути.

Вихід із цієї ситуації фахівці вбачають у застосуванні автоматизованих систем управління підприємством [4].

**Постановка завдання.** Дослідити розвиток CRM, шляхи впровадження їх в бізнес, визначити основні області та види застосування, не забути, виявити основні переваги та недоліки, шляхом аналізу попереднього досвіду використання та на основі статистичних даних систем на практиці.

Слід диференціювати основні елементи customer relationship management, що дозволяє чітко зрозуміти в чому полягає їх роль у маркетинговій діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням одержаних наукових результатів.** Управління відносинами з клієнтами (англ. Customer relationship management (CRM) – поняття, що охоплює концепції, котрі використовуються компаніями для управління їхніми взаємовідносинами зі споживачами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про взаємовідносини з ними.

Сучасна CRM направлена на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань розробляються нові товари або послуги і таким чином компанія досягає поставлених цілей і покращує свій фінансовий показник.

Існує три CRM-підходи, кожен з яких може бути реалізованим окремо від інших (табл. 1).

**Таблиця 1. Класифікація CRM-систем щодо цільового використання**

Цільове використання	Призначення	Приклади реалізації
<b>Оперативне</b>	Забезпечення оперативного доступу до інформації у ході контакту з клієнтом в процесі продажу та обслуговування. Охоплює маркетинг, продажі і сервіс	<i>Для малих підприємств:</i> АСТ, GoldMine, Maximizer, SalesExpert, Конс-Маркетинг. <i>Для середніх:</i> Clientele, Onyx, SalesLogix. <i>Для великих:</i> Oracle, SAP, Siebel, BAAN, «Управління діловими процесами. Парус-Клієнт»
<b>Аналітичне</b>	Спільний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і фірми. Отримання нових знань, висновків, рекомендацій і т.д. Використовує складні математичні моделі для пошуку статистичних закономірностей і вибору найефективнішої стратегії маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів	Brio, BusinessObjects, Broadbase, E.Piphany, Hyperion, MicroStrategy, SAS, Marketinganalytic
<b>Співробітницький</b>	Забезпечує безпосередню участь клієнта в діяльності фірми і можливість впливати на процеси розробки продукту, його виробництво, сервісне обслуговування	IntraNetSolutions, Plumtree, Symon, Vignette, Aspect, Broadvision, Cisco

*Розроблено авторами*



Оперативний – автоматизація споживчих бізнес-процесів, що допомагає персоналу з роботи з клієнтами виконувати свої функції.

Співробітницький – програма взаємодії зі споживачами без участі персоналу з роботи з клієнтами.

Аналітичний – аналіз інформації про споживачів із різноманітними цілями.

Класифікують можливості (модулі) CRM-систем за функціональністю та рівнем обробки інформації.

За функціональністю можна згрупувати блоки процесів: маркетинг, обробка заявок та побажань, продажі, сервісне обслуговування. Як окремі складові зазвичай виділяють:

- call-центри – центри обробки вхідних викликів. Спочатку це були телефонні дзвінки, а останнім часом сюди почали включати усі канали взаємодії;

- функції (модулі) обробки інформації:

- оперативна функція – реєстрація та оперативний доступ до первинної інформації за розділами бази даних: Події, Компанії, Проекти, Контакти, Документи тощо;

- аналітична функція – звітність на основі первинних даних і найголовніше – глибший аналіз інформації у різних розрізах;

- кооперативна функція – організація тісної взаємодії з кінцевими споживачами та клієнтами аж до впливу клієнта на внутрішні процеси компанії (опитування для зміни характеристик продукту чи порядку обслуговування, Web-сторінки для відслідковування клієнтами стану замовлення тощо).

На ринку програмних продуктів та інформаційних систем існує велика кількість пропозицій по CRM систем. Ці системи досить різноманітні за обсягом розв'язуваних задач, що застосовується устаткування, технологій роботи.

При виборі CRM системи необхідно враховувати безліч чинників.

Для цілей, пов'язаних з роботою системи якості, важливо врахувати наступні з них:

- відповідність вимогам бізнесу. Перш, ніж приймати рішення про впровадження CRM системи, необхідно точно визначити, які завдання вона буде вирішувати в умовах конкретного підприємства. Систему необхідно вибрати під вимоги бізнесу, а не навпаки;

- простота використання. Інтерфейс повинен бути максимально простим і зручним

для роботи. Якщо CRM система буде ускладнювати процес взаємодії з клієнтами і збільшувати кількість дій, які будуть потрібні співробітникам для роботи, то така система залишиться незатребуваною. Це призведе до того, що не буде реалізований ключовий елемент системи якості – реєстрація даних;

- наявність аналітичних інструментів. Для проведення аналізу та виявлення поведінки споживачів, їх вимог і очікувань, CRM система повинна давати можливість проводити аналіз, орієнтований на кожного конкретного клієнта;

- можливість налаштування на процеси. Важливо щоб CRM система дозволяла гнучко змінювати налаштування в залежності від ходу виконання процесу. Така можливість дозволить більш повно визначити і автоматизувати кожен конкретний процес;

- масштабованість. Цей критерій особливо важливий для великих організацій. Необхідно, щоб рішення, що застосовуються в CRM системі, були масштабованими і могли застосовуватися для великого числа користувачів;

- налаштування під умови конкретної галузі. У кожній галузі і сфері діяльності є своя специфіка роботи з клієнтами. Ця специфіка повинна враховуватися в CRM системі;

- налаштування під користувачів. Як сама організація, так і середовище, що оточує її, змінюються з часом. Це призводить до необхідності змінювати умови роботи користувачів CRM системи. Для ефективної роботи, необхідно, щоб в системі була передбачена можливість простого і швидкого зміни призначених для користувача функцій відповідно до тих змін бізнес завданнями;

- інтеграція з іншими інформаційними системами. В організації можуть існувати інші системи автоматизації та управління процесами, тому важливим критерієм вибору є можливість інтеграції та обміну даними між CRM системою і іншими системами автоматизації;

- вартість володіння. Вартість володіння CRM системою складається з декількох складових: вартості ліцензій, інтеграції апаратного та програмного забезпечення, поточних витрат на технічне обслуговування і адміністративні витрати з управління ІТ-активами. Цей критерій також є істотним при виборі системи;

– оперативність технічної підтримки. Для ефективної роботи CRM системи, важливим фактором є швидкість реагування постачальника системи на запити користувачів і вирішення виникаючих у них проблем.

Існує ряд інших критеріїв, які необхідно враховувати при виборі CRM системи. Зазначені вище критерії є найбільш загальними і необхідними для більшості компаній.

Впровадження CRM-системи має такі переваги [2]:

– «чисті» клієнтські дані. Основа всіх CRM – це клієнтська база і досвід взаємодії з клієнтами компанії. Клієнтська база формується не менше півроку, як правило, це пов'язано з тим, що існуючі клієнтські дані безладні або непридатні. Історія взаємин зазвичай відсутня і починає формуватися з нуля;

– всі дані, які відомі про клієнта з CRM-системою складно втратити, переплутати, перемішати. Також, якщо стають відомі нові дані або будь-які зміни, то існуючу інформацію легко можна доповнити і виправити;

– зменшується ймовірність помилок в роботі співробітників фірми / підприємства;

– прозорість роботи співробітників для керівника, що дозволяє відстежити навантаження співробітників і справи, якими вони займаються;

– вся інформація залишається всередині Вашої компанії. Якщо з якоїсь причини співробітник піде з компанії, буде нескладно відстежити, з ким він і на якому етапі спілкувався і ефективно передати його роботу іншого співробітника;

– можливість формування оперативних звітів про хід справ і можливість швидкого реагування;

– можливість ранжирування клієнтів. Якщо необхідно зосередитися на утриманні та підвищенні лояльності найбільш прибуткових існуючих клієнтів, то, для початку, треба ранжувати клієнтів. CRM дозволяє побачити принцип Парето в дії – 20% клієнтів роблять 80% продажів;

– CRM допомагає відстежити причини невдач фірми, з'ясувати через що пішов той чи інший клієнт і вжити відповідних заходів;

– CRM допоможе компанії правильно поводитися у кризовій ситуації. CRM – це інвестиції в гнучкість компанії в умовах складної економічної обстановки.

Впровадження CRM системи виводить організацію на новий рівень роботи і якості обслуговування клієнтів. (рис. 1). Для ефективного та успішного впровадження необхідно враховувати безліч чинників. Процес впровадження завжди зачіпає клієнтів організації, тому важливо чітко визначити потреби компанії (які завдання повинна вирішувати CRM система) і детально спланувати весь процес.

Для успішного впровадження CRM системи керівництво організації повинно вжити ряд кроків.

До основних кроків, які забезпечують успішне впровадження CRM системи, відносяться:

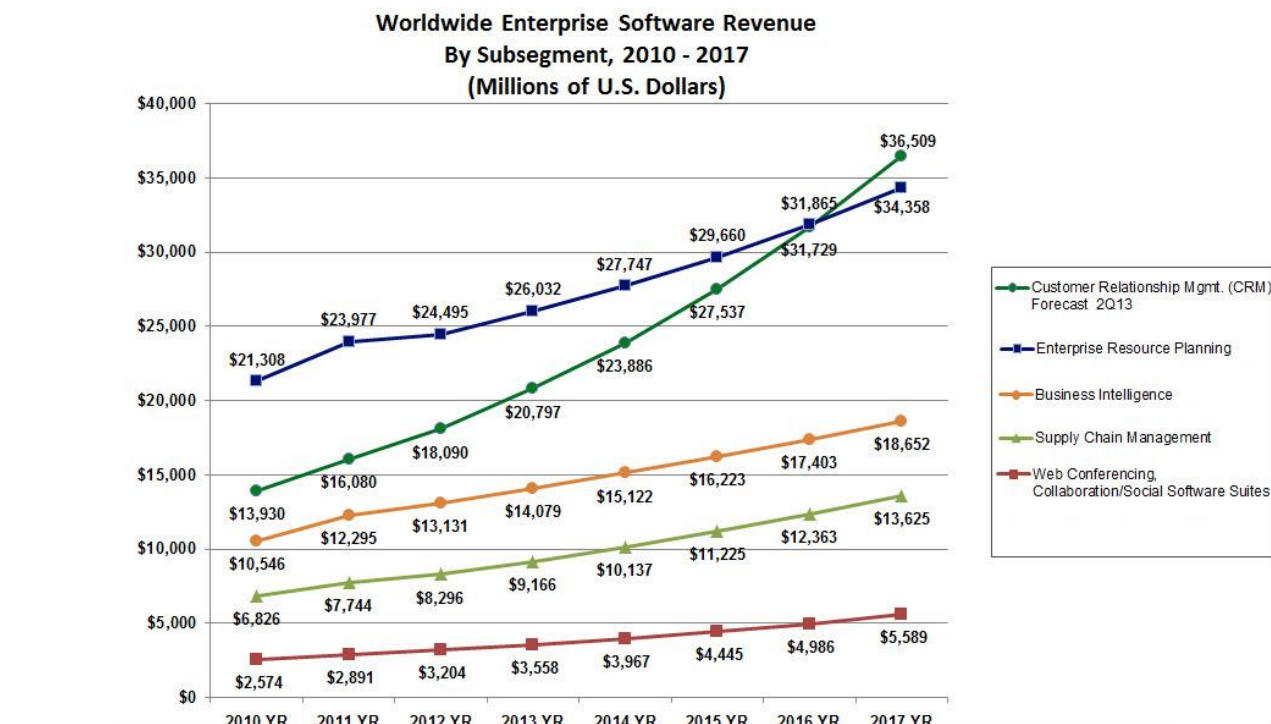
1. Залучення ключових зацікавлених сторін. Перед початком проекту необхідно визначити всі зацікавлені сторони (користувачів, клієнтів, керівництво, постачальників та ін.) і провести оцінку їх очікувань від впровадження CRM системи.

Багато CRM-проекти зазнають невдачі, тому що зацікавлені особи не беруть участі в процесі впровадження. Вони повинні брати участь в оцінці бізнес-задач, вироблення стратегії впровадження, визначенні правил використання CRM в компанії. Найвище керівництво повинне забезпечити фінансові та часові ресурси на впровадження CRM системи.

Також, необхідно визначити, хто отримає вигоду від CRM-системи, наприклад, замовники, персонал, постачальники, ділові партнери та ін.

2. Визначення CRM стратегії. Визначення CRM стратегії пов'язано з виявленням критичних взаємодій між бізнес-цілями, бізнес-процесами, людьми і програмним забезпеченням. CRM стратегія необхідна для поліпшення цих взаємодій. Перш, ніж приступати до впровадження програмного забезпечення, необхідно визначити переваги від впровадження та встановити ключові показники ефективності.

3. Визначення цілей впровадження CRM і розстановка пріоритетів. Перед початком проекту по впровадженню CRM системи потрібно чітко сформулювати цілі впровадження. При цьому необхідно брати до уваги соціальні та організаційні чинники, такі як структура компанії, ролі і підпорядкованість, опір змінам.



**Рис. 1. Ринок CRM прогнозується на рівні ринку, який є \$ 36 млрд до 2017 року**

Пріоритет в досягненні цілей необхідно розставляти таким чином, щоб порушувалися ключові області взаємодії зі споживачами.

4. Розробка плану впровадження. Після визначення стратегії і цілей впровадження CRM системи складається план впровадження. Він може складатися з декількох планів, пов'язаних з пріоритетами в досягненні цілей. План повинен містити відповідальних осіб, ключові показники і терміни.

5. Інтеграція існуючих систем. Якщо в організації застосовуються інформаційні системи, пов'язані з автоматизацією інших процесів, то в план впровадження необхідно включити план інтеграції цих систем з CRM системою.

6. Визначення постачальників CRM системи. Для вибору постачальників CRM системи необхідно порівняти потреби бізнесу (бізнес-завдання) з можливостями представлених на ринку CRM систем. Наступним етапом вибору постачальників буде порівняння стратегії впровадження і планів по впровадженню та інтеграції з пропозиціями постачальників. На підставі цих порівнянь необхідно сформулювати список потенційних постачальників CRM системи.

7. Вибір постачальників. CRM система є складним програмним продуктом. При виборі

постачальника необхідно врахувати ряд факторів, пов'язаних з технічною підтримкою і обслуговуванням CRM системи.

8. Інформування зацікавлених сторін. Впровадження CRM системи змінює порядок і правила виконання існуючих процесів взаємодії зі споживачами. Для ефективного функціонування системи необхідно інформувати зацікавлені сторони про правила роботи. Персонал організації (користувачі) системи повинні бути навчені роботі з системою, клієнти, постачальники, партнери, повинні бути поінформовані про нові правила роботи і зміни, пов'язані з впровадженням CRM системи.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Впровадження CRM-системи є одним з пріоритетних напрямків розвитку будь-якої компанії, оскільки зможе забезпечити підвищення якості обслуговування клієнтів, зменшити трудовитрати на супровід і звільнити співробітників від рутинної роботи. CRM-системи автоматизує процес спілкування з клієнтом і обробки його звернень, що позитивно позначається на реалізації клієнтоорієнтованої стратегії компанії.

Світовий ринок CRM-систем дуже різноманітний і рясніє великою кількістю компаній, що пропонують свої рішення. Серед

них є фірми, давно зарекомендували себе на своє рішення в цьому сегменті програмних ринку, так і маловідомі, а також багато відомих рішень. брендів, які тільки відносно недавно представили

#### Список літератури

1. TheSmartWaytoFindBusinessSoftware [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.capterra.com/10-surprising-crm-stats-for-2016/>
2. Главная страница сайта kpms.ru [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kpms.ru/Automatization/CRM\\_system.htm](http://www.kpms.ru/Automatization/CRM_system.htm)
3. Интернет-энциклопедия ITpedia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.itpedia.ru/>
4. Л. Синило. Сложнее, чем кажется – внедрение CRM // Новый Маркетинг. – 2016.
5. Управління відносинами з клієнтами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління\\_відносинами\\_з\\_клієнтами](https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_відносинами_з_клієнтами).

#### References

1. TheSmartWaytoFindBusinessSoftware [Electronresource]. – Access mode: <http://blog.capterra.com/10-surprising-crm-stats-for-2016/>
2. Site's homepage kpms.ru [Electronresource]. – Access mode: [http://www.kpms.ru/Automatization/CRM\\_system.htm](http://www.kpms.ru/Automatization/CRM_system.htm)
3. Online-encyclopedia ITpedia [Electronresource]. – Access mode: <http://www.itpedia.ru/>
4. L.Synylo. Sloghnee, chemkaghetsya – vnedrenye CRM // [Harder than it sounds – the introduction of CRM] Novyi Margeting. – 2016.
5. Customer Relationship Management [Electronresource]. – Access mode: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління\\_відносинами\\_з\\_клієнтами](https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_відносинами_з_клієнтами).

**D. V. Doroshkevych**, *Doctor of Economics, Head of Department of Management and Innovations International University of Finance*

**I. S. Lytvynenko**, *student, Department of Management and Innovations, International University of Finance*

#### Research of peculiarity and use of information systems in customer relationship management experience

*The need for systems customer relationship management (CRM) introduced the fundamental trends in global business, increased competition, declining customer loyalty, ubiquitous Internet. In order for the company to know about their customers more necessary to gather information from all departments of each contact with the customer. This allows you to develop a customized strategy to work with each customer and build with them long-term mutually beneficial relationship. Numerous studies show that increasing the share of regular customers 5% expressed a general increase in sales of more than 25%. Thus, it appears that the interaction with existing customers is more profitable than attracting new ones. Today the business model, customer-focused, topical for most companies, which have set the following strategic goals as reducing the outflow of old and acquire new customers, increase profits derived from existing customers. This modern information technologies enable companies to implement this business model, which allows you to draw a picture of customer needs and provide a valuable service through various channels of interaction. Customer service systems are created for conducting pre-sale operations, and to settle after a corrupt relationship with the customer to quickly and effectively address the problems associated with ordering, delivery and after-sales service. Providing timely customer support and service detailed scenarios of solving customer problems, a company can reduce costs, increase customer satisfaction and a sense of loyalty to his chosen provider, and thus increase their income. The introduction of e-CRM systems means business complex transition to a new development policy focused on customers as will ensure improvement of service quality, reduce labor costs for maintenance and release staff from routine work. CRM-system automates the process of communication with the client and his handling of appeals, which positively affects the implementation of customer-oriented strategy. Ukrainian market requires a special approach to business management. At present customers are offered one of the best decisions that positively affect the organization, enterprise and business.*

**Keywords:** theory, optimization, profitability, integration, CRM-systems, relationships with customers.

*Стаття надійшла до редакції 7.09.2016 р.*

С. В.Войтко, д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## СТОСОВНО МОЖЛИВОСТІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОРИВУ ДЛЯ УКРАЇНИ: СТАН ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

*Доведено необхідність врахування трансформаційних процесів у світовій економіці у зрізі економіки знань. Обрано для аналізу технологічно розвинуті країни (G7, G20, нові індустріальні країни) та Україну. Виявлено значне скорочення та від'ємну динаміку у кількості фахівців, які виконують НДДКР в Україні, у розрахунку на 1 млн населення, а інші країни, що досліджувалися, мають позитивну динаміку впродовж значного відтинку часу. Досліджено динаміку обсягів комерціалізації прав на об'єкти інтелектуальної власності на зовнішніх ринках. Виявлено порушення балансу у співвідношенні обсягів платежів за використання прав на об'єкти інтелектуальної власності відносно обсягу надходжень за ці об'єкти. Акцентовано те, що ситуація потребує значної уваги держави з метою коригування співвідношення та абсолютних значень обсягів надходжень і платежів за об'єктами інтелектуальної власності з метою підвищення рівня конкурентоспроможності держави. Надано рекомендації стосовно технологічному розвитку України на основі орієнтування на зазначені країни. Запропоновано кроки виходу з поточної ситуації на основі підвищення престижності інженерної освіти та зміни балансу співвідношення обсягів платежів і надходжень за використання прав на об'єкти інтелектуальної власності.*

**Ключові слова:** інтелектуальний потенціал, комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, аналіз динаміки

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Трансформаційні процеси у світовій економіці впродовж значних періодів часу (десятиліть) поступово змінюють співвідношення у використанні факторів виробництва. Економіка знань, як сучасна парадигма розвитку суспільно-економічних відносин, зумовлює підвищену увагу до наукової сфери та тих, хто використовує (комерціалізує) права на об'єкти інтелектуальної власності. Визнаними організаціями, що вивчають закономірності розвитку економічних систем, розроблені та апробовані різні методики [1].

Дослідження і розробки (R&D або НДДКР) за обсягом та якістю більш характерні для країн G7, G20, нових індустріальних країн (НІК). Основу технологічних розробок закладають науковці, дослідники, інженери, які у певних виробничо-комерційних системах успішно комерціалізують об'єкти права інтелектуальної власності. Кількість цих осіб в окремо взятій країні опосередковано відображає її науково-технічний потенціал.

Кожна країна має свій унікальний механізм виховання і підтримки власних наукових кадрів

чи стимулювання «притоку мізків» із зовні до країни. У тому чи іншому випадку науково-кадровий потенціал конкретної країни підвищується. Це підвищення може бути як кількісним, так і якісним. Проблематикою наукового дослідження у цьому випадку є те, яка саме буде отримана відповідь на питання «яким чином здійснюється реалізація цього потенціалу?».

Окремого дослідження також потребує комерціалізація прав на об'єкти інтелектуальної власності на зовнішніх ринках. У цьому випадку важливими є обсяги платежів і надходжень за використання прав на об'єкти інтелектуальної власності. Саме зміщення співвідношення у сторону платежів, а не у сторону надходжень для країни, є дещо проблематичним – з країни «виходить» валюта, а сама країна стає імпортоорієнтованою відносно технологій як фактору виробництва. Така ситуація показує низку проблемних питань, у тому числі й з точки зору економічної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної**

**проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Дослідження стосовно прав на об'єкти інтелектуальної власності для азійських країн проведено в [2]. Науковці з України у роботі [3] розглянули тенденції комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності в Україні [4].

Досить важливо для розвитку інтелектуального потенціалу країни досліджувати процеси, що пов'язані з інтелектуальною власністю саме у науково-технічній сфері, а також приділяти увагу методам вартісної оцінки об'єктів інтелектуальної власності [5]. Вплив інтелектуальної власності на економічне зростання розглядається у роботі [6].

Не повною мірою у цих працях розглянуто динамічні ефекти у зміні показників, що стосуються кількості науково-інженерних кадрів у країнах (відносні показники), та недостатньо повно проведений аналіз комерціалізації (надходжень та платежів) прав на об'єкти інтелектуальної власності на зовнішніх ринках.

**Постановка завдання.** На підставі офіційних даних формується база даних, математична обробка якої має виявити науково-кадровий потенціал низки країн, що мають значний рівень технологічного розвитку (країни «Великої Сімки», нові індустріальні країни, Китай та Україна), а також можливості комерціалізації прав на об'єкти інтелектуальної власності для цих країн на зовнішніх ринках. Пропонується здійснити аналіз за такими показниками як кількість дослідників на 1 млн населення, обсяги платежів і надходжень від

комерціалізації прав на об'єкти інтелектуальної власності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** За середнім значенням кількості фахівців, які виконують НДДКР, у розрахунку на 1 млн населення за 1980-1995 рр., Україна посідала 1 місце у світі за науковим кадровим потенціалом [7]. На сьогодні цей потенціал втрачений. На 2014 рік це вже тільки 1026 осіб на 1 млн (розраховано на 45,4 млн осіб населення). А 25 років тому було понад шести тисяч фахівців.

Кількість науковців у 1990 році становила 313079 (6039 осіб на 1 млн населення), у 2015 році тільки 63864 (1487 осіб на 1 млн населення, розраховано на 42,9 млн осіб населення України). Падіння в абсолютному значенні у 4,9 рази (4,06 рази за приведеним показником). Показники розраховані за даними Держстату України [8]. Динаміка кількості дослідників на 1 млн населення для країн «Великої Сімки», нових індустріальних країн, Китаю та України приведено для порівняння на рис. 1.

За аналізом приведених тенденцій маємо те, що Україна втрачає позиції за показником «кількість дослідників на 1 млн населення». До того ж це є сталою тенденцією для України. Інші країни з переліку мають тенденцію тільки до зростання. А аналізуючи статистичні дані на більш тривалому проміжку часу, ця негативна тенденція зниження наукового кадрового потенціалу ще більш вражаюча.

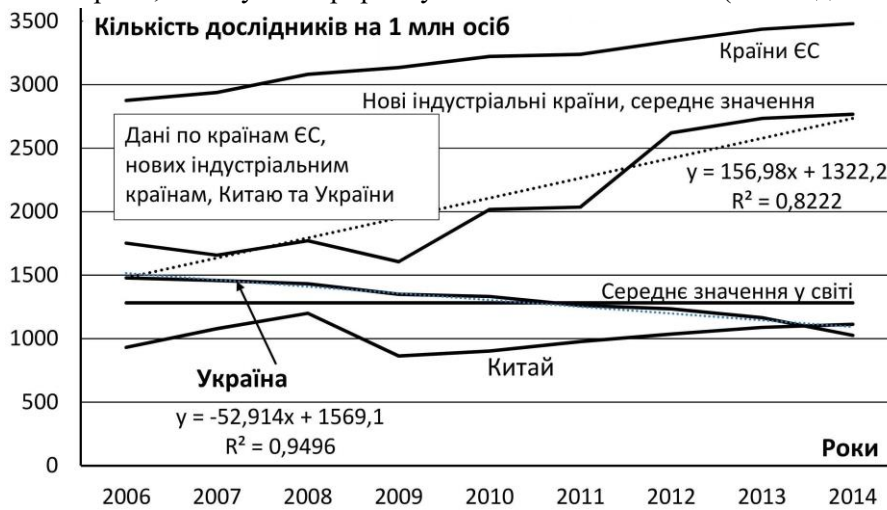


**Рис. 1.** Динаміка кількості дослідників на 1 млн населення для країн «Великої Сімки», нових індустріальних країн, Китаю та України

*Розроблено за даними [9]*

Аналізуючи динаміку кількості дослідників у країнах ЄС, нових індустріальних країнах, Китаю та України з 2006 по 2014 роки, слід зауважити, що нові індустріальні країни, на які слід орієнтуватися Україні, показують приріст у

середньому понад 150 нових дослідників щороку (понад 5 % на рік). За останні 10 років у цих країнах відбулося зростання кількості дослідників у 1,58 рази, що становить зростання майже на 1000 осіб (з 1753 до 2767) (рис. 2).



**Рис. 2. Динаміка кількості дослідників у країнах ЄС, нових індустріальних країнах, Китаю та України з 2006 по 2014 роки**  
Розроблено за даними [9]

В Україні, навпаки, кількість дослідників зменшилася з 1478 у 2006 році до 1026 у 2014 році у перерахунку на 1 млн осіб. Це становить зменшення чисельності понад 50 осіб щороку з близько кожної тисячі дослідників. Така тенденція призведе до того, що при практично рівних стартових позиціях у 2004-2005 роках Україна зменшить свій науковий кадровий потенціал у 2017-2018 роках в 3 рази порівняно з новими індустріальними країнами.

На більш тривалому проміжку часу негативна тенденція зниження наукового кадрового потенціалу ще більш вражаюча. Так, на 1990 рік кількість науковців в Україні становила понад 313 тисяч осіб. А вже в 2015 році дещо менше 64 тисячі. Зниження в 4,9 рази (рис. 3). Для порівняння приведено на цьому рисунку й динаміку ВВП за паритетом купівельної спроможності. ВВП за ПКС як світу, так і Китаю зростає. До речі, глобальна економічна криза 2008 року практично не вплинула на цей показник для Китаю. Для України же ВВП за ПКС залишився практично на рівні 2008 року.

Інша складова потенціалу, а саме комерціалізація прав на об'єкти інтелектуальної власності на зовнішньому ринку Україною здійснюється досить неефективно. На рис. 4 приведено динаміку відношення платежів і

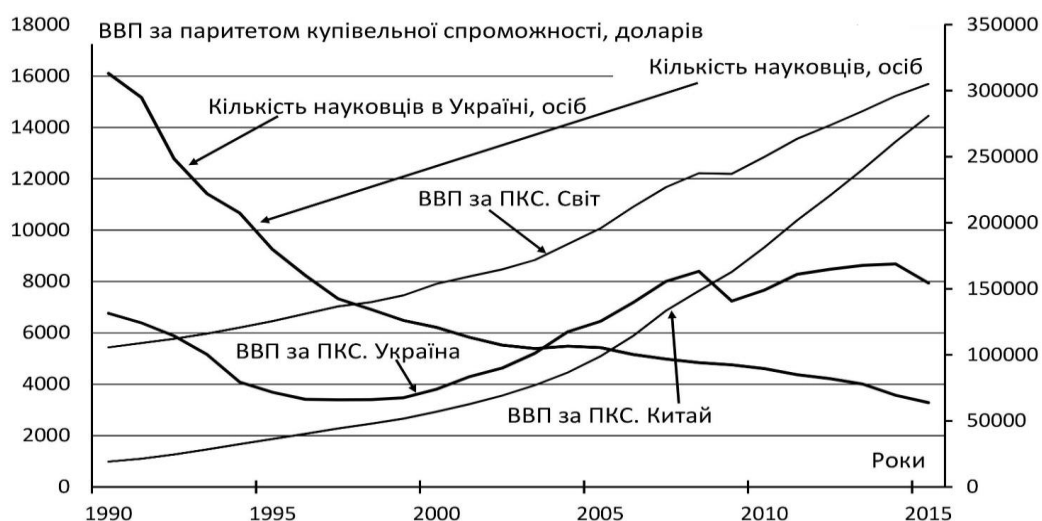
надходжень за використання прав на об'єкти інтелектуальної власності.

На підставі приведених даних маємо те, що баланс співвідношення порушено у сторону саме обсягів платежів за використання прав на об'єкти інтелектуальної власності, тобто резиденти України набагато більше оплачують використання прав на об'єкти інтелектуальної власності, аніж нерезиденти перераховують коштів в Україну за використання цих прав, об'єкти яких зареєстровані в Україні. За останні 10 років це перевищення становило від 4,2 до 13,4 рази (середнє значення 7,4 рази).

Така ситуація показує низку проблемних питань, у тому числі й з точки зору економічної безпеки.

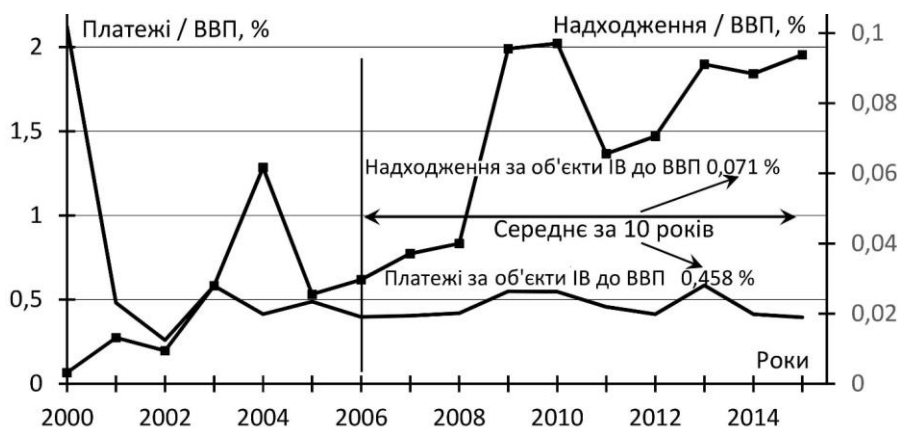
Перше, значні валютні кошти (до 2,12 % від ВВП у 2000 році) йдуть на придбання прав на використання об'єктів інтелектуальної власності за кордоном. Проте за останні 10 років цей показник зменшився у середньому до 0,45 %. Друге, вітчизняні об'єкти права інтелектуальної власності не затребувані на світовому ринку високих технологій з причини відносно низького технологічного рівня. Третє, можливим є низька або умисно занижена вартість українських об'єктів права інтелектуальної власності на світовому ринку з метою комерційної реалізації за принципом «аби купили».





**Рис. 3. Динаміка ВВП за паритетом купівельної спроможності та кількості науковців за період 1990–2015 років**

*Розроблено за даними [9]*



**Рис. 4. Динаміка відношення платежів і надходжень до ВВП для України за використання прав на об'єкти інтелектуальної власності**

*Розроблено за даними [9]*

Отже, маємо те, що місце України на світовому ринку об'єктів права інтелектуальної власності досить неоднозначне. У будь-якому випадку місткість ринку України ще донедавна (до 2014 року) становила близько 0,3 % від ВВП, а нами реалізовувалося на світовому ринку об'єктів права інтелектуальної власності до 0,05 % від ВВП. Тобто, кожен отриманий долар з 2000 доларів у світі за об'єкт права інтелектуальної власності надходив в Україну (рис. 5).

Підсумовуючи результати цієї частини аналізу зазначимо, що комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності приносить незначні доходи Україні, на сьогодні існує значний розрив з від'ємним сальдо між надходженнями та платежами за об'єкти права інтелектуальної власності для національної економіки. Є також суттєва проблема у використанні

інтелектуального потенціалу України, тобто значне зниження кількості дослідників, які працюють в сфері НДДКР.

І, головне, така ситуація потребує значної уваги держави з метою коригування співвідношення та абсолютних значень надходжень та платежів за об'єкти інтелектуальної власності з метою підвищення рівня конкурентоспроможності держави.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Такий науковий підхід аналізування статистичних даних на періоді розвитку економіки знань, як сучасної парадигми розвитку суспільно-економічних відносин, надає змогу виявити тенденцію скорочення чисельності дослідників і дисбаланс у міжнародній торгівлі технологіями для України.





**Рис. 5. Динаміка частки платежів і надходжень за використання прав на об'єкти інтелектуальної власності у грошовому вираженні України до загальносвітових**  
Розроблено за даними [9]

Обмеження у кількості обраних для аналізу країн (G7, G20, нові індустріальні країни) обрано автором зумисно, адже ціллю у технологічному розвитку України має бути такий розвиток, який мають зазначені країни. Саме врахування динаміки значень показників цих країн надають можливість сформулювати бачення того, що має бути вирішено для технологічного розвитку України. Той науковий кадровий потенціал, що був в Україні у 1980-1995 роках, є можливість повернути, взявши кращі практики технологічного розвитку окремих країн. За короткий термін збільшити кількість наукових та інженерних кадрів у 5-6 разів досить проблематично, проте розробити комплекс заходів для реалізації зазначеного є нагальною задачею.

Першим кроком може бути завдання припроцювати кількість зазначених фахівців понад 5 % щороку. Звичайно, такими темпами повернення втрачених позицій є досить тривалий процес. Але це може бути першим кроком з подальшим припрощенням цього показника.

Другим, з перспективою на 5 і більше років, кроком є підвищення престижності інженерної освіти. Реальний крок до цього є матеріальне стимулювання цієї групи працівників – абітурієнт обирає ту спеціальність, яка надасть йому благополуччя у майбутньому. Відповідно він має знати перспективи оплати праці у його майбутній спеціальності.

Стосовно дисбалансу співвідношення обсягів платежів і надходжень за використання прав на об'єкти інтелектуальної власності, то це співвідношення доцільно змінити у 20 разів, щоб мати можливість потрапити до когорти нових індустріальних країн.

До того слід ще збільшувати вартість українських об'єктів права інтелектуальної власності на світовому ринку за рахунок їх комерційної привабливості.

Подальших наукових досліджень потребує виявлення закономірностей у динаміці кількості науково-інженерних працівників і обсягів комерціалізації прав на об'єкти інтелектуальної власності.

#### Список літератури

1. Doing Business. Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies // The World Bank. Washington, 2017 (Published: October 25, 2016). 14th Ed. 356 p.
2. Arshad M. Intellectual property rights and foreign direct investment: analysis of 14 south and south east asian countries, 1970-2005. Applied Econometrics and International Development, 2010. Vol. 10-1. P. 219-230.
3. Уманців Г. В., Мартинів І. К. Тенденції комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності в Україні // Економіка. Управління. Інновації. Київ, 2016. – № 3 (18), URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_3_20).
4. Фесенко О. М., Кіф'юк Є. С., Кавелін В. В., Погорельський П. П. Особливості комерціалізації науково-технічних об'єктів інтелектуальної власності в Україні // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2014. Том 2, № 10. С. 156-162.

5. Андрощук Г. О., Давимука С. А. Інтелектуальна власність у науково-технічній сфері: методи та принципи вартісної оцінки: монографія. Київ, 2014. 304 с.
6. Андрощук Г. О. Вплив інтелектуальної власності на економічне зростання // Право та інновації: Науково-практичне видання. Київ, 2014. № 1–2 (5–6). С. 68-79.
7. Інноваційний потенціал України: стан, тенденції і проблеми розвитку: аналітична доповідь. Національна безпека і оборона: журнал Центру Разумкова, 2004. № 7. С. 2-23.
8. Статистична інформація. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Офіційний сайт The World Bank. Data & Research. URL: <http://data.worldbank.org/>

#### References

1. Doing Business (2016), *Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies*, 14th ed, The World Bank, Washington, USA.
2. Arshad, M. (2010), "Intellectual property rights and foreign direct investment: analysis of 14 south and south east asian countries, 1970-2005", *Applied Econometrics and International Development*, Vol. 10-1, pp. 219–230.
3. Umantsiv, H. V. and Martyniv, I. K. (2016), "Trends in Commercialization of Intellectual Property in Ukraine", *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, vol.10-1, pp. available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_3_20).
4. Fesenko, O. M., Kif'iuk, Ye. S., Kavelin, V. V. and Pohorets'kyj, P. P. (2014), "Features of Commercialization of Scientific and Technical Objects of Intellectual Property in Ukraine", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi vlasnosti*, vol.2, no.10, pp. 156-162.
5. Androschuk, H. O., Davymuka, S. A. (2014), *Intelektual'na vlasnist' u naukovu-tekhnichnij sferi: metody ta pryntsyvy vartisnoi otsinky* [Intellectual property in the scientific and technical sphere: methods and principles of valuation], Parlaments'ke vydavnytstvo, Kyiv, Ukraine.
6. Androschuk, H. O. (2014), "The Impact of Intellectual Property on Economic Growth", *Pravo ta innovatsii*, vol. 1–2 (5–6), pp. 68-79.
7. Tsentrazumkova (2004), "Innovation potential of Ukraine: state, trends and development problems: analytical report", *Natsional'na bezpeka i oborona*, vol. 7, pp. 2-23.
8. The official site of the State Statistics Service of Ukraine (2016), "Statistical information" , available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 15 August 2016).
9. The official site of the The World Bank (2016), "Data & Research", available at: <http://data.worldbank.org/> (Accessed 15 August 2016).

**S. V. Voitko**, *Doctor of Economics, Professor, Head of Department of International Economics, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

#### **Concerning the possibility of technological breakthrough in Ukraine: the state of intellectual property and commercialisation of the objects of intellectual property**

*The necessity of considering the transformation processes of global economy in the context of knowledge economy has been proved. For the analysis technologically advanced countries (G7, G20, new industrial countries) and Ukraine have been chosen. It has been discovered that there is a significant shortage and negative trend in the number of professionals carrying out research and development work in Ukraine per 1 million of population, and other countries examined have had a positive trend for an extended period. The dynamics of the commercialisation on the foreign markets has been analyzed. The imbalance in the ratio between the amounts of payments for exploiting the intellectual property rights and the amounts of the income from the intellectual property objects has been realized. It has been emphasized that the situation needs considerable state's attention for the purpose of correction the ratios and the absolute values of the amounts of income and payments for the objects of intellectual property in order to enhance the state's competitiveness. The recommendations on the technological development of Ukraine focused on the mentioned countries have been given. The solution to the current situation has been suggested based on the promoting the prestige of engineering education and rebalancing the ratio between the amounts of payments and income from the exploiting the intellectual property rights.*

**Key words:** intellectual potential, commercialisation of the objects of intellectual property, dynamics analysis.

*Стаття надійшла до редакції 08.09.2016 р.*

**Н.В. Корнілова**, кандидат географічних наук, доцент кафедри теорії та практики туризму і готельного господарства Київського університету туризму, економіки і права  
**В.В. Корнілова**, кандидат історичних наук, доцент кафедри загальнонаукових дисциплін Міжнародного університету фінансів

## ПРОГНОЗ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ НА НАЙБЛИЖЧЕ ДЕСЯТИЛІТТЯ

*В останні шістьдесят років туризм продовжував розширюватися та диверсифікуватися, ставши одним з найбільших та швидкозростаючих секторів світової економіки. В останні роки сфера туризму зростала швидше, ніж світова економіка в цілому й такі її важливі сектори як автомобілебудування, фінансові послуги й охорона здоров'я. У статті розглядаються головні питання розвитку туристичної сфери України у період політичної та економічної кризи 2014–2015 рр., аналізуються прогнози розвитку економіки України, зроблені Світовим банком та міжнародним рейтинговим агентством Standard&Poor's, прогнози розвитку туристичної сфери України, здійснені Всесвітньою радою з подорожей та туризму на найближчі десять років. У статті аналізуються фактори, що впливали на динаміку туристичної сфери України, зокрема, причини зменшення кількості іноземних туристів та активний розвиток внутрішнього туризму. Рекомендовано приділити особливу увагу розвитку рекреаційних регіонів Причорномор'я в Одеській, Миколаївській та Херсонській областях.*

**Ключові слова:** виїзний туризм, в'їзний туризм, внутрішній туризм, Всесвітня туристична організація, Всесвітня рада з подорожей та туризму, Світовий банк, міжнародне рейтингове агентство Standard&Poor's.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Останні два роки є доволі непростими як для України в цілому, так і для розвитку її туристичної сфери. Наша країна зіткнулась зі складною політичною ситуацією, анексією Російською Федерацією АР Крим та військовою агресією з боку Росії на Донбасі, економічною кризою та девальвацією гривні.

Українські території, окуповані Росією в Криму та на Донбасі, становлять близько 44 тис. км<sup>2</sup> [14]. В результаті військового конфлікту було знищено 20% економічного потенціалу країни. За результатами 2014 р., промислове виробництво скоротилося майже на 11%. За попередніми підрахунками, Україна через російську агресію не отримуватиме щорічно близько 3% ВВП сільського господарства [18].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Питаннями розвитку туризму в Україні займалися такі вчені, як Дарчук В.Г., Зінченко В.А., Кифяк В.Ф., Коваль П.Ф., Любіцева О.О., Сокол Т.Г., Федорченко В.К., Школа І.М. та ін. Разом з тим, відсутні

публікації, в яких би був проаналізований стан галузі в останні роки в період політичної та економічної кризи, а також перспективи її розвитку на найближчі десять років.

**Постановка завдання.** Простежимо основні тенденції розвитку виїзного, в'їзного та внутрішнього туризму в Україні в 2014–2015 рр. Розглянемо ситуацію в туристичній сфері нашої держави в кризовий період, зазначимо першочергові завдання, що стоять перед вітчизняною туріндустрією. Розглянемо прогноз розвитку галузі до 2025 р.

**Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних наукових результатів.** В останні роки сфера туризму зростала швидше, ніж світова економіка в цілому й такі її важливі сектори як автомобілебудування, фінансові послуги й охорона здоров'я [20]. За даними ЮНВТО в 2015 р. сфера подорожей і туризм генерувала 10% від світового ВВП, забезпечувала кожне 11-те робоче місце, на неї припадало 7% світового експорту, 30% світового експорту послуг. Міжнародні туристичні прибуття становили 1186 млн. чол., внутрішні туристи – 6 млрд. чол. Міжнародні витрати на туризм сягнули 1260 млрд. дол. США [4].

До 2014 р. позитивна динаміка в розвитку туристичної сфери була характерна і для України. Так впродовж 2013 р. Україну відвідали 24,7 млн. в'їзних (іноземних) туристів (на 6,7% більше, ніж в 2012 р.), за кордон виїхало 23,8 млн. українців (на 11,2% більше порівняно з 2012 р.). Суб'єктами туристичної діяльності було надано послуг для 702,6 тис. внутрішніх туристів (на 9,2 менше, ніж в 2012 р.). Але слід пам'ятати, що вітчизняна статистика враховує не всіх внутрішніх туристів. Це пов'язано з традиційним переважанням самодіяльного туризму [12]. Частка прямих надходжень до ВВП України від туристичної сфери складала 2,2%.

Та 2014-ий рік для українського туризму був найскладнішим за весь період існування незалежної держави. Міжнародний туризм почав скорочуватися з початку року. Статистика виїзного туризму свідчить про те, що у 2014 р. за кордон виїхало 22,4 млн. українців (майже на 6% менше, ніж в 2013 р.). При цьому приватні поїздки становили 98,3%, організований туризм – 0,9%, службові поїздки – 0,8%. Українці найчастіше виїжджали до Польщі (34,1%), Російської Федерації (20,8%), Молдови (10,8%), Угорщини (9,6%), Білорусі (6,9%), Словаччини (2,9%), Румунії (2,3%), Туреччини (2,0%), Єгипту (1,8%) та Німеччини (1,4%) Але експерти з туризму зазначають, що більшу частину подорожуючих склали ті, хто виїхав за кордон у пошуках роботи [9].

Від подорожей закордон українців відлякує курс долара, який виріс майже в три рази порівняно з до кризовими часами. Падіння попиту переживали всі закордонні напрями, в меншій мірі – демократичні напрями, такі як Туреччина, Єгипет, Грузія [8].

В 2015 р. державний кордон країни перетнуло 23,1 млн. українців (на 0,7 млн. осіб більше, ніж в 2014 р.). В порівнянні з попереднім роком перелік найбільш відвідуваних країн залишився незмінним [9]. За літній сезон 2015 р. (з квітня по вересень) закордонні курорти відвідало близько 700–800 тис. осіб. Падіння потоку туристів, в порівнянні з аналогічним періодом 2014 р., склало 25–30%. До першої трійки країн за популярністю серед українців ввійшли Туреччина (350–400 тис. чол.), Болгарія (100–150 тис. осіб) та Єгипет (близько 100 тис. осіб) [7].

За підсумками першої половини 2016 року Україна увійшла до першої п'ятірки країн із найбільшим туристичним потоком до Туреччини. Так, у червні 2016 року Туреччину відвідали близько 161 тисячі українців, що на 74,13% більше порівняно з червнем минулого року. А всього за перше півріччя в Туреччині побували майже 415 тисяч українців [17].

Значно скоротився напрямок пляжного Середземномор'я Шенгенської зони. Крім загального падіння попиту до країн Європи, Євросоюз ускладнив процедуру одержання віз для українців. Нові правила оформлення шенгенських віз, що вступили в силу 23 червня 2015 р., передбачають, що для одержання візи необхідно здати відбитки пальців при поданні документів до консульства або візового центру. Як зазначають фахівці турбізнесу, близько чверті українців, що планували поїхати відпочивати в Європу, переорієнтувалися на безвізові країни або країни зі спрощеною системою одержання віз (наприклад, Туреччина, Єгипет або Болгарія, де з березня 2015 р. почала діяти спрощена процедура одержання візи) [5].

Ще одна тенденція туристичного сезону 2015 р. – стрімке скорочення ринку «гарячих» пропозицій. Їх бракувало через скорочення кількості чартерних програм, особливо з регіонів. Ті з українських туристів, хто не бажав відмовлятися від закордонних маршрутів, все частіше намагався заощадити на тривалості поїздок. З цієї причини набирали популярності тури вихідного дня й короткі 2–3-денні тури до країн близького зарубіжжя.

В 2014 р. кількість іноземних громадян, що в'їхали в Україну, зменшилась на 48% і становила 12,7 млн. чол. Серед них туризм як мету поїздки зазначили лише 1,15%. Частка поїздок з приватною метою становила 76,3%. Найбільша кількість громадян в'їхала до України з таких країн як Молдова (35,3%), Білорусь (15,2%), Російська Федерація (9,9%), Польща (9,3%), Угорщина (8,6%), Румунія (6,1%) та Словаччина (3,3%). В'їзний турпотік з цих країн значно зменшився. Найбільшим падінням характеризувались Російська Федерація (–77%) та Білорусь (–53%).

Упродовж 2015 р. спостерігалось падіння кількості іноземних туристів. Україну відвідало понад 12,4 млн. іноземних громадян (на 0,3 млн. осіб менше в порівнянні з 2014 р.). Найбільші

потоки туристів до України спостерігалися з сусідніх країн, серед яких: Молдова – 1,1 млн. осіб, Білорусь – 0,4 млн. осіб, Польща – 0,3 млн. осіб та Угорщина – 0,2 млн. осіб. При цьому в'їзний турпотік в 2015 р. зменшився з Російської Федерації на 48%, а Словаччини – на 1%. З решти вищезазначених країн в'їзний турпотік зріс в обсязі від 0,6% до понад 30% [9].

Та попри зменшення кількості іноземних туристів, зростає популярність України серед жителів деяких країн. Це пояснюється девальвацією вітчизняної валюти, гривня здешевшала по відношенню до долара настільки, що наші ціни стали для іноземців рекордно дешевими [8].

Слід зазначити, що 2015 р. Київ назвали найдешевшим туристичним містом Європи. В рейтингу, опублікованому ресурсом Priceoftravel.com, брало участь 56 європейських міст. Через девальвацію гривні Київ очолив рейтинг найдешевших туристичних міст Європи. За розрахунками ресурсу, прожити в столиці України турист може всього за \$24. У п'ять разів дорожче обійдеться відвідання швейцарського Цюриха, який визнано найдорожчим для туристів містом Європи. Там за добу прийдеться витратити \$124,16.

Для розрахунку брали потреби туриста, що подорожує своїм ходом та ночує в хостелах. Міста порівнювали за такими категоріями: ціна/якість хостела за ніч, середня ціна поїздки в громадському транспорті, денні витрати на їжу, напої та розваги, а також вартість відвідин пам'яток. До мінімального набору туристичних послуг входять ніч в хостелі, дві поїздки в метро, одна екскурсія, триразове харчування та три келехи пива або один вина [10].

За даними Київської держадміністрації в 2014 р. Київ відвідало 1,8 млн. туристів, майже половина з них – іноземні. Місто не користується великою популярністю ні серед українців, ні серед іноземних туристів.

Але, на відміну від кризи в міжнародному туризмі (виїзному та в'їзному), в Україні почав активно розвиватися внутрішній туризм. В 2015 р. він виріс на 30–40% [6]. Після анексії Криму головним туристичним центром України стала Одеська область. Влітку 2015 р. найбільш популярними були курорти в смт. Затока та селищах Грибівка, Сергіївка, Кароліно-Бугаз. Понад 1 млн. осіб відпочивали в Одесі. Її

відвідало на 200–300 тис. чол. більше, ніж в 2014 р. Любителі пляжного відпочинку з середніми доходами обирали курорти Херсонської (понад 3 млн. туристів), Миколаївської (близько 2 млн. туристів) та Одеської областей (близько 3,5 млн. туристів).

Наявність готелів із якісним сервісом приваблює до курортів Чорного та Азовського морів України значну кількість іноземних туристів. Але в Херсонській, Миколаївській і навіть Одеській областях майже відсутні готелі, які б пройшли сертифікацію та одержали рівень хоча б «три зірки».

Туристи з більш скромними фінансовими можливостями обирають тури вихідного дня. Попит на такі путівки в липні-серпні 2015 р. побив всі рекорди. Українці залюбки відвідували інші міста, зазначаючи, що після такої нетривалих поїздок можна взагалі не брати відпустку [11].

Якщо Одеська область переживає пік популярності в основному в літній сезон [1] то Львів, за оцінками експертів, впевнено тримає лідерські позиції цілий рік. На руку місту відіграє також географічна близькість Карпат і насиченість туристичними об'єктами Львівської області в цілому. Регіон відомий старовинними замками, святинями і санаторіями.

2014-ий рік для міста видався теж непростим. Події в країні відлякали іноземців, частка яких у загальному потоці в докризові роки досягала 50%. Львову довелося терміново переорієнтуватися на внутрішнього туриста, придумувати нові акції (зараз кожен вихідні в місті проводиться якийсь фестиваль або свято), запрошувати людей, активізувати зусилля, щоб тільки повернути туристів. І така стратегія спрацювала.

За підрахунками, проведеними на основі маркетингових досліджень та соціологічних опитувань, у 2015 році Львів відвідало близько 2 млн. гостей, 80% з яких – внутрішні туристи. А в 2016 р. експерти відомого видання Lonely Planet опублікували щорічний список найкращих місць для відвідування в Європі. У ТОП-10 напрямків для туризму потрапив і Львів. Експерти наголосили, що незважаючи на те, що Україна переживає нелегкий час, зміни майже не торкнулися західних регіонів країни. В місті проходить близько 100 фестивалів, присвячених українській незалежності, джазу, каві та ін., а

завдяки курсу валют в Україні європейські туристи зможуть істотно заощадити. Також редактори Lonely Planet підготували свій путівник для іноземних туристів у Львові [2].

Нажаль, туристична сфера України була неготовою до стрімкого зростання кількості внутрішніх туристів. Основна маса курортних міст та інших населених пунктів України виявилася не готовою до туристичного сезону 2015 р. За якістю інфраструктури Україна значно відстає від курортних місць популярних зарубіжних туристичних напрямів. Скрізь простежується низький рівень обслуговування в готелях, закладах харчування та місцях громадського користування [11].

Нині особливу увагу слід приділити розвитку рекреаційних районів Причорномор'я в Одеській, Миколаївській та Херсонській областях, які можуть стати заміною окупованому Криму. Для цього пропонується створення «точкових» вільних рекреаційних зон із наданням пільг не лише суб'єктам туристичної діяльності, але й іншим підприємцям, які мають відношення до туризму (наприклад, транспортним компаніям, компаніям-виробникам продуктів харчування й напоїв, сувенірів та ін.). В умовах кризи галузі з метою залучення в Україну туристів VIP-сегменту деякі фахівці вважають за доцільне прийняти закон про легалізацію ігорних закладів, які можуть розташовуватися в цих вільних рекреаційних зонах або в крупних містах країни [16]. До речі, за попередніми оцінками надходження до держбюджету від легалізації ігорного бізнесу можуть досягти до 5 млрд. грн. на рік [19].

Фахівці вважають, що підписання асоціації з Європейським Союзом невдовзі повинно дати певні преференції туристичній галузі: скасування в'їзних віз для громадян України, простіші умови просування українського турпродукту на європейському ринку, і, найголовніше, здешевлення кредитів для дрібного та середнього

бізнесу, що покращить ситуацію в готельній та транспортній сфері.

На міжнародній конференції «Брендинг дестинацій: запорука побудови успішної репутації» (20–21 червня 2016 р., м. Київ) було озвучено десять кроків, які визначив уряд України для розвитку туристичної сфери, усвідомлюючи її значення для розвитку економіки країни в цілому. Це розробка загальнонаціональної стратегії (на 2016–2020 рр.) і місцевих програм розвитку туризму, оптимізації законодавства, забезпечення бюджетного фінансування, створення мережі туристських брендів, промоції туристського бренду України в світі, лібералізація візового режиму, збір та аналіз відповідної статистичної інформації, створення ефективної моделі керівництва галуззю та створення Національної туристської організації [3].

Прогнози для економіки України від Світового банку та міжнародного рейтингового агентства Standard&Poor's Rating Services (табл. 1, табл. 2) підтверджують той факт, що за підсумками 2015 р. слід було очікувати зменшення обсягів міжнародного туризму [15]. Про це свідчать падіння основних показників економічного розвитку країни. Проте з 2016 р. можна сподіватися на позитивну динаміку розвитку економіки, що відіб'ється й на розвитку туристичної сфери.

Згідно з даними Всесвітньої ради з подорожей та туризму, в 2014 р. внутрішні відвідувачі генерували 64,4% прямого внеску до ВВП України від подорожей і туризму, порівнюючи з 35,6% для туристичного експорту (як витрати закордонних відвідувачів або надходження від міжнародного туризму). Очікувалось, що витрати внутрішніх туристів в 2015 р. зростуть на 1,0% (58,3 млрд. грн.), а туристичний експорт зменшиться на 1,7% (31,4 млрд. грн.) [20].

**Таблиця 1. Прогноз для економіки України на 2015–2018 рр. від Світового банку**

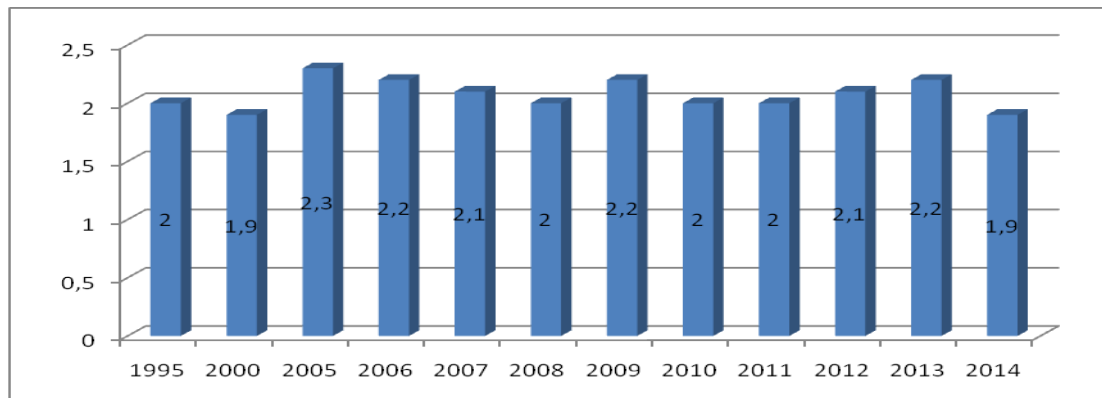
<b>1</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>ВВП</b>	-12%	+1%	+2%	+3%
<b>Номинальний ВВП</b>	1 трлн. 957,8 млрд. грн.	2 трлн. 372,8 млрд. грн.	2 трлн. 662,3 млрд. грн.	2 трлн. 961,6 млрд. грн.
<b>Інфляція</b>	1,1% ВВП	1,4% ВВП	1,4 ВВП	1,6% ВВП
<b>Золотовалютні резерви</b>	18,3 млрд. \$	22,3 млрд. \$	28,5 млрд. \$	35,8 млрд. \$

Складено авторами на основі [15]

**Таблиця 2. Прогноз для економіки України на 2015–2018 рр. від міжнародного рейтингового агентства Standard&Poor's Rating Services**

Показник	2015	2016	2017	2018
<b>ВВП</b>	-15%	+2%	+3,5%	+4%
<b>Інфляція</b>	55%	20%	14%	9%

Складено авторами на основі [15]



**Рис. 1. Частка прямих надходжень від туристичної сфери до ВВП України**

Розроблено авторами на основі [9; 13]

Прямий внесок сфери подорожей і туризму до ВВП України в 2014 р. становив 1,9%. Цей показник відповідав рівню 2000 р., хоча ще у 2013 р. він становив 2,2% [13]. На 2015 р. прогнозувалося падіння цього показника на 1%.

Загальний внесок сфери подорожей і туризму до ВВП України в 2014 р. становив 7,1%, на 2015 р. прогнозувалося падіння на 2,2%. Прямий внесок сфери подорожей і туризму до сфери зайнятості України в 2014 р. становив 1,7%, на 2015 р. прогнозувалося зростання на 2,8%.

Загальний внесок сфери подорожей і туризму до сфери зайнятості України в 2014 р. становив 6,4%, на 2015 р. прогнозувалось

зростання на 1,3%. Внесок сфери подорожей і туризму до загальних капітальних інвестицій України в 2014 р. становив 2,2%, на 2015 р. прогнозувалось його падіння на 9,0%.

Всесвітня рада з подорожей та туризму здійснила довгостроковий прогноз розвитку сфери подорожей та туризму в Україні до 2025 р. (табл. 3). Цей прогноз підтверджує, що 2015 р. для української туристичної сфери мав бути кризовим. Згідно прогнозу в 2015 р. мала спостерігатися позитивна динаміка всіх показників, зазначених в табл. 3, крім прямого та загального внеску подорожей та туризму до сфери зайнятості, який мав зменшитися порівняно з 2014 р.

**Таблиця 3. Оцінки та прогнози – Україна**

Україна	2014	2014	+/- 2015 до 2014 <sup>2</sup>	2025		
	млн. \$ США <sup>1</sup>	%		млн. \$ США <sup>1</sup>	%	+/- до 2015 <sup>3</sup>
Прямий внесок до ВВП	2427,3	1,9	-1,0	3592,7	1,8	4,1
Загальний внесок до ВВП	9118,8	7,1	-2,2	12923,4	6,5	3,8
Прямий внесок до сфери зайнятості <sup>4</sup>	332,9	1,7	2,8	322,3	1,7	-0,6
Загальний внесок до сфери зайнятості <sup>4</sup>	1270,0	6,4	1,3	1158,2	6,0	-1,0
Туристичний експорт	2732,1	4,3	-1,7	4474,9	3,5	5,2
Витрати на внутрішній туризм	4937,6	3,9	1,0	7553,9	3,8	4,2
Витрати на відпочинок	7087,4	1,7	0,5	10938,3	1,6	4,4
Витрати на діловий туризм	572,2	0,1	-6,1	1090,6	0,2	7,3
Капітальні інвестиції	452,7	2,2	-9,0	574,8	1,6	3,4

<sup>1</sup> 2014 постійні ціни та обмінні курси;

<sup>2</sup> 2015 реальне зростання скориговане до інфляції (%);

<sup>3</sup> 2015–2025 перераховано на рік зростання скориговане до інфляції (%);

<sup>4</sup> 1 тис. робочих місяць

Розроблено авторами на основі [13; 15]

Таблиця 4. Оцінки та прогнози – Європа

Європа	2014	2014	+/- 2015 до 2014 <sup>2</sup>	2025		
	млн. \$ США <sup>1</sup>	%		млн. \$ США <sup>1</sup>	%	+/- до 2015 <sup>3</sup>
Прямий внесок до ВВП	779,7	3,4	2,7	1057,7	3,6	2,8
Загальний внесок до ВВП	2136,0	9,2	2,4	2833,1	9,8	2,6
Прямий внесок до сфери зайнятості <sup>4</sup>	13975	3,6	2,1	16668	4,1	1,6
Загальний внесок до сфери зайнятості <sup>4</sup>	35214	9,0	1,5	40094	9,9	1,2
Туристичний експорт	568,0	5,6	3,4	851,5	5,8	3,8
Витрати на внутрішній туризм	1162,5	5,0	1,9	1476,4	5,1	2,2
Витрати на відпочинок	1344,6	2,6	2,4	1819,2	2,8	2,8
Витрати на діловий туризм	385,8	0,7	2,6	511,3	0,8	2,6
Капітальні інвестиції	215,1	4,7	2,4	301,7	5,0	3,2

<sup>1</sup> 2014 постійні ціни та обмінні курси;

<sup>2</sup> 2015 реальне зростання скориговане до інфляції (%);

<sup>3</sup> 2015–2025 перераховано на рік зростання скориговане до інфляції (%);

<sup>4</sup> 1 тис. робочих місць

Складено авторами на основі [20; 21]

Відповідно, прогнози щодо розвитку туризму в Європейському макрорегіоні та в світі в цілому свідчать про те, що Україна в найближчі десять років нажалі не досягне середньоєвропейських та середньосвітових показників розвитку галузі (табл. 4, табл. 5).

В 2014 р. Європа за показниками прямого внеску подорожей та туризму до ВВП, витратами на внутрішній туризм, витратами на відпочинок, капітальними інвестиціями випереджала середньосвітові.

Прогнозується, що до 2025 р. Європейський макрорегіон буде випереджати середньосвітові показники прямого внеску до ВВП та сфери зайнятості, туристичного експорту, витрат на внутрішній туризм, на відпочинок та діловий туризм.

В свою чергу, середньосвітові показники загального внеску подорожей та туризму до ВВП і сфери зайнятості та капітальні інвестиції будуть вищими, ніж Європейські [20].

Таблиця 5. Оцінки та прогнози – світ в цілому

Світ в цілому	2014	2014	+/- 2015 до 2014 <sup>2</sup>	2025		
	млн. \$ США <sup>1</sup>	%		млн. \$ США <sup>1</sup>	%	+/- до 2015 <sup>3</sup>
Прямий внесок до ВВП	2364,8	3,1	3,7	3593,2	3,3	3,9
Загальний внесок до ВВП	7580,9	9,8	3,7	11381,9	10,5	3,8
Прямий внесок до сфери зайнятості <sup>4</sup>	105408	3,6	2,0	130694	3,9	2,0
Загальний внесок до сфери зайнятості <sup>4</sup>	276845	9,4	2,6	356911	10,7	2,3
Туристичний експорт	1383,8	5,7	2,8	2140,1	5,6	4,2
Витрати на внутрішній туризм	3642,1	4,7	3,7	5465,0	5,0	3,8
Витрати на відпочинок	3850,2	2,3	3,3	5928,8	2,5	4,1
Витрати на діловий туризм	1175,7	0,7	4,0	1679,0	0,7	3,2
Капітальні інвестиції	814,4	4,3	4,8	1336,4	4,9	4,6

<sup>1</sup> 2014 постійні ціни та обмінні курси;

<sup>2</sup> 2015 реальне зростання скориговане до інфляції (%);

<sup>3</sup> 2015–2025 перераховано на рік зростання скориговане до інфляції (%);

<sup>4</sup> 1 тис. робочих місць

Складено авторами на основі [20; 21]



**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** В 2014–2015 рр. в Українському туризмі простежувалася тенденція значного зменшення кількості іноземних та зростання внутрішніх туристів. У зв'язку із окупацією Криму відбулася часткова переорієнтація українських туристів на інші напрями.

Одеська область є найбільш популярним регіоном відпочинку в літньому сезоні, а Львів впевнено тримає лідерські позиції цілий рік. Проте туристична сфера України виявилася неготовою до значного збільшення кількості внутрішніх туристів.

Головними проблемами галузі є недостатній розвиток інфраструктури та низький рівень обслуговування подорожуючих.

Особливу увагу слід приділити розвитку рекреаційних районів Причорномор'я в Одеській, Миколаївській та Херсонській областях, які можуть стати заміною окупованому Криму. Експерти в галузі туризму сподіваються, що підписання асоціації з ЄС невдовзі дасть певні переваги розвитку туристичної сфери України.

Усвідомлюючи значення туризму для розвитку економіки країни в цілому, уряд України визначив десять першочергових кроків для розвитку туристичної сфери. Проте прогнози щодо розвитку туризму в Європі та в світі в цілому до 2025 р. свідчать, що Україна в найближчі десять років на жаль не зможе досягти середньоевропейських та середньосвітових показників розвитку даної галузі.

### Список літератури

1. В Україні зріс внутрішній туризм [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uaapress.info/uk/news/show/86709>
2. В Україні розвиток туризмології є нагальною необхідністю – експерт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dt.ua/ECONOMICS/v-ukrayini-rozvitok-turizmologiyi-ye-nagalnoyu-neobhidnistyu-ekspert-213310\\_.html](http://dt.ua/ECONOMICS/v-ukrayini-rozvitok-turizmologiyi-ye-nagalnoyu-neobhidnistyu-ekspert-213310_.html)
3. Винниченко І. Вміємо готувати? А подавати? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://gazeta.dt.ua/business/vmiyemo-gotuvati-a-podavati-\\_.html](http://gazeta.dt.ua/business/vmiyemo-gotuvati-a-podavati-_.html)
4. Всесвітня туристична організація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.worldbank.org>
5. Гаврилюк В. Отпуск-2015: где украинцы проводят лето [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://apostrophe.com.ua/article/society/2015-06-29/otpusk-2015-gde-ukraintsi-provodyat-let/1894>
6. Гамалий І. Сколько стоит отдохнуть в Украине, и как цены вырастут этой зимой [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://apostrophe.com.ua/article/economy/2015-10-06/skolko-stoit-otдохnut-v-ukraine-i-kak-tsenyi-vyirastut-etoj-zimoy/2373>
7. Где отдыхали украинцы: названы самые популярные курорты в 2015 году [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://travel.obozrevatel.com/news/79682-gde-otdyihali-ukraintsi-v-2015-nazvaniy-samyie-populyarnyie-kurortyi.htm>
8. Де українці будуть відпочивати цього літа [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukr.media/business/238936/>
9. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
10. Киев назвали самым дешевым в Европе городом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://business.vesti-ukr.com/93556-kiev-nazvali-samym-deshevym-v-evrope-gorodom>
11. Николаенко С. В этом году украинцы потратили миллиарды гривен на отдых [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://replyua.net.ua/news/sobytia/12835-v-etom-godu-ukraincy-potratile-milliardy-griven-na-otdyh.html>
12. Опанасюк Н.А., Охріменко А.Г. Організаційно-правові засади розвитку внутрішнього туризму в Україні / Н.А. Опанасюк, А.Г. Охріменко // Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання. – Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – Випуск 2. – 2014. – С. 848–853. – Режим доступу: <http://www.global-national.in.ua/archive/2-2014/176.pdf>
13. Письменний О. А. Аналіз ринку міжнародного туризму України [Текст] / О.А. Письменний // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 1. – С. 144–153.
14. Порошенко: під окупацією Росії опинилися мільйони Українців та 44 тис. км<sup>2</sup> території

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.5.ua/polityka/Poroshenko-Pid-okupatsiieiu-Rosii-opynylysia-miliony-ukraintsiv-ta-44-tys-kv-km-terytorii-94391.html>

15. Світовий банк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – <http://www.worldbank.org>

16. Украинский туризм в 2014 году: стагнация или санация? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://delo.ua/lifestyle/ukrainskij-turizm-v-2014-stagnacija-ili-sanacija-236791>

17. Україна увійшла в число лідерів з туристичного потоку в Туреччину [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dt.ua/UKRAINE/ukrayina-uviyshla-v-chislo-lideriv-z-turistichnogo-potoku-v-turechchinu-215217\\_.html](http://dt.ua/UKRAINE/ukrayina-uviyshla-v-chislo-lideriv-z-turistichnogo-potoku-v-turechchinu-215217_.html)

18. Через агресію Росії Україна втратила 20% економічного потенціалу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://regionews.ua/news/141654>

19. Ярьсько надеється получити в бюджет 5 млрд. грн. от легализации игорного бизнеса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://censor.net.ua/news/349954/yaresko\\_nadeetsya\\_poluchit\\_v\\_byudjet\\_5\\_mlrd\\_grn\\_ot\\_legalizatsii\\_igornogo\\_biznesa](http://censor.net.ua/news/349954/yaresko_nadeetsya_poluchit_v_byudjet_5_mlrd_grn_ot_legalizatsii_igornogo_biznesa)

20. Travel & Tourism. Economic impact 2015. Ukraine. – World Travel & Tourism Council, 2015. – 18 p.

21. UN WTO Tourism Highlights, 2016 Edition [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>

### References

1. Domestic tourism increased in Ukraine [Electronic resource]. – Access mode: <http://uapress.info/uk/news/show/86709>

2. Development of tourismology is a necessity in Ukraine – expert opinion [Electronic resource]. – Access mode: [http://dt.ua/ECONOMICS/v-ukrayini-rozvitok-turizmologiyi-ye-nagalnoyu-neobhidnistyu-ekspert-213310\\_.html](http://dt.ua/ECONOMICS/v-ukrayini-rozvitok-turizmologiyi-ye-nagalnoyu-neobhidnistyu-ekspert-213310_.html)

3. Vynnychenko I. Do we know how to cook? And do we know how to serve? [Electronic resource]. – Access mode: [http://gazeta.dt.ua/business/vmiyemo-gotuvati-a-podavati\\_.html](http://gazeta.dt.ua/business/vmiyemo-gotuvati-a-podavati_.html)

4. The World Tourism Organization [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.worldbank.org>

5. Havryluk V. Vacation-2015: where do Ukrainians spend the summer [Electronic resource]. – Access mode: <http://apostrophe.com.ua/article/society/2015-06-29/otpusk-2015-gde-ukraintsyi-provodyat-letno/1894>

6. Hamaliy I. How much does it cost to rest in Ukraine, and how prices will rise this winter [Electronic resource]. – Access mode: <http://apostrophe.com.ua/article/economy/2015-10-06/skolko-stoit-otdohnut-v-ukraine-i-kak-tsenyi-vyirastut-etoj-zimoy/2373>

7. . Where did Ukrainians rest: Named the most popular resorts in 2015 [Electronic resource]. – Access mode: <http://travel.obozrevatel.com/news/79682-gde-otdyhali-ukraintsyi-v-2015-nazvaniy-samyie-populyarnyie-kurorty.htm>

8. Where Ukrainians will rest this summer [Electronic resource]. – Access mode: <https://ukr.media/business/238936/>

9. State Statistics Committee of Ukraine [Electronic resource]. – Access mode: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

10. Kyiv was named the cheapest city in Europe [Electronic resource]. – Access mode: <http://business.vesti-ukr.com/93556-kiev-nazvali-samym-deshevym-v-evrope-gorodom>

11. Nikolaenko S. This year Ukrainians have spent billions of Hryvnia for the rest [Electronic resource]. – Access mode: <http://replyua.net.ua/news/sobytia/12835-v-etom-godu-ukraincy-potratile-milliardy-griven-na-otdyh.html>

12. Opanasyuk N.A., Ohrimenko A.H. Organizational and legal principles of domestic tourism development in Ukraine / N.A. Opanasyuk, A.H. Ohrimenko // Global and national economic problems. Electronic scientific specialized edition. – Mykolayiv V.O. Sukhomlinsky National University. – Edition 2. – 2014. – PP. 848–853. – Access mode : <http://www.global-national.in.ua/archive/2-2014/176.pdf>

13. Pysmennyi O. A. Market analysis of international tourism Ukraine [Text] / O.A. Pysmennyi // Economic analysis: collection of scientific papers. – Ternopol: Publishing and printing center Ternopol National Economic University «Economic thought», 2014. – Volume 15. – № 1. – PP. 144–153.

14. Poroshenko: under Russian occupation are millions of Ukrainians and 44 thousand km<sup>2</sup> of territory [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.5.ua/polityka/Poroshenko-Pid-okupatsiieiu-Rosii-opynylysia-miliony-ukraintsiv-ta-44-tys-kv-km-terytorii-94391.html>

15. The World Bank [Electronic resource]. – Access mode: – <http://www.worldbank.org>

16. Ukrainian tourism in 2014: stagnation or sensation? [Electronic resource]. – Access mode: <http://delo.ua/lifestyle/ukrainskij-turizm-v-2014-stagnacija-ili-sanacija-236791>

17. Ukraine were among the leaders of the tourist flow to Turkey [Electronic resource]. – Access mode: [http://dt.ua/UKRAINE/ukrayina-uviyshla-v-chislo-lideriv-z-turistichnogo-potoku-v-turechchinu-215217\\_.html](http://dt.ua/UKRAINE/ukrayina-uviyshla-v-chislo-lideriv-z-turistichnogo-potoku-v-turechchinu-215217_.html)

18. Because of Russian aggression Ukraine has lost 20% of the economic potential [Electronic resource]. – Access mode: <http://regionews.ua/news/141654>

19. Yaresko hopes to get to the budget of 5 billion. UAH. by legalizing gambling [Electronic resource]. – Access mode: [http://censor.net.ua/news/349954/yaresko\\_nadeetsya\\_poluchit\\_v\\_byudjet\\_5\\_mlrn\\_grn\\_ot\\_legalizatsii\\_igorno\\_biznesa](http://censor.net.ua/news/349954/yaresko_nadeetsya_poluchit_v_byudjet_5_mlrn_grn_ot_legalizatsii_igorno_biznesa)

20. Travel & Tourism. Economic impact 2015. Ukraine. – World Travel & Tourism Council, 2015. – 18 p.

21. UN WTO Tourism Highlights, 2016 Edition [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>

**N.V. Kornilova**, *Candidate of geographical sciences, PhD of Department of theory and practice of tourism and hotel industry of Kyiv University of Tourism, Economics and Law*

**V.V. Kornilova**, *Candidate of historical sciences, PhD of Department of General Scientific Disciplines of International University of Finance*

### **The prognosis of tourism development in Ukraine in the next decade**

*Over the past six decades, tourism has experienced continued expansion and diversification, to become one of the largest and fastest-growing economic sectors in the world. Recent years have seen tourism growing at a faster rate than both the wider economy and other significant sectors such as automotive, financial services and health care. The article examines the main questions of tourism development in Ukraine in the period of political and economical crisis 2014–2015, forecasts prepared for Ukraine by World Travel & Tourism Council, World Bank, Standard&Poor's Rating Services and perspectives of tourism development in the next decade. The article analyses factors which affected the Ukrainian tourism sphere dynamics, in particular, reasons of foreign tourists' quantity decrease and active development of domestic tourism. It is recommended to pay particular attention to development of recreational regions of Black Sea coast in Odeska, Mykolaiivska and Khersonska regions.*

**Key words:** outbound tourism, inbound tourism, domestic tourism, World Tourism Organization, World Travel & Tourism Council, The World Bank, Standard&Poor's Rating Services.

*Стаття надійшла до редакції 12.09.2016 р.*

**І.М. Ліннік**, студентка, Національний Технічний Університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**А.Ю. Погребняк**, асистент кафедри економіки і підприємництва, факультет менеджменту та маркетингу, Національний Технічний Університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ВАТ «МЕРИДІАН» ІМ. С.П.КОРОЛЬОВА

У статті досліджено проблему ефективності підприємства в ринкових умовах. Стаття являє собою аналіз фінансового стану підприємства та визначення шляхів для підвищення ефективності в поточних економічних умовах України. Проаналізовано поняття «ефективність» та «продуктивність». Для практичної апробації теоретичних позицій використано ВАТ «Меридіан» імені С.П.Корольова. Здійснено аналіз основних показників діяльності підприємства за 2013–2014 р.р. Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження виробничо-господарської діяльності ВАТ «Меридіан» імені С.П.Корольова» запропоновано наступні заходи для підвищення її ефективності та покращення його фінансового стану: пошук можливостей щодо підвищення ефективності процесів, що відбуваються на підприємстві; удосконалення технічної бази; зниження обсягів незавершеного виробництва; удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення з метою оптимізації виробничих запасів; прискорення реалізації готової продукції.

**Ключові слова:** ефективність, фінансовий стан, результат, динаміка.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У нинішній час актуальними є проблеми підвищення ефективності, які відіграють досить важливе значення для нашої держави, де здійснюються значні процеси подолання економічної й управлінської криз, перехід до системи ринкових відносин.

Для роботи підприємств в умовах, де завжди є конкуренція, вони повинні бути в змозі реально оцінювати фінансове становище як свого підприємства, існуючі та потенційні конкуренти. Досить суттєвою характеристикою стійкості фінансового стану є коефіцієнт маневреності, що відображає частину власних коштів компанії, яка знаходиться в мобільній формі, що дозволяє відносно вільно маневрувати коштами. Високий рівень даного коефіцієнта позитивно характеризує фінансовий стан. Іноді в економічній літературі як приклад оптимального значення коефіцієнта рекомендується його значення 0.5. Аналізуючи динаміку автономії та гнучкості в періоди можна розглядати в тенденції фінансової стійкості підприємства [5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної**

**проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Багато вчених займалися вирішеннями проблеми ефективності фінансового стану, такі як: Добровський В.Н., Криницький Р.І., Лахтіонова Л. А., Ялдин І.В., Ачкасов А. Е., Носова С. С., Савицька Г.П., Шеремет А. Д., Сайфулін Р. С. та інших.

**Постановка завдання із обґрунтуванням одержаних наукових результатів.** Стаття являє собою аналіз фінансового стану підприємства та визначення шляхів для підвищення ефективності в поточних економічних умовах України на прикладі – ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні використовують різні терміни, які дають характерне значення співвідношення результату з цільовими настановами, а саме: ефективність, техніко-економічних, вартість, продуктивність, ефективність.

Під значенням «ефективності» мають значення [2]:

- визначені конкретні результати;
- відповідності результатів або процесів, як це можливо, максимально ідеально або плановому;

– здійснення цільових показників і функції;  
– співвідношення реального ефекту від необхідного (обов'язкового) ефекту.

Що стосується проблем вимірювання ефективності управління будь-якої організації, корисно вивчити компоненти оцінки [1]:

- 1) критерій ефективності управління;
- 2) оцінка ефективності основних принципів;
- 3) індикатор (показників) ефективності;
- 4) розрахунок економічної ефективності господарювання;

- 5) організаційно-екологічних заходів, щоб ввести нову систему оцінки на практиці.

В даний час, більшість досліджень, які повно і послідовно відображають стан підприємства наведені в теорії комплексного аналізу [3].

Основними завданнями є аналіз ефективності [6]:

- оцінка економічної ситуації;
- виявлення факторів та причин досягнутого стану;
- підготовка та обґрунтування управлінських рішень,
- мобілізація резервів ефективності господарської діяльності.

Розрахунки економічної ефективності бажано робити в порівнянні з економічними витратами. Позитивний економічний ефект – це економія, а негативний відповідно – збиток.

Основна мета фінансової діяльності є прибуток одержаний шляхом збільшення виробництва і продажів та надання фінансової стійкості. Для цього завжди повинні підтримуватися платоспроможність і рентабельність, а також баланс активу і пасиву [4].

Аналіз фінансово стану підприємства, заснованого на відносних показниках, оскільки

абсолютні показники балансу в умовах інфляції дуже важко привести до порівняльних видів. Результативність фінансового аналізу в значній мірі залежить від організації і поліпшення її інформаційної бази.

Аналіз фінансового стану компанії зробив приклад «Меридіан» ім. Сергій Корольов. На даний момент ВАТ «Меридіан» ім. С.П.Корольова – сучасне багатопрофільне підприємство, що має матеріально-технічну базу для розробки та виробництва засобів вимірювання, медичної техніки, товарів народного споживання, твердосплавного інструменту.

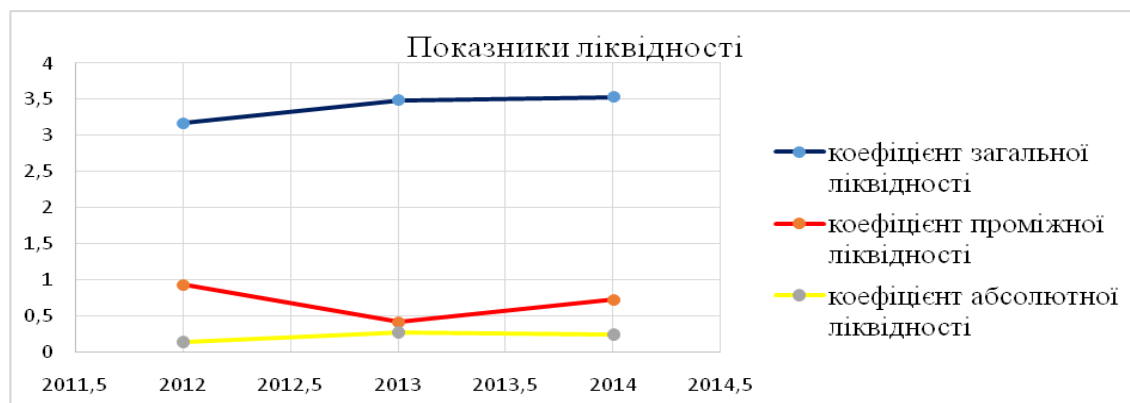
ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова має замкнений цикл виготовлення складної радіовимірювальної апаратури, дозиметричних та радіометричних приладів, систем управління та побутової техніки, починаючи від придбання матеріалів, комплектуючих виробів, виготовлення заготовок, деталей, вузлів, нанесення гальванічних покриттів, фарбування та покриття порошком, складання виробів. Для виконання цих робіт є в наявності більше, як 2,8 тис. одиниць різноманітного обладнання для механічної обробки металів, пластмас, деревини та інших матеріалів. Близько 25% діючого обладнання складає обладнання відомих у світі фірм: «Agie», «Mauser», «Baltek», «Mizu @ Seike», «Micromate», «Shcering», «Burkle» та інших.

Аналіз основних показників діяльності підприємства станом на кінець 2014 року показує покращення його діяльності: частка власного капіталу збільшилася, сума кредитів в банку зменшилася. Проаналізуємо показники ліквідності, для того, щоб виконати більш точно фінансовий аналіз даного підприємства (табл.1, рис. 1).

**Таблиця 1. Динаміка основних показників ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова**

Показник	2012	2013	+/-	2014	+/-
Статутний капітал, тис. грн.	504	504	0	504	0
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	17170	12737	-4433	12780	43
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0	93103	93103	27514	-65589
Поточні зобов'язання, тис. грн.	15685	13110	-2575	11453	-1657
Короткострокові кредити, тис. грн.	0	0	0	0	0
Необоротні активи, тис. грн.	527639	539564	11925	40468	-499096
Підсумок балансу, тис. грн.	600721	585345	-15376	583731	-1614

*Розроблено на основі облікових даних підприємства*



**Рис. 1. Показники ліквідності**

*Розроблено на основі облікових даних підприємства*

Ліквідність підприємства – це його здатність швидко продати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Вона характеризується співвідношенням величини його високоліквідних активів (грошові кошти, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокової заборгованості [2].

Про незадовільний стан ліквідності підприємства свідчатиме той факт, що потреба підприємства в коштах перевищує їх реальні надходження. Фактичне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності вважається нормальним у межах 0,2–0,35.

Якщо ж значення коефіцієнта значно перевищує 1, то можна стверджувати про те, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам.

Розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності розраховується за формулою:

$$K_{\text{зл}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Коефіцієнт поточної ліквідності – відображає, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних

зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6.

Розрахунок коефіцієнта поточної ліквідності розраховується за формулою:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

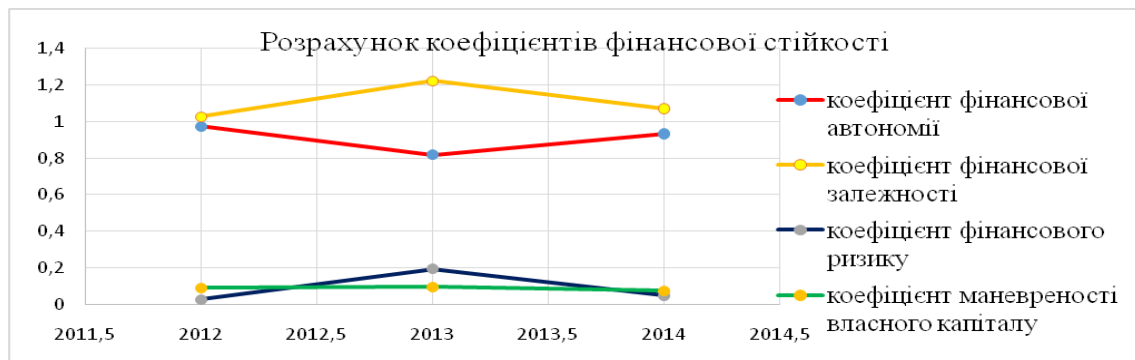
Дає змогу розрахувати частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається.

Розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності розраховується за формулою:

$$K_{\text{а}} = \frac{\text{Грошові активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Порівнявши отримані показники ми можемо сказати, що коефіцієнт проміжної ліквідності за 2012 є вищим за рекомендований, але спостерігаємо, що при цьому коефіцієнт загальної ліквідності в кінці 2014 зріс. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться в межах норми у всіх вищенаведених роках.

Для отримання більш точних висновків щодо фінансового стану ТОВ «Компанія МЛК» виконаємо аналіз його фінансової стійкості (рис. 2).



**Рис. 2. Коефіцієнти фінансової стійкості**  
Розроблено на основі облікових даних підприємства

У випадку даного підприємства коефіцієнт фінансової автономії в 2014 у порівнянні з 2013 зріс на 11%, а коефіцієнт фінансової залежності від зовнішніх інвесторів та кредиторів знизився на 15%. Виявлена динаміка даних показників: фінансової автономії і фінансової залежності є позитивною тенденцією.

На кожну гривню коштів підприємства доводилося 0,03; 0,19 і 0,167 гривні залучених

коштів. Це підтверджує високий рівень фінансової стійкості даного підприємства.

Останній показник характеризує низький рівень маневреності власного капіталу.

Перейдемо до розгляду коефіцієнтів покриття, які, як і коефіцієнти капіталізації, грають важливу роль при оцінюванні фінансової стійкості підприємства (рис. 3).



**Рис. 3. Коефіцієнти структури довгострокових джерел фінансування**  
Розроблено на основі облікових даних підприємства

З розрахунків ми бачимо, що дане підприємство все менше стає залежним від зовнішніх інвесторів, тому, що спостерігається зменшення коефіцієнта довгострокового залучення позикових коштів.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Результати проведеного аналізу фінансового стану підприємства ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова свідчить про покращення ефективності його діяльності. Спостерігається збільшення економічних показників в динаміці та зростання суми залучених коштів. Аналіз коефіцієнтів

ліквідності свідчить про неефективне використання грошових коштів підприємства. Також ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова характеризується достатньо високим рівнем фінансової стійкості. Підприємство занадто не залежить від інвесторів та кредиторів, що характеризується значною часткою власних коштів в обігу. Все це позитивно відображається на фінансовому стані підприємства та на ефективності його діяльності.

Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, для підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова та покращення

його фінансового стану можна запропонувати наступні заходи: здійснювати пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві; удосконалювати технічну базу; знижувати обсяг незавершеного виробництва; удосконалювати систему матеріально-технічного забезпечення з метою оптимізації виробничих запасів; прискорювати реалізацію готової продукції.

#### Список літератури

1. Баканов М. І., Шеремет А. Д. Теорія економічного аналізу. – М.: Фінанси і статистика, 2007. – 400 с.
2. Бухгалтерська звітність: впорядкування і аналіз / Під ред.Новодворського У. Д. – Мн.: 2006. – 310 с.
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К: КНЕУ, 2000. – 360 с.
4. Ковальов До. У. Фінансовий аналіз: Управління капіталом. Вибір інвестицій. Аналіз звітності, 2008. – 536 с.
5. Крейна М. М. Аналіз фінансового становища та інвестиційної привабливості акціонерних товариств у промисловості, будівництві та торгівлі, 2009. – 231 с.
6. Методика економічного аналізу діяльності промислового підприємства / Під. Ред. А. І.Бужинського, А. Д. Шеремета – М.: Фінанси і статистика, 2011. – 340 с.

#### References

1. Bakanov MI, Sheremet AD Theory of Economic Analysis. – M. : Finance and Statistics, 2007. – 400 p.
2. Accounting: ordering and analysis / Under red.Novodvorskoeho William D. – Mn.: 2006. – 310 p.
3. Gerasymchuk VG strategic management. Graphic simulation: Teach. guidances. – Kyiv: Kyiv National Economic University, 2000. – 360 p.
4. To Kovalev. B. Financial Analysis: Money management. The choice of investments. Analysis reports, 2008. – 536 p.
5. Kreynyna M. Analysis of financial condition and investment potential of joint stock companies in industry, construction and trade, 2009. – 231 pp.
7. Methods of economic analysis of industrial enterprise / Sub Ed. A. I. Buzhynskoho, AD Sheremet. – M. : Finance and Statistics, 2011. – 340 p.

**I.M.Linnik**, student, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**A.J. Pogrebnyak**, Assistant Professor, Department of Economics and Business, Department of Management and Marketing, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

#### **Economic justification of financial results and ways of efficiency increasing on an example of S. Korolyov JSC «Meridian»**

*In the article the problem of efficiency in market condition is analyzed concept of «efficiency» and «productivity». The article is an analysis of the financial state of the enterprise and the identification of ways to improve its efficiency in the current economic conditions of Ukraine. For practical testing of theoretical positions Sergei Korolev JSC «Meridian» is used. The analysis of the key indicators of the company in 2013–2014 is given. Based on the results of the study, production and economic activity of S. Korolev JSC «Meridian» the following measures are proposed to increase its efficiency and improve its financial condition: looking for opportunities to improve the efficiency of the processes taking place in the enterprise; improving technical base; decrease in work in progress; improvement of the system of logistics with a view of inventory optimization; acceleration of the finished product.*

**Keywords:** performance, financial position, results of dynamics.

*Стаття надійшла до редакції 14.09.2016 р.*



*Л.Є.Довгань, к.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*  
*Г.А.Мохонько, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*  
*Л.Л.Ведута, старший викладач кафедри менеджменту, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Головна мета дослідження полягає в тому, щоб на основі вивчення особливостей машинобудівних підприємств розглянути соціально-економічні аспекти розвитку підприємств в умовах нестабільного середовища. Для досягнення поставленої мети було використано такі методи теоретичного й емпіричного дослідження: метод логічного узагальнення, методи структурно-логічного та семантичного аналізу – для уточнення понятійно-категоріального апарату теорії розвитку в умовах підвищення нестабільності середовища; експертні методи – при опитуванні керівного складу, що обіймають управлінські посади на вищих, середніх та нижчих ланках управління для угруповання та систематизації низки економічних та соціальних проблем розвитку машинобудівних підприємств; статистичні методи – для діагностики стану розвитку машинобудівельної галузі. В статті визначено сукупність ознак нестабільності середовища: ринкова турбулентність, варіативність, динамічність, флуентність та інституціональність. З урахуванням вищенаведених ознак нестабільності середовища дослідження генези теорій розвитку здійснювалося з урахуванням чинника нестабільності та його впливу на досягнення цілей певною економічною системою. Визначено, що нині рівень розвитку машинобудівних підприємств, зокрема їх інноваційна активність, не відіграють відчутну стимулюючу роль у технологічному розвитку таких галузей, як металургійна, хімічна, приладобудування, електроніка тощо. Тенденції розвитку машинобудівного комплексу свідчать про його структурну дисбалансованість, невідповідність галузевої структури машинобудування стратегічним пріоритетам сталого розвитку національної економіки. У результаті проведених досліджень узагальнено проблеми забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств. До економічних проблем віднесено: низькі темпи технологічного оновлення виробництва; зниження рівня завантаження виробничих потужностей; мала кількість замовлень; зростання цін на сировину та комплектуючі; низький рівень впровадження високотехнологічних інновацій та ін. Серед соціальних проблем особливу увагу приділено низькій ефективності системи безпеки праці; незадовільному рівню відповідальності персоналу за виконання роботи; низькій відтворювальній ролі заробітної плати; неоптимальній структурі соціального пакету та ін. Запропоновані пріоритетні напрями подолання труднощів в економічній та соціальній сфері діяльності машинобудівних підприємств.

**Ключові слова:** розвиток, нестабільне середовище, економічні проблеми розвитку, соціальні проблеми розвитку.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У сучасних економічних умовах на діяльність підприємств впливають фактори ринкового середовища, що значною мірою визначають поведінку суб'єктів господарювання на ринку та суттєво позначаються на ефективності їх діяльності. Неприятливі фактори можуть загрожувати економічній безпеці підприємства, створювати кризову ситуацію, яка порушує його позиції в ринковому середовищі. Фактори ринкового середовища впливають на діяльність

підприємства, характеризуються високою динамічністю – здатністю швидко змінюватися в часі, і мають як внутрішні, так і зовнішні джерела.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Активізації досліджень, спрямованих на виявлення впливу нестабільності середовища на розвиток підприємства, сприяла наукова діяльність як вітчизняних, так і зарубіжних

учених, що працювали в різних галузях науки, серед яких Г.Б.Клейнер [1], В.В.Вітлінський [2], А.В. Терзів [3]. Зокрема, управління підприємством в умовах нестабільного середовища присвячено ряд досліджень та публікацій В.В. Пастухової [4], А. Г. Патліса [5]. Ґрунтовно проблему нестабільності середовища діяльності підприємства та її вплив на ефективність його діяльності досліджував також І. Ансофф [6]. Відповідно до словника «стабільний» (від лат. *stabilis*) означає сталий, постійний, міцний, стійкий [7]. Протилежний стан – нестабільність, що характеризується неоднорідністю та різночасністю кожного із процесів, що відбуваються, та всіх змін у цілому.

«Нестабільність» як філософську категорію та світогляд розглядав І. Пригожин [8, с. 50], який зазначив, що визнання нестабільності – це не капітуляція, а навпаки – залучення до нових експериментальних і теоретичних досліджень, що відображають специфічний характер навколишнього середовища. Феномен нестабільності призводить до серйозних проблем, перша з яких – проблема передбачення.

**Постановка завдання із обґрунтуванням одержаних наукових результатів.** Згідно з поставленими цілями даного дослідження щодо визначення особливостей соціально-економічних аспектів розвитку машинобудівних підприємств в умовах нестабільного середовища були поставлені такі завдання:

- провести аналіз теоретичних засад та уточнити сутність категорії «розвиток підприємства» з урахуванням ознак нестабільності середовища;

- визначити тенденції розвитку підприємств машинобудівної галузі;

- виявити актуальні економічні та соціальні проблеми розвитку машинобудівних підприємств;

- запропонувати пріоритетні напрями подолання труднощів в економічній та соціальній сфері діяльності машинобудівних підприємств.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

В умовах нестабільного ринкового середовища, перманентної появи викликів та загроз політичного, економічного, техногенного, соціального характеру значущою є проблема забезпечення розвитку підприємства. Важливими для вирішення цієї проблеми є узгодження дій і

пошук альтернатив взаємодії підприємства з навколишнім середовищем [9].

Нами виділено низку ознак нестабільності середовища: ринкова турбулентність, що характеризує ступінь перманентності неоднорідних змін ринкового середовища:

- варіативність, яка означає межі відхилень змінних керування, що впливатимуть на стан стійкості підприємств у нестабільному середовищі;

- динамічність, що характеризує інтенсивність змін у середовищі, які, в свою чергу, обумовлюють трансформації в системі інтересів економічних агентів та визначають вектор спрямованості змін;

- непередбачуваність, що означає неможливість (утрудненість) прогнозування розвитку підприємств в умовах безпрецедентної появи соціально-економічних, політичних, техніко-технологічних змін зовнішнього середовища;

- флуентність, що відображає ступінь еволюційності змін в рамках соціально-економічних та екологічних пріоритетів розвитку сучасних підприємств;

- інституціональність, що характеризує здатність підприємств концентрувати та ефективно використовувати інтереси своїх ділових партнерів, службовців, інвесторів, банків та інших зацікавлених сторін.

З урахуванням вищенаведених ознак нестабільності середовища дослідження генези теорій розвитку має здійснюватися з урахуванням чинника нестабільності та його впливу на досягнення цілей певною економічною системою.

Загальноприйнятною позицією в економічній науці [10] є розуміння категорії «розвиток» як сукупності кількісно-якісних змін, які здійснюються в рамках певної економічної системи у процесі переходу з одного стану в інший, від простого до складного, від нижчого рівня до вищого. Розвиток підприємства як складний соціально-економічний процес характеризується, перш за все, незворотністю та циклічністю, що супроводжується керованими або спонтанними (непередбачуваними) змінами від одного стану до іншого.

Зважаючи на чисельні наукові підходи до трактування категорії «розвиток», вважаємо за доцільне виокремити ті суттєві класифікаційні

ознаки, за якими можна розрізняти види розвитку економічних систем з урахуванням цілей розвитку та чинника нестабільності зовнішнього середовища. У цьому аспекті ми розділяємо позицію Н.В. Зубанова [11], який стверджує, що центральною категорією, яку доцільно застосовувати у процесі опису стабільного функціонування підприємства, є категорія стійкості функціонування підприємства відносно встановлених цілей, що характеризує внутрішню властивість підприємства досягати встановлених цілей функціонування. Згідно зазначених положень найважливішим аспектом функціонування підприємства є його стійкість відносно встановленої мети, що характеризує здатність підприємства виконувати місію та досягати встановлені цілі за непередбачуваних умов зовнішнього середовища.

Розвиток економіки України супроводжується соціально-економічними трансформаціями, які чинять дестабілізуючий вплив на характер інвестиційно-інноваційних процесів в реальному секторі економіки. Промисловість є однією з провідних галузей економіки, яка утворює фундамент науково-технічної трансформації, економічного зростання і соціального прогресу суспільства.

Однією з передумов успішного виведення економіки на траєкторію зростання є випереджаючий розвиток машинобудівного комплексу як основи високотехнологічного оновлення інших галузей виробництва. У машинобудуванні зосереджено 20 % основних засобів промисловості та виробництво інноваційної продукції з високим рівнем доданої вартості [12].

Стан та розвиток машинобудування має важливе значення не лише для промисловості, а й для економіки в цілому. Адже, потенціал та наявні виробничі можливості даної галузі є основою стратегічної стійкості національної економіки.

Дослідження передумов забезпечення розвитку машинобудівних підприємств потребує формування комплексного уявлення про стан економічних і соціальних проблем в діяльності підприємств. Відзначимо, що соціальна складова сталого розвитку підприємств спрямована на поліпшення умов життя населення, збереження

стабільності соціальних і культурних систем, у межах яких функціонує підприємство.

У результаті економічного моніторингу стану розвитку машинобудівного комплексу сформулюємо низку економічних проблем розвитку підприємств, а саме:

- застарілість основних засобів на підприємстві, що негативно впливає на конкурентоспроможність, якість та собівартість продукції;

- недостатній рівень платоспроможності товаровиробників, що негативно впливає на фінансово-економічний стан підприємств машинобудування;

- обмежений внутрішній попит на вітчизняну продукцію;

- низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств;

- залежність вітчизняних підприємств від постачань вузлів, деталей та комплектуючих виробів з інших країн;

- неефективна політика держави щодо діяльності монополістів і посередників, що призводить до підвищення вартості матеріалів, енергоресурсів;

- нерозвиненість інфраструктури внутрішнього ринку (відсутність реального моніторингу, дистрибуторської системи та фінансового лізингу);

- недосконалість механізму середньо- та довгострокового кредитування;

- обмеженість реальних джерел фінансування, що призводить до унеможливлення ефективного технічного переоснащення підприємств галузі і забезпечення за рахунок цього високої якості виготовлюваних машин та обладнання, освоєння виробництва нової конкурентоспроможної техніки;

- відсутність дієвих фінансових механізмів стимулювання керівництва підприємств до розвитку інноваційної активності та ін. [13].

У процесі досліджень поряд із аналізом фінансово-економічного стану підприємств за 2007–2016 рр. були здійснені опитування 126 осіб керівного складу, що обіймають управлінські посади на вищих, середніх та нижчих ланках управління. За результатами анкетування угруповано та систематизовано низку економічних проблем, що визначили керівники різних рівнів управління (табл. 1).

Таблиця 1. Економічні проблеми розвитку машинобудівних підприємств<sup>1</sup>

Економічні проблеми	Рівні управління		
	Вищий	Середній	Нижчий
Низькі темпи технологічного оновлення виробництва	25	25	19
Зниження рівня завантаження виробничих потужностей	9	5	7
Мала кількість замовлень	3	7	26
Проблеми законодавчого регулювання	6	7	
Зростання цін на сировину та комплектуючі	9	8	16
Висока конкуренція	3	3	3
Низький рівень впровадження високотехнологічних інновацій	22	20	13
Неефективна структура інвестиційних джерел	11	3	6
Проблеми у розрахунках із замовниками	6	10	7
Економічна криза	6	12	3
<i>Всього</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

<sup>1</sup> у відсотках, виходячи з результатів анкетування управлінського персоналу

Окреслені економічні проблеми стійкого розвитку машинобудівних підприємств потребують вирішення на системній основі з урахуванням превалювальних тенденцій соціально-економічного розвитку країни.

Не зважаючи на чисельні наукові праці вітчизняних вчених, в яких визначаються можливі шляхи покращення загальної соціально-економічної ситуації в галузі та виведення її на траєкторію сталого зростання [14], відзначимо, що заходи, що пропонуються науковцями, на жаль, не розглядаються державними органами влади як такі, що можуть позитивно вплинути на поліпшення ключових показників діяльності галузі.

Сформовані в результаті проведених нами досліджень пріоритетні напрями подолання економічних труднощів в діяльності машинобудівних підприємств (рис. 1) відображають, по-перше, загальні тенденції розвитку машинобудівної галузі, а, по-друге, є відповідними орієнтирами не тільки для керівництва вітчизняних машинобудівних підприємств, а і для розробників відповідного нормативно-правового забезпечення.

У результаті оброблення результатів анкетування управлінського персоналу нами визначено, що найважливішими соціальними проблемами в діяльності більшості підприємств є такі: низька ефективність системи безпеки праці; нерозвинена соціальна інфраструктура; незадовільний рівень відповідальності персоналу за виконання роботи; низький рівень заробітної плати; незадоволення першочергових соціальних потреб працівників у транспортних послугах,

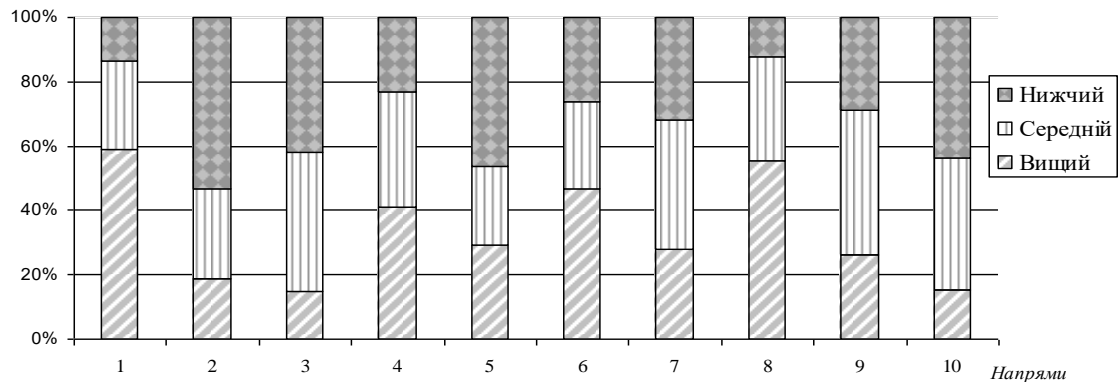
спецодязі; неоптимальна структура соціального пакету; низький рівень інвестування у розвиток персоналу; погіршення ділової репутації підприємства та ін.

Отже, значущість певних соціальних проблем дійсно варіюється залежно від рівня управління, проте нагальними залишаються такі проблеми, як: нівелювання відтворювальної функції заробітної плати, зокрема для керівників нижньої ланки управління; низька ефективність системи безпеки праці; недосконала соціальна політика на підприємствах, що призводить до виникнення певних соціально-економічних конфліктів у колективі, порушення прав працівників на якісне отримання соціальних пільг та гарантій з боку підприємства. Також варто звернути увагу і на таку вельми важливу соціально-економічну проблему в діяльності підприємств як погіршення ділової репутації на ринку.

Пріоритетними напрями подолання труднощів в соціальній сфері діяльності машинобудівних підприємств є:

- побудова відпускнуго режиму, який б враховував інтереси підприємства та працівника;
- сприятливих умов для підвищення кваліфікації персоналу;
- підвищення матеріальної зацікавленості працівників (зміна форми оплати праці, використання матеріальних стимулів – купівля путівок тощо);
- відкриття столових (кафетерію) на території підприємства
- технічне оснащення робіт зі створення належних умов праці;

– забезпечення ритмічної роботи праці і відпочинку впродовж робочого періоду).  
працівників (побудова раціонального режиму



- |   |   |
|---|---|
| 1 – Залучення інвестицій                                | 6 – Стабільність зовнішнього середовища                   |
| 2 – Підвищення конкурентоспроможності продукції         | 7 – Розширення ринків збуту                               |
| 3 – Забезпечення збалансованості структури виробництва  | 8 – Розробка ефективного стратегічного плану розвитку     |
| 4 – Впровадження високотехнологічних інновацій          | 9 – Сприятлива політика держави                           |
| 5 – Впровадження інтегрованих систем менеджменту якості | 10 – Налагодження зв'язків з постачальниками та покупцями |

**Рис. 1. Напрями подолання економічних труднощів в діяльності машинобудівних підприємств**  
*Розраховано авторами за результатами анкетування*

**Таблиця 2. Соціальні проблеми розвитку машинобудівних підприємств<sup>1</sup>**

Соціальні проблеми	Рівні управління		
	Вищий	Середній	Нижчий
Нерозвинена соціальна інфраструктура	2,9	11,6	6,4
Низька ефективність системи безпеки праці	2,9	11,9	12,9
Незадовільний рівень відповідальності персоналу за виконання роботи	14,6	5,0	6,4
Рівень з/п, що не відповідає очікуванням працівників	2,9	10,0	19,4
Незадоволення першочергових соціальних потреб працівників (транспорт, спецодяг та ін.)	-	3,3	16,1
Неоптимальна структура соц. пакету (проблеми зі забезпеченням житла, відсутність мед. страхування)	8,5	15,0	12,9
Незадовільна корпоративна культура	5,7	8,3	6,4
Низький рівень інвестування у розвиток персоналу	5,7	11,6	6,4
Негативна динаміка зростання незадоволення потреб споживачів	20,0	8,3	3,2
Погіршення ділової репутації підприємства (зменшення частки ринку, втрата довіри ділових партнерів)	22,8	6,7	6,4
Нестача молодих спеціалістів, кваліфікованих кадрів	14,3	8,3	3,2
<i>Всього</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

<sup>1</sup> у відсотках, виходячи з результатів анкетування управлінського персоналу

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Проведене дослідження дозволило визначити, що в умовах нестабільного середовища, яке сприяє підсиленню конкурентної боротьби підприємств за фінансові та ресурсні ринки, необхідно формування нової концепції управління розвитком машинобудівного підприємства як соціально-

економічної системи. Визначено, що нині рівень розвитку машинобудівних підприємств, зокрема їх інноваційна активність, не відіграють відчутну стимулюючу роль у технологічному розвитку таких галузей, як металургійна, хімічна, приладобудування, електроніка тощо. Тенденції розвитку машинобудівного комплексу свідчать про його структурну дисбалансованість, невідповідність галузевої структури

машинобудування стратегічним пріоритетом стало розвинути національної економіки. Виявлено соціально-економічні наслідки поглиблення проблем розвитку машинобудівних підприємств, які вимагають формування превентивних заходів з виведення машинобудівного комплексу із глибинної кризи. У цьому процесі вельми важливим є реалізація державної політики у напрямку підтримки стратегічно важливих галузей промисловості, однією з яких є машинобудування.

Подальші дослідження спрямовані на розробку концептуальної моделі управління розвитком підприємства, яка орієнтована на досягнення стратегічних та тактичних цілей управління та дозволяє проілюструвати зв'язок підсистем і елементів, враховувати вплив факторів нестабільного ринкового середовища та визначити стан розвитку підприємства, проблемні сфери виробничо-господарської діяльності підприємств.

### Список літератури

1. Клейнер Г.Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. – М.: Экономика, 1997. – 482 с.
2. Вітлінський В.В. Моделивання економіки: навч. посіб. / Вітлінський В.В. – К.: КНЕУ, 2003. – 408 с.
3. Терзиев А.В. Устойчивое развитие предприятия в нестабильной экономической среде / А.В. Терзиев // Труды Одесского политехнического университета. – 2002. – Вып.1 (17). – С.1–4.
4. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / Пастухова В.В. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
5. Патлис А.Г. Стратегическое управление несбалансированной производственной системой в нестабильной внешней среде: автореф. дис. на получение научн. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)» / А.Г. Патлис. – Санкт-Петербург, 2008. – 23 с.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И.Ансофф/ пер. с англ.; под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
7. Словник іншомовних слів: 23 000 слів та термінологічних словосполучень / [уклад. Л.О.Пустовіт]. – К.: Довіра, 2000. – 1018 с.
8. Пригожин И. Философия нестабильности / И.Пригожин // Вопросы философии. – 1991. – № 6. – С. 46–52.
9. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / Г.В.Осовська, О.Л. Іщук, І.В.Жалінська. – К.: Кондор, 2003. – 200 с.
10. Масалов А.К. Устойчивое развитие предприятия: [монография] / А.К. Масалов. – Под ред. В.Ф. Комарова. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН. – 2009. – 176 с.
11. Зубанов Н.В. Анализ устойчивости функционирования экономических систем относительно поставленных целей / Н.В. Зубанов, С.В. Пестриков. – Самара: Изд-во Самарского государственного технического университета, 1999. – 133 с.
12. Пріоритети розвитку машинобудівної промисловості у рамках антикризової політики України. Аналітична записка [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/451/>
13. Економічна політика України [Електронний ресурс]: Міністерство економічного розвитку і торгівлі. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category>.
14. Кузьмін О.Є. Управління ризиками машинобудівних підприємств: планування та мотивування / О. Є. Кузьмін, Н. Ю. Подольчак, О. Р. Беднарська ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т «Львів. Політехніка». – Львів : Міські інформ. системи, 2011. – 127 с.

### References

1. Klejner, G.B. (1997), *Predpriyatija v nestabil'noj jekonomicheskoj srede: riski, strategija, bezopasnost* [Companies in the unstable economic environment: risks, strategy, security], *Jekonomika*, М.
2. Vitlinskij, V.V. (2003), *Modeliuvannia ekonomiky: navch. posib.* [Simulation economy], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Terziev, A.V. (2002), «Sustainable development of the enterprise in an unstable economic environment», *Ustojchivoje razvitie predpriyatija v nestabil'noj jekonomicheskoj srede*, no. 1 (17), pp.1–4.
4. Pastuhova, V.V. (2002), *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filofosfiia, polityka, efektyvnist'*: monografija [Strategic management philosophy, policy, efficiency], *Kiiv. nac. torg.-ekon. un-t*,

Kyiv, Ukraine.

5. Patlis, A.G. (2008), «Strategic management of unbalanced production system in an unstable environment», Abstract of Ph.D. dissertation, Economy and management of a national economy, Saint-Petersburg, Russia.

6. Ansoff, I. (2009), *Strategicheskij menedzhment. Klassicheskoe izdanie* [Strategic Management. The classic edition], Piter, SPb.

7. Pustovit, L.O. (2000), *Slovník inshomovnih sliv: 23 000 sliv ta terminologichnih slovospoluchen*, Dovira, Kyiv, Ukraine.

8. Prigozhin, I. (1991), «instability Philosophy», *Voprosy filosofii*, vol.6, pp.46–52.

9. Osovs'ka, G.V., Ishhuk, O.L. and Zhalins'ka, I.V.(2003), *Stratehichnyj menedzhment: teoriia ta praktyka: navch. posib.* [Strategic Management: Theory and Practice], Kondor, Kyiv, Ukraine.

10. Masalov, A.K. (2009), *Ustojchivoe razvitie predpriyatija* [Sustainable development of the company], IJeOPP SO RAN Novosibirsk.

11. Zubanov, N.V. and Pestrikov, N.V. (1999), *Analiz ustojchivosti funkcionirovanija jekonomicheskikh sistem otnositel'no postavlennyh celej* [An analysis of the sustainability of economic systems with respect to their goals], Izd-vo Samarskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta, Samara.

12. «Priorities of the engineering industry within the anti-crisis policy Ukraine. Policy Brief.», available at: <http://www.niss.gov.ua/articles/451/>

13. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli, « The economic policy of Ukraine», available at: <http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category>.

14. Kuz'min, O.E. (2011), *Upravlinnja rizikami mashinobudivnih pidpriemstv: planuvannja ta motivuvannja* [Risk management engineering companies: planning and motivation], Mis'ki inform. sistemi, L'viv.

**L.E.Dovgan**, PhD in Economics, professor, professor of the Management Department, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**G.A.Mokhonko**, PhD in Economics, assistant professor, assistant professor of the Management Department, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**L.L.Vedyta**, Senior Lecturer of the Management Department, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

### **Socio-economic aspects of machine-building companies in the unstable environment**

*The main objective of the study is that by studying the characteristics of engineering companies consider the socio-economic aspects of business in an unstable environment. To achieve this goal the following methods were used theoretical and empirical research: the method of logic synthesis, methods of structural and logical and semantic analysis – to clarify concepts and categories of the theory development in conditions of increased volatility environment; expert methods – in poll management staff occupying management positions at the higher, medium and lower levels of management for grouping and systematizing a number of economic and social problems of engineering companies; statistical methods – to diagnose the state of machine-building industry. In the article the set of attributes volatility environment: market turbulence variability, dynamism, and fluentnist instytutsionalnist In view of the above signs of instability environment study the genesis of theories of development carried out taking into account the factor of instability and its impact on the achievement of certain economic system. Determined that the current level of engineering companies, including their innovative activity, do not play a significant role in stimulating technological development of industries such as metallurgy, chemical, instrumentation, electronics and more. Trends in machine-building show its structural dysbalansovanist, engineering branch structure disparity strategic priorities for sustainable development of the national economy. As a result of examinations the problems of sustainable engineering companies. The economic problems include: low rate of technological renovation of production; decline in capacity utilization; small quantity orders; prices for raw materials and components; low level of high-tech innovations and others. Among the social problems of attention paid to the low efficiency of safety; unsatisfactory level of responsibility of the personnel for the job; low reproductive role of wages; suboptimal structure of social package and so on. The suggested priority areas to overcome the difficulties in the economic and social sphere of machine-building enterprises.*

**Keywords:** development, unstable environment, economic development problems, social development problems.

*Стаття надійшла до редакції 16.09.2016 р.*

УДК 631.151.2:004.9

**Е.В. Кривда**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и предпринимательства, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

**А.В. Крючковская**, студентка кафедры автоматизации проектирования энергетических процессов и систем ТЭФ, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

## ПРИМЕНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОТРАСЛИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Для того, чтобы стимулировать развитие АПК Украины, следуя примеру развитых стран, необходима интенсификация предприятий в рамках данной отрасли. В статье исследованы возможные варианты этого процесса. Следует учитывать не только высокий аграрный потенциал Украины и долю аграрного сектора в экспорте, но и потенциал в области информационных технологий (Украина входит в топ-11 лучших стран по квалифицированности ИТ-специалистов). Поэтому варианты применения информационных технологий в сельскохозяйственной отрасли, представленные в данной статье, позволили бы, если использовать крылатое выражение, убить двух зайцев: увеличить производительность в области аграрно-промышленного сектора и увеличить прибыль украинских ИТ-предприятий, одновременно создавая в этой области новые рабочие места и поддерживая таким образом отечественного производителя продукции в сфере информационных технологий. Анализируя состояние аграрно-промышленного сектора Украины, можно утверждать, что данная отрасль по уровню развития практически не отличается от уровня 70-80 годов 20-го столетия. Учитывая данный факт, а также рост мирового спроса на продовольственные товары, можно прийти к выводу, что проблема развития данной отрасли достаточно актуальна не только в масштабах страны, но и в масштабах земного шара. В статье исследован один из перспективных вариантов развития отрасли сельского хозяйства – информатизация. Также было проанализировано влияние конкретных информационных технологий на те или иные аспекты, повышающие продуктивность и оптимизирующие использование ресурсов. Оценена эффективность использования ИТ в сельском хозяйстве с разных точек зрения, а также приведены примеры мирового опыта.

**Ключевые слова:** информационные технологии, интенсивное развитие, аграрно-промышленный сектор, сельское хозяйство.

**Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими заданиями.** Проблема интенсивного развития аграрно-промышленного сектора является актуальной в условиях ограниченности количества пригодных земель для земледелия и роста спроса на продовольственные товары.

**Анализ последних исследований и публикаций, в которых начато решение данной проблемы и на которые опирается автор, выделение не решенных ранее частей общей проблемы, которым посвящается статья.** Данной проблематикой занимались и отечественные, и зарубежные исследователи. Среди них к. с-х. н. Я. Бойко, Н.Т.Тверезовская, А.В. Нелепов, Б.А.Рунов.

**Цель:** Определить наиболее выгодные варианты применения информационных технологий в секторе сельского хозяйства.

**Изложение основного материала исследования с обоснованием полученных научных результатов.** С увеличением численности планеты увеличивается необходимость обеспечения населения качественной и натуральной пищей.

Учитывая ограниченное количество природных ресурсов – а в данном случае это площадь пригодной для земледелия земли – можно прийти к выводу о том, что в таких условиях увеличивать производительность экстенсивным путем крайне проблематично. Поэтому целесообразно исследовать возможные варианты интенсивного развития. Внедрение информационных технологий в сельское хозяйство как раз является одним из способов интенсификации [2].

Информационные технологии представляют собой совокупность способов,



методов и приемов применения вычислительной техники в контексте сбора, поиска, обработки, передачи и использования информации. При этом информационные технологии не ограничиваются только компьютерными технологиями, а в широком понимании охватывают все области и ресурсы, необходимые для управления информацией. Учитывая современные тенденции, эффективное управление предприятием является крайне трудной задачей без использования информационных технологий. Таким образом, развитие ИТ-части предприятия очень часто является залогом конкурентоспособности на рынке [8].

Не исключение в данном случае и предприятия аграрно-промышленного сектора. Информационные технологии – это инструмент для эффективной работы с информацией. В рамках аграрно-промышленного сектора применение информационных технологий позволило бы более эффективно собирать необходимые данные для их последующей обработки и использования. Во многих странах благодаря «технологической революции» наблюдается значительное упрощение процесса земледелия и даже увеличение производительности в данной области. К примеру, известно, что почва в пределах США по большей степени неплодородна. Тем не менее, благодаря сложному пути развития область сельского хозяйства страны переживает медленное, но уверенное развитие. 80% фермеров США в той или иной степени применяют информационные технологии в рамках своей деятельности. В Японии и Южной Корее используются системы для управления микроклиматом в теплицах, а также системы удаленного мониторинга, что позволяет фермерам управлять температурой, степенью влажности и другими показателями на расстоянии. Кроме увеличения производительности почвы удалось добиться сокращения объема ручного труда. В сети Интернет есть информация о том, что фермер из Германии внедрил ИТ в земледелие и таким образом добился увеличения урожая на 30%. При этом затраты на минеральные удобрения снизились на 30%, а затраты на ингибиторы на 50%. [6; 8].

Существует множество вариантов внедрения ИТ в сектор сельского хозяйства. Необходимым условием при этом является наличие современной сельскохозяйственной техники. Эта техника в теории может управляться средствами бортовой ЭВМ, что позволит сократить использование человеческих ресурсов. Разнообразие видов сенсоров на рынке электронного оборудования позволит собрать максимальное количество информации о микроклимате местности. Это может быть информация о температуре почвы, наличии тех или иных химических компонентов в ней, их количество, кислотно-щелочное состояние почвы, её влажность, а также влажность воздуха, количество света, скорость и направление ветра. Сбор подобной информации, а также накопление статистики обработки позволит провести максимально эффективный анализ с целью минимизировать затраты на производство и максимизировать урожайность. Хорошим решением такой задачи на текущий момент являются беспроводные сенсорные (датчиковые) сети (Wireless Sensor Networks), которые представляют собой сети множества датчиков. Каждый датчик (узел) в такой сети является, по сути, коммутатором, и сеть из таких узлов может охватывать значительные территории, передавая информацию на большие расстояния (технология Bluetooth, например, позволяет объединить не более 7 узлов). При этом технология, используемая в таких сетях (самая популярная на текущий момент – ZigBee) позволяет переносить данные на большие расстояния при низком в сравнении с WI-FI энергопотреблении. Также такие сети способны не только передавать считанную с датчиков информацию, но и направлять команды исполнительным устройствам, находящимся в рамках данной сети. Беспроводные сенсорные сети отличаются надежностью: в случае выхода из строя одного из узлов информация передается с помощью соседних. Технология данных сетей отличается стойкостью к электромагнитным помехам. Примером использования WSN может быть определение влажности почвы и одновременное использование автоматического полива [5; 7].

Для минимизации использования человеческих ресурсов могут использоваться машины для посева, экспериментальные образцы

которых были показаны еще в 1982 г. на международной выставке в Мюнхене [6].

Для сбора информации об урожайности почвы сельскохозяйственную технику можно оборудовать электронными приборами, позволяющими при сборе урожая одновременно определять его количество по координатам поля и записывать данные в базу. Такая статистика позволила бы более точно определить количество необходимых удобрений при последующих посевах [4].

Английская фирма KRM в своё время предложила фотографировать поля сверху в инфракрасных лучах с помощью самолета или спутника для определения содержания калия, фосфора и азота в почве. Гораздо более бюджетным вариантом может стать использование распространенных в последнее время дронов и квадрокоптеров, управляемых дистанционно с помощью ЭВМ или мобильных устройств [6; 8].

В последнее время в развитых странах широко используется комплектация сельскохозяйственной техники навигационными системами GPS. Такая тенденция обусловлена тем, что использование GPS оборудования позволяет экономить средства. Так, в Европе таким образом удается экономить 50-60 евро на каждый гектар земли. Системы GPS мониторинга транспорта позволяют контролировать работу техники в режиме реального времени. Фактически такие системы предоставляют информацию об истории перемещений сельскохозяйственной техники, расходе топлива, обработанной площади. Кроме того, в таких системах можно использовать автопилот с возможностью программирования одного таким образом, при котором расход топлива будет минимальным. По данным

некоторых исследований, благодаря навигационным системам затраты рабочего времени уменьшаются в среднем на 7% [3].

Такая технология, как геоинформационная система, представляет собой удобный инструмент для мониторинга посевов и результатов земледелия. ГИС позволяют создавать и редактировать цифровые карты местности с целью последующего анализа. Возможность создания тематических карт позволяет разнопланово оценить конкретную местность. Так, пользователь может составить карты по типу почвы, уровню высоты поверхности, просмотреть динамику изменений на местности, составить ряд графиков, спланировать и уточнить структуры посевных площадей [2].

**Выводы из данного исследования и перспективы дальнейших исследований в данном направлении.** Таким образом, внедрение информационных технологий в аграрно-промышленный комплекс обеспечивает эффективное управление продуктивностью посевов с детальным учетом особенностей поля. Это, по сути, является оптимальным контролем земледелия буквально на каждом квадратном метре. При этом удается получить максимальную прибыль и минимизировать затраты хозяйственных и природных ресурсов.

Применение инновационных решений в АПК Украины позволило бы дать дополнительный экономический эффект и уменьшить влияние погоды и колебаний цен на рынке. Информатизация – это путь интенсивного развития. И, как показывает мировая практика, страны, лидирующие в экономическом развитии, достигли такого положения именно благодаря интенсификации с применением разработок 21-го века – информационных технологий.

### Список літератури

1. Рунов Б. Информационные технологии и ведение «точного сельского хозяйства» // Аграрная реформа. Экономика и право – 2002. – №2. – С. 25–27.
2. Зубець М.В. Аграрна наука ХХІ століття // Вісник аграрної науки – 2006. – № 3–4. – 208 с.
3. Лев Т.Д. Використання сучасних інформаційних технологій для еколого-агрохімічної оцінки ґрунтів земель сільськогосподарського призначення / Лев Т.Д., Тищенко О.Г., Піскун В.М., Теслюк Л.В. // Мат. міжнар. конф.: «40 років: від агрохімічної служби до служби охорони родючості ґрунтів». – К.: 2004, – С. 191–201.
4. Тараріко Ю.О. Стаціонарні агротехнічні дослідження як інформаційна база моніторингу, моделювання та прогнозування розвитку агроєкосистем / Тараріко Ю.О., Сорока Ю.В. // Вісник аграрної науки, №5. – 2004. – С. 18–23.
5. AgroPortal (201–2016), «Точное земледелие, посевная и эффективное использование ресурсов» [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://agroportal.ua/views/blogs/tochnoe-zemledelie>

posevnaya-i-effektivnoe-ispolzovanie-resursov/

6. Федеральный центр сельскохозяйственного консультирования и переподготовки кадров агропромышленного комплекса (2015), «Точное земледелие – инновация в системе ресурсосберегающего земледелия», [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://mcx-consult.ru/d/77622/d/tochnoe-zemledelie.pdf>

7. Сайт Института точной механики и вычислительной техники им. С. А. Лебедева Российской академии наук (2016), «Преимущества применения сенсорных сетей», [Электронный ресурс] – режим доступа: [http://www.ipmce.ru/img/release/is\\_sensor.pdf](http://www.ipmce.ru/img/release/is_sensor.pdf)

8. HubPages (2016), «The role of Information Technology in Agriculture», [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://hubpages.com/food/The-Role-of-Information-Technology-in-Agriculture>

### References

1. Runov B. (2002), Information technologies and «precision agriculture» management, *Agrarnaja reforma. Jekonomika i pravo*, vol. 2, pp. 25–27.

2. Zubets M.V. (2006) «The agriculture science of XXI century», *Visnik agrarnoi nauki*, vol 3–4, p. 208.

3. Lev T.D., Tishhenko O.G., Piskun V.M., Tesljuk L.V. (2004), «The use of modern information technology for eco-agrochemical estimation of soil farmland», *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii «40 rokiv: vid agrohimičnoj sluzhbi do sluzhbi ohoroni rodjuchosti gruntiv»* [Conference Proceedings of the International Economic Conference «40 years: from agronomic services to soil productivity defence services»], pp. 191–201.

4. Tarariko Ju.O., Soroka Ju.V. (2004), «Stationary agronomic research as an information base for monitoring, forecasting, modeling and development of agro-ecosystems», *Visnik agrarnoi nauki*, vol .5, pp. 18–23.

5. AgroPortal (2015-2016), «Tochnoe zemledelie, posevnaja i jeffektivnoe ispol'zovanie resursov», available at: <http://agroportal.ua/views/blogs/tochnoe-zemledelie-posevnaya-i-effektivnoe-ispolzovanie-resursov/>

6. Federal'nyj centr sel'skohozjajstvennogo konsul'tirovanija i perepodgotovki kadrov agropromyshlennogo kompleksa (2015), «Tochnoe zemledelie – innovacija v sisteme resursosberegajushhego zemledelija», available at: <http://mcx-consult.ru/d/77622/d/tochnoe-zemledelie.pdf>

7. Sajt Instituta točnoj mehaniki i vychislitel'noj tehniky im. S. A. Lebedeva Rossijskoj akademii nauk (2016), «Preimushhestva primenenija sensoryh setej», available at: [http://www.ipmce.ru/img/release/is\\_sensor.pdf](http://www.ipmce.ru/img/release/is_sensor.pdf)

8. HubPages (2016), «The role of Information Technology in Agriculture», available at: <http://hubpages.com/food/The-Role-of-Information-Technology-in-Agriculture>

**О.В. Кривда**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**А.В. Крючковська**, студентка кафедри автоматизації проектування енергетичних процесів та систем ТЕФ, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

### Застосування інформаційних технологій в галузі сільського господарства

Для того, щоб стимулювати розвиток АПК України, наслідуючи приклад розвинених країн, необхідна інтенсифікація підприємств в рамках даної галузі. У статті досліджено можливі варіанти цього процесу. Слід враховувати не тільки високий аграрний потенціал України і частку аграрного сектора в експорті, але і потенціал в області інформаційних технологій (Україна входить в топ-11 країн за рівнем кваліфікованості ІТ-фахівців). Тому шляхи застосування інформаційних технологій в сільськогосподарській галузі, що висвітлюються у статті, дозволили б, якщо використовувати крилатий вислів, вбити двох зайців: збільшити продуктивність в сфері аграрно-промислового сектора і збільшити прибуток українських ІТ-підприємств, одночасно створюючи в цій області нові робочі місця і підтримуючи таким чином вітчизняного виробника продукції у сфері інформаційних технологій. Аналізуючи стан аграрно-промислового сектора України, можна стверджувати, що дана галузь за рівнем розвитку практично не відрізняється від рівня 70-80 років 20-го століття. З огляду на цей факт, а також враховуючи зростання світового попиту на продовольчі товари, можна прийти до висновку, що проблема розвитку даної галузі досить актуальна не тільки в масштабах країни, але і в масштабах земної кулі. У статті було

---

досліджено один із перспективних варіантів розвитку галузі сільського господарства – інформатизація. Проаналізовано вплив конкретних інформаційних технологій на продуктивність та використання ресурсів. Оцінена ефективність застосування ІТ у сільському господарстві з різних точок зору (використання природних ресурсів, людських ресурсів тощо), а також наведені приклади світового досвіду.

**Ключові слова:** інформаційні технології, інтенсивний розвиток, аграрно-промисловий сектор, сільське господарство.

**E.V. Kryvda**, *PhD economy, Associate Professor at The Economics and Business Department, National technical university of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

**A.V. Kriuchkovska**, *student of the Department of Energy Processes and Systems Automation Design of the HPF, National technical university of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

### **The use of information technology in agriculture**

*In order to stimulate the development of agro-industrial complex of Ukraine, following the example of one of the most developed countries, it is necessary to undertake the intensification of companies within the industry. So the article contains possible variants of this process. It should be taken into account that there is not only the high agricultural potential of Ukraine, but also the potential of information technology sphere (Ukraine is among the top 11 best countries in the IT professionals' qualification). Therefore, the use of information technology in the agricultural sector, described in the article, will allow to kill two birds with one stone: to increase productivity in the field of agro-industrial sector and increase profits for Ukrainian IT companies by job creating in this and thus supporting the domestic producer of information technologies products. Assessing the condition of the agro-industrial sector of Ukraine, it can be concluded that the level of development of the industry is almost like the level of 70-80 years of the 20th century. Given this fact and the global demand for food growing, it can be argued that the problem of development of the industry is quite important not only in the context of the country, but also in the context of the globe. This article describes one of the most promising variants for the development of agriculture sector – informatization. Also the impact of specific information technology on various aspects that enhance productivity and optimize resource utilization was also analyzed. The efficiency of the use of IT in agriculture, from different angles, is also described as well as examples of world experience.*

**Keywords:** information technologies, intensive development, the agro-industrial sector, agriculture.

*Стаття надійшла до редакції 19.09.2016 р.*

**А.В. Гречко**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
**О.М. Мельнікова**, студентка ФММ, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена розробці теоретико-методичних засад управління процесом формування прибутковості з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. В основі даного дослідження лежить аналіз поняття управління прибутком, джерел його формування та напрямків підвищення прибутковості вітчизняних підприємств. Об'єктом дослідження є, сукупність процесів організації, планування, контролю та мотивації, що впливають на формування прибутковості підприємства, предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до забезпечення ефективності управління процесом формування прибутковості підприємства. Теоретико-методологічну основу дослідження складають праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. При проведенні даного дослідження був використаний аналітичний метод, за допомогою якого проводився аналіз заходів з підвищення прибутковості роботи підприємства та досліджувалася сутність категорії «прибуток», розглядалися основні аспекти управління процесом прибутковості. На основі методу наукової абстракції було встановлено перелік окремих чинників які здатні впливати на рівень прибутковості підприємств. Крім цього автором був використаний системний підхід та статистичний метод. Також в процесі вивчення питання управління процесом прибутковості підприємства був використаний історичний підхід для аналізу причин виникнення даного явища. В роботі досліджено економічну сутність поняття «прибуток», як однієї з найважливіших фінансових категорій, яка відображає результат фінансової господарської діяльності підприємства, тобто її ефективність. Автором здійснено систематизацію і узагальнення напрямів управління процесом прибутковості, а саме: проведення аналізу прибутку і рентабельності, який є одним із значущих напрямків при управлінні процесом формування прибутковості з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, від своєчасності проведення якого, достовірності отриманих результатів та оперативності розробки заходів, спрямованих на зростання показників прибутку і рентабельності залежить успішний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Особлива увага приділена дослідженню вітчизняного взуттєвого підприємства «Леді Шуз», щодо управління процесом прибутковості, розраховані показники валового, чистого прибутку, а також проаналізовані усі види рентабельності, задля надання доречних рекомендацій. Визначено, що важливу роль в управлінні прибутковістю з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, відіграє те, чи увесь асортимент продукції підприємства є рентабельним, чи працює підприємство на повну потужність, чи мають місце простої та чи може підприємство здійснити диференціацію продукції. На основі проведеного дослідження, надано ряд практичних рекомендацій по вдосконаленню предмету дослідження.

**Ключові слова:** підприємство, прибуток, управління прибутковістю, рентабельність, дохід, витрати, виробництво, ефективність.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** На сучасному етапі розвитку економічних відносин, питання підвищення прибутковості діяльності суб'єктів господарювання не втрачає актуальності, адже саме від прибутку залежить на скільки підприємство зможе у подальшому виробляти конкурентоспроможну продукцію, покращувати якість товару, підвищувати рівень технологічної

оснащеності виробництва, впроваджувати ресурсозберігаючі технології, здійснювати інноваційні розробки тощо.

Для зростання ефективності роботи підприємства має велике значення пошук резервів збільшення доходів, прибутку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної**

**проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Дослідженню управління процесом формування прибутковості з метою підвищення ефективності діяльності підприємства присвячені роботи зарубіжних та українських вчених-економістів: Алексеева П.Д. [1], Білик М.Д. [2], Буряковського В.В. [3], Бланка І. А. [4], Ефимова О.В. [5], Савчук В.П. [6], Шеремета А.Д. [7] та ін. Проблеми фінансового аналізу, прогнозування, планування фінансових результатів, а також визначення резервів підвищення прибутковості розглядаються в роботах Меца В.О. [8], Болюха М.А. [9], Власової Н.О. [10] та ін. Наукові праці вчених обґрунтовують фундаментальні аспекти управління процесом прибутковості і дозволяють визначати резерви підвищення прибутковості. Однак, зважаючи на сучасні реалії розвитку економічної системи України, можна зробити висновок про те, що даний напрям дослідження потребує подальшого доопрацювання з метою розробки заходів з підвищення прибутковості вітчизняних підприємств і пошуку балансу інтересів підприємств і споживачів продукції.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- 1) визначено поняття прибутку і прибутковості як економічних категорій;
- 2) визначені фактори впливу на прибутковість;

3) проаналізоване зовнішнє середовище господарювання підприємств;

4) розкрито поняття ефективності діяльності підприємства;

5) надана статистика по прибутковості підприємств;

6) проаналізоване вітчизняне взуттєве підприємство «Леді Шуз» з боку аналізу прибутку та рентабельності;

7) виявлено ряд проблем з приводу управління процесом формування прибутковості ПП «Леді Шуз»;

8) виявлено резерви підвищення прибутковості на підприємстві;

9) розроблено рекомендації щодо впровадження заходів з управління процесом формування прибутковості з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних наукових результатів.** Прибуток – одна з найважливіших фінансових категорій, яка відображає результат фінансової господарської діяльності підприємства, тобто її ефективність. Будучи головною рушійною силою ринкової економіки, вона забезпечує інтереси держави (за рахунок податків), власників (за рахунок отримання чистого доходу) і персоналу підприємства (за рахунок отримання заробітної плати) [11]. У більш повному обсязі аналіз визначення прибутку наведений у табл. 1.

**Таблиця 1. Аналіз визначень поняття «прибуток»**

Білик М.Д.	Прибуток – це додаткова вартість, яка утворюється в процесі виробництва понад вартість спожитих виробничих ресурсів і робочої сили
Буряковський В.В.	Прибуток – це грошове вираження основної частини грошових накопичень, які створені підприємствами різних форм власності
Бланк І. А.	Прибуток – мірило фінансового здоров'я підприємства, характеристика рентабельності вкладення коштів в активи конкретного підприємства
Ефимова О. В.	Прибуток – змінена форма додаткової вартості, виробленої, реалізованої, готової до розподілу, що сформована в процесі суспільного відтворення для задоволення різних інтересів підприємства та його власників
Мец В. О.	Прибуток – фінансова категорія, яка показує позитивний фінансовий результат, характеризує ефективність виробництва, свідчить про обсяг і якість виготовленої продукції, стан продуктивності праці, рівень собівартості
Савчук В. П.	Прибуток – основний критерій ефективності господарювання
Шеремет А. Д.	Прибуток – основне власне внутрішнє фінансове джерело, яке забезпечує розвиток підприємства на принципах самофінансування

*Складено авторами на основі [12]*

На нашу думку, найбільш широко розкриває поняття прибутку В.О. Мец, так як він

наголошує на тому, що прибуток не тільки виражає фінансову ефективність діяльності

підприємства, але й наводить ряд факторів, які призводять до його отримання. При аналізі та оцінці прибутковості необхідно враховувати те, що на неї впливають різні фактори, як зовнішні так і внутрішні. У зв'язку з цим прибуток

розглядається як керований об'єкт, який може піддаватися плануванню та прогнозуванню, обліку та аналізу, регулюванню і контролю. Зовнішні та внутрішні фактори наведені у табл. 2.

**Таблиця 2. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на прибутковість**

<b>Зовнішні:</b>	<b>Внутрішні:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- система оподаткування;</li> <li>- державне регулювання цін;</li> <li>- нормативні документи галузі, в якій працює підприємство;</li> <li>- умови та ставки кредитування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цінова політика;</li> <li>- обсяг діяльності (кількість та номенклатура продукції, ціни);</li> <li>- обсяг та характеристика витрат обігу;</li> <li>- чисельність працівників;</li> <li>- фонд оплати праці;</li> <li>- показники ефективності роботи обладнання та працівників.</li> </ul>

*Складено авторами на основі [13]*

Зовнішнє середовище має колосальний вплив на прибутковість підприємств, і тому щоб надати правильні та доречні рекомендації, щодо її підвищення, необхідно розглянути його динаміку.

Основними умовами, що впливають на підвищення прибутковості підприємства, пов'язаної з реалізацією продукції є: зниження собівартості продукції; розширення обсягів виробництва; оптимізація запасів на складі; підвищення якості, конкурентоспроможності; впровадження прогресивних видів розрахунків за товари; своєчасні розрахунки покупців за отриману продукцію.

Додатковими заходами підвищення прибутковості для підприємств, можуть виступати: продаж зайвого устаткування, іншого майна, здача його в оренду; диверсифікація виробництва; раціональне витрачання економічних ресурсів; розширення ринку продажів; підвищення технічного рівня виробництва; ліквідація невиробничих витрат, втрат.

Крім того, на підвищення прибутковості підприємства, а отже і ефективності, впливають асортимент (номенклатура) виробів, що випускаються, тому що кожне з них характеризується рівнем рентабельності, властивим йому.

Ефективність виробництва являє комплексне відбиття кінцевих результатів застосування всіх виробничих ресурсів за певний проміжок часу. Також ефективність виробництва може характеризувати підвищення

продуктивності праці, максимальне (або раціональне) використання виробничих потужностей, сировинних, матеріальних ресурсів.

Іншими словами, продуктивність підприємництва – це досягнення при найменших витратах найбільших результатів. Оцінка економічної ефективності здійснюється шляхом зіставлення досягнутих результатів з понесеними витратами. Ефективність роботи будь-якого підприємства безпосередньо залежить від фінансово-економічних результатів його діяльності, які при нормальному функціонуванні суб'єкта господарювання мають бути у формі прибутку. Отже, основним показником результативності роботи підприємства є прибуток, а основним завданням менеджерів і працівників є пошук шляхів і способів його підвищення. На формування прибутку підприємства може мати вплив безліч чинників: внутрішні і зовнішні витрати, конкуренція, політична ситуація в країні, купівельна спроможність споживачів тощо. Саме прибуток створює фінансову основу для самофінансування діяльності підприємств, здійснюючи розширене відтворення, для їх інвестиційного та інноваційного розвитку, виступає засобом стимулювання працівників, виконання зобов'язань перед бюджетом, банками, іншими організаціями, характеризує ступінь ділової активності та фінансового благополуччя. Отже, питання пошуку і розробки заходів з підвищення прибутковості підприємств є досить актуальне на

сьогоднішній день і потребує ґрунтовного дослідження.

Розвиток економіки в Україні пов'язаний з фінансовим станом суб'єктів господарювання,

який в свою чергу залежить від ефективності їх діяльності. В табл. 3 наведені дані динаміки розміру прибутку українських підприємств за видами економічної діяльності.

**Таблиця 3. Динаміка розміру прибутку українських підприємств за видами економічної діяльності, 2013–2015 рр, млн. грн.**

	2013		2014		2015	
	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали прибуток	
	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Усього	65,9	234513,7	66,3	337153,7	57,7	171333,1
сільське, лісове та рибне господарство	79,9	26496,5	84,2	51455,7	92,7	545,9
промисловість	63,3	81336,9	63,2	78077,5	57,3	62333
будівництво	62,3	5968	62,6	6369,1	51,5	1482
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	67,2	36528,5	66,6	37122,4	62,1	25295,5
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	63,1	9429,9	62,6	11755,6	51,6	14544,4
тимчасове розміщення й харчування	59,5	788,3	59,5	369,8	47,4	219,1
інформація та телекомунікації	63,4	11668,3	64,9	11216	51,8	4880,5
фінансова та страхова діяльність	60,6	38534,3	61,7	121936	69,3	56385
операції з нерухомим майном	57,5	6750,1	56,3	5029,1	43,1	1057
професійна, наукова та технічна діяльність	63,4	13027,2	63,3	9116,9	57,1	3349
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	64,3	2580,3	62,9	2607,6	55,6	961,6
освіта	69,9	203,7	67	216	74,1	97,9
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	64,7	525,3	64,5	376,4	55,3	157,1



Продовження табл.3

1	2	3	4	5	6	7
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	57,3	571,7	55,6	1416,6	26,1	14,8
надання інших видів послуг	68,1	104,7	65,2	89	61,9	9,8

Складено авторами на основі [14]

Дані таблиці 3 показують, що за останні три роки спостерігається досить негативна динаміка розміру прибутку вітчизняних підприємств в абсолютному вимірі. Хоча у 2014 році, порівняно з 2013 роком прибуток в абсолютному вимірі збільшився на 102640 млн. грн., то вже у 2014 в порівнянні з 2015 зменшився на 165820,6 млн. грн. Таким чином, якщо в 2013 році прибуток всіх підприємств становив 234513,7 млн. грн., то в 2015 році підприємства отримали прибуток у сумі 171333,1 млн. грн. Найбільший розмір прибутку отримали підприємства від фінансової і страхової діяльності, промисловості, торгівлі, а також транспортні підприємства. Найменший розмір прибутку отримали підприємства сільського господарства, тимчасове розміщення і організація харчування, охорона здоров'я та надання соціальної допомоги тощо.

Таким чином, автором було проведено дослідження динаміки розміру прибутку українських підприємств за видами економічної діяльності 2013–2015 рр. Даний аналіз показав, що частка прибуткових підприємств у загальній їх кількості за 2013–2015 рр. коливається, але в цілому має тенденцію до зменшення. Таким чином, кількість підприємств, що отримали прибуток у 2015 році порівняно з 2013 роком зменшилась на 8,2 %. Така ситуація свідчить про збільшення збиткових підприємств, однією з причин цього є недостатньо ефективне управління прибутком підприємств.

Необхідно відзначити, що багато підприємств не просто зменшують свою прибутковість, але не витримуючи інфляційних процесів та конкуренції банкрутують. Банкрутство підприємств як економічне явище безпосередньо пов'язане зі зниженням ефективності їх діяльності. Аналіз збиткових підприємств в економіці України, показує, що з 2009 рік по 2013 рік частка збиткових підприємств повільно росла, проте у 2014 році різко зросла і дорівнювала 56,7%, а у 2015 році

досягла свого максимуму, а саме 57,9 %. Така висока кількість збиткових господарюючих суб'єктів знижує ефективність всієї економічної системи держави й, безумовно, гальмує процес загального економічного зростання.

На прикладі вітчизняного підприємства ПП «Леді Шуз», автором був проведений економічний аналіз прибутковості, який показав, що прибуток у 2015 році у порівнянні з 2014 роком різко скоротився. Чистий прибуток у 2014 р. дорівнював 3695 тис. грн, а у 2015 р. склав лише 485 тис. грн.

Загальна рентабельність виробництва у 2014 р. становила 50,22%, а у 2015 р. дорівнювала 4,33%. Загальна рентабельність виробництва скоротилась, що свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства. Варто відмітити, що рентабельність продажів у 2014 р. дорівнювала 21,69%, а у 2015 р. впала до 2,66%. Звернемо увагу на рентабельність продукції, яка у 2014 р. дорівнювала 157,84%, а у 2015 р. стала 130,48%.

Після проведення усіх розрахунків, автором було виявлено, що на галузь легкої промисловості впливає такий зовнішній чинник, як мода і тому та продукція, яка в минулому році найкраще продавалась, у наступному може стати збитковою.

ПП «Леді Шуз» володіє дуже широким асортиментом. Багато асортиментних позицій стали нерентабельними у 2015 році, вони перестали користуватися попитом у споживача, однак їх конструювання, запуск у виробництво, реклама вимагає значних витрат. Тому, була проаналізована вся асортиментна лінійка ПП «Леді Шуз» і виявлено, що низка асортиментних позицій стали нерентабельними. Таким чином, ми пропонуємо зняти з виробництва нерентабельну продукцію, і щоб не виникло простоїв запровадити один з трьох розроблених проектів. Автором були запропоновані три наступні проекти для підвищення прибутковості

та рентабельності виробництва, а саме: проект №1: збільшення обсягів виробництва найбільш рентабельної продукції підприємства з одночасним зняттям з виробництва ліній нерентабельного взуття; проект №2: виготовлення взуття на умові давальницької сировини від інших підприємств, яким не вистачає власних виробничих потужностей; проект №3: впровадження у виробництво нового власного виду продукції – кросівок.

Розглянувши три запропоновані нами проекти підвищення прибутковості для ПП «Леді Шуз», ми виявили, що проект №3 є найбільш ефективним. Економічний ефект від запровадження запропонованого нами третього проекту, забезпечить отримання чистого прибутку у розмірі 1673,69 тис. грн., тобто він підвищиться на 1188, 69 тис. грн. або на 245,09% порівняно з фактичним періодом., а також забезпечить загальну рентабельність виробництва у 14,93 %, що на 10,60% більше ніж була у фактичний період.

Отже, слід зазначити, що чим вище показники прибутку і рентабельності, тим вища його фінансова стійкість, тим ефективніше функціонує підприємство. Потрібно відзначити, що підприємство, яке працює неефективно, не в змозі вирішувати стратегічні завдання, а також розвивати свою діяльність. І навпаки, компанія, з високими показниками ефективності має широкі можливості не тільки для поточного функціонування, але і для розширення масштабів в перспективі, залучення інвесторів та кредиторів. Процес управління прибутком і рентабельністю підприємства ґрунтується на результатах проведеного економічного аналізу даних показників. Суттєве значення в цьому

випадку відводиться методиці проведеного дослідження, що дозволяє сформуванню найбільш вичерпну інформацію для цілей розробки обґрунтованих управлінських рішень і заходів щодо підвищення фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Прибуток відображає ефективність фінансової господарської діяльності підприємства. При оцінці прибутковості необхідно враховувати, що на прибуток впливають безліч внутрішніх (цінова політика, обсяг діяльності, обсяг та характеристика витрат обігу тощо) та зовнішніх факторів (система оподаткування, державне регулювання цін, нормативні документи галузі, в якій працює підприємство тощо). Проаналізувавши сучасне зовнішнє середовище, у якому працюють вітчизняні підприємства, авторами було виявлено, що відбувається збільшення збиткових підприємств, і однією з причин цього є недостатньо ефективне управління прибутком підприємств. Для того, щоб управління процесом формування прибутковості на підприємстві відбувалося найбільш ефективно, необхідно проводити аналіз прибутку і рентабельності, який є одним із значущих напрямків при управлінні процесом формування прибутковості з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Від своєчасності його проведення, достовірності отриманих результатів та оперативності розробки заходів, спрямованих на зростання показників прибутку і рентабельності залежить успішний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

#### Список літератури

1. Алексеев П.Д. Фінансово-економічний стан підприємства. Практична допомога. – М.: Видавництво «ПРІОР», 2000. – С. 312.
2. Білик М.Д., Білик Т.О., Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування. Монографія. – Київ: ТОВ «ПанТот», 2012. – С. 112.
3. Буряковський В.В. Фінанси підприємства: підручник – ЮНІТІ, 2009. – С. 90.
4. Бланк І.А. Управління прибутком. – К.: Ніка-Центр, 1998. – С. 190.
5. Ефимова О. В. Фінансовий аналіз: сучасний інструментарій для прийняття економічних рішень. – К.: Знання, 2014. – С. 204.
6. Савчук В. П. Вплив інфляції на оцінку показників прибутковості підприємства. – К.: Знання, 2002. – С. 119.
7. Шеремет А. Д Теорія аналізу господарської діяльності: Підручник. 4-е вид. – М.: Фінанси і статистика, 2000. – С. 405.

8. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства. – К.: Знання, 1999. – С. 203.
9. Болюх М. А. Навч. Посібник; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2003. – С. 409.
10. Власова Н. О. Фінанси підприємств: навч. посіб. для вузів – К. : Центр навч. літератури, 2007. – С. 560.
11. Денисенко Л.О., Кучерявенко Ю.О. Шляхи поліпшення процесу управління прибутком на підприємстві. – Вісник КНУТД № 1, 2014. – С. 19.
12. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємництва: Навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2010. – С. 24.
13. Блонська, В.І. Стратегічне управління прибутком підприємства, Науковий вісник НЛТУ України, 2010. – С. 49.
14. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
15. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://minfin.com.ua/>.

### References

1. Alekseev P.D. (2000), *Finansovo-ekonomichnyj stan pidpryiemstva* [Financial and economic performance], *Praktychna dopomoha, PRIOR*, Kyiv, Ukraine. p.312.
2. Bilyk M.D., Bilyk T.O. (2012), *Finansovi rezul'taty diial'nosti malykh pidpryiemstv: otsinka ta prohnozuvannia* [Financial results of small enterprises: assessing and forecasting], *Monohrafiia PanTot*, Kyiv, Ukraine, p. 112.
3. Buriakovs'kyj V.V. (2009), *Finansy pidpryiemstva* [Finance companies], *YuNITI*, Kyiv, Ukraine, p. 90.
4. Blank I.A. (1998) *Upravlinnia prybutkom* [Office of profit], *Nika-Tsentr*, Kyiv, Ukraine, p. 190.
5. Efymova O. V. (2014), *Finansovyj analiz: suchasnyj instrumentarij dlia pryjniattia ekonomichnykh rishen'* [Financial Analysis: modern tools for making economic decisions], *Znannia*, Kyiv, Ukraine, p. 204.
6. Savchuk V. P. (2002), *Vplyv infliatsii na otsinku pokaznykiv prybutkovosti pidpryiemstva* [The impact of inflation on the evaluation of profitability], *Kyiv, Ukraine*, p. 119.
7. Sheremet A. D (2000), *Teoriia analizu hospodars'koi diial'nosti* [The theory of business analysis], 4th ed, *Finansy i statystyka, Znannia*, Kyiv, Ukraine, p. 405.
8. Mets V.O. (1999), *Ekonomichnyj analiz finansovykh rezul'tativ ta finansovoho stanu pidpryiemstva* [Economic analysis of financial results and financial condition of the company], *Kyiv, Ukraine*, p. 203.
9. Boliukh M. A. Navch. (2003), *Posibnyk; Za red. akad. NANU, prof. M. H. Chumachenka*, 2nd ed, *KNEU*, Kyiv, Ukraine, p. 409.
10. Vlasova N. O. (2007), *Finansy pidpryiemstv* [Finance companies], *Tsentr navch. literatury, Znannia*, Kyiv, Ukraine, p. 560.
11. Denysenko L.O., Kucheriavenko Yu.O. (2014), *Shliakhy polipshennia protsesu upravlinnia prybutkom na pidpryiemstvi* [Ways to improve process management in the enterprise profit], *Visnyk KNUTD*, Kyiv, Ukraine, p. 19.
12. Hreschak M.H. (2010), *Vnutrishnij ekonomichnyj mekhanizm pidpryiemnytstva* [Domestic economic mechanism of business], *KNEU*, Kyiv, Ukraine, p. 24.
13. Blons'ka, V.I. (2010), *Stratehichne upravlinnia prybutkom pidpryiemstva* [Strategic management of enterprise profit], *Naukovyj visnyk*, Kyiv, Ukraine, p. 49.
14. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* (2016), [Online], available at: <http://vvv.ukrstat.gov.ua/>, (Accessed 22 Oct 2016).
15. *Ministerstvo finansiv Ukrainy* (2016), [Online], available at: <http://minfin.tsom.ua/>, (Accessed 22 Oct 2016).

---

**A.V. Grechko**, PhD of Economic sciences, associated professor, associated professor of Department Economics of Enterprises, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**A.M. Melnikova**, student of FMM, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

### **Management processes of formation return to increase efficiency of enterprise**

*The article is devoted to development of theoretical and methodological bases of formation process of return to enhance the effectiveness of the company. At the core of this research is the analysis of the concept of profit, the sources of its formation and ways to increase the profitability of domestic enterprises. The object of the study is a set of processes of the organization, planning, supervision and motivation, influencing the profitability of the company, subject of study is a set of theoretical, methodological and practical approaches to effective management of the process of formation of profitability. Theoretical and methodological basis of research work consists of leading domestic and foreign scientists. In the study conducted was used analytical method by which the analysis carried out measures to improve the profitability of the company and investigated the nature category «income», considered key aspects of the process of return. Based on the method of abstraction was established for certain factors that can affect the profitability of enterprises. In addition, the author had used a systematic approach and a statistical method. Also in the process of studying the issue management process profitability has been used historical approach to analyze the causes of this phenomenon. In this work the economic substance of the term «profits» as one of the major financial category, this reflects the financial results of business enterprises, its effectiveness. The author made systematization and generalization areas of process control profitability, namely, analysis of profit and profitability, which is one of the most important trends in the management process of formation of return to enhance the effectiveness of the company, the timeliness of which, the reliability of the results and efficiency of development activities, aimed at the growth of profit and profitability depends on successful development of the company in the long term. Special attention is given to research domestic shoe enterprises «Lady SHUZ» to manage the process of return calculated the gross, net income and profitability analyzes all kinds, to provide relevant recommendations. Determined that an important role in managing profitability to improve enterprise efficiency plays whether the full range of enterprise is profitable, the company is working at full capacity or there are simple and can a company make product differentiation. Based on research, provided a number of practical recommendations to improve the subject.*

**Keywords:** company, profit, profitability management, profitableness, revenues, expenses, production efficiency.

*Стаття надійшла до редакції 20.09.2016 р.*

**Н.О. Маслова**, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та кредиту,  
Міжнародний університет фінансів

**Б.А. Хоменко**, студент кафедри фінансів та кредиту, Міжнародний університет фінансів

## ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ УКРАЇНИ

*В статті розглянуто теоретичні підходи до сутності та складових комунікаційної політики банку та визначено їх особливості в банках України. Об'єктом дослідження є нові інструменти комунікаційної політики банку. Предметом дослідження є дослідження сучасних видів маркетингових комунікацій та їх розвиток у комплексі комунікаційної політики банків. Метою статті є визначення сутності та складових комунікаційної політики банку, а також впровадження її новітніх інструментів. Виходячи з мети дослідження, нами були поставлені наступні завдання: визначити сутність дефініції «комунікаційної політики банку»; розкрити основні складові комунікаційної політики банку; виявити напрями впровадження клієнтоорієнтованого підходу та охарактеризувати новітні інструменти маркетингових комунікацій банків. В результаті проведених досліджень було уточнено дефініція «комунікаційна політика банку» як управлінська діяльність, комплексна система основних критеріїв, орієнтирів, принципів, прийнятих банком у сфері комунікацій, яка включає визначення каналів, прийомів і учасників маркетингових комунікацій у межах маркетингової політики банку, спрямованих на створення і підтримку стійких відносин з клієнтами, що є основою забезпечення його конкурентноспроможності: реклама, паблік рілейшнз, прямий маркетинг, стимулювання збуту та особистий продаж. Запропоновано ряд клієнтоорієнтованих заходів подолання існуючих проблем банків України, серед яких – застосування клієнтоорієнтованого підходу в комунікаційній діяльності банку – складається з передпродажного та післяпродажного маркетингу, які, в свою чергу, включають певні етапи та фази його реалізації. Обґрунтовано необхідність застосування малобюджетних засобів Інтернет-маркетингу банками України та визначені напрями їх застосування.*

**Ключові слова:** маркетингові комунікації, комунікаційна політика, клієнтоорієнтований підхід, Digital–маркетинг.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В сучасних умовах нестабільного функціонування банківської систем розвитку банків України високу актуальність набувають питання використання інноваційних малобюджетних інструментів комунікаційної політики. Стратегічне значення для життєдіяльності банку мають налагодження постійних комунікацій з реальними і потенційними клієнтами, а також розробка схем інтерактивного супроводження процесу просування банківських продуктів на ринок банківських послуг.

В цей же час банки часто не витримують жорсткої конкуренції на ринку банківських послуг. Таким чином, в умовах обмежених маркетингових та рекламних бюджетів компанії необхідно підібрати такі способи просування, які забезпечать швидкий вплив на динаміку продажів і при цьому залишаться маловитратними. Малобюджетне просування здатне реалізувати

всі основні види маркетингово-рекламної активності: від вибудовування відносин зі ЗМІ до різних способів залучення й утримання клієнтів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.**

Проблеми формування ефективної комунікаційної політики привертають увагу багатьох вчених. Великий внесок у формування і розвиток малобюджетного маркетингу внесли зарубіжні фахівці: Дж.К. Левінсон, П. Хенлі, І. Манн, А. Попов, А. Іванов. Широке коло питань із дослідження впливу Інтернет-комунікацій розглядають такі вчені, як Вавриш О.С., Ков'ях І.І., Куденко Н.В., Мелехова Л.О., Парамонова Т.О., Савчук О.В. Питаннями комунікаційної політики банків займалися у своїх працях вітчизняні науковці, а саме: Лютий

І.О., Солодка О.О., Владиславлева Д.Н., Дубовик О.В., Бойко С.М., Вознюк М.А., Завадська Д.В., Кобцева Р.Ю., Колодізева О.М., Трегуб Д.В., Хмеленко О.В., Кочеткова В.М., Маслова Н.О.

Проте дослідження особливостей Інтернет-комунікацій комунікацій, а також інших інноваційних форм комунікацій банківських установ недостатньо повно висвітлено в науковій літературі. Саме тому актуальним залишається питання використання сучасних інноваційних комунікаційних технологій.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення сутності та складових комунікаційної політики банку, а також впровадження її новітніх інструментів.

Виходячи з мети дослідження, нами були поставлені наступні завдання:

- визначити сутність дефініції «комунікаційної політики банку» та її складові;
- виявити напрями впровадження клієнтоорієнтованого підходу в банку;
- охарактеризувати новітні інструменти маркетингових комунікацій банків.

Об'єктом дослідження є нові інструменти комунікаційної політики банку.

Предметом дослідження є дослідження сучасних видів маркетингових комунікацій та їх розвиток у комплексі комунікаційної політики банків.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Головним призначенням маркетингових комунікацій банку є інформаційне забезпечення цільового ринку про можливість здійснення вибору пропонованих продуктів і послуг, місце їх придбання і самої фінансової установи. Таким чином, спілкування з фактичними чи потенційними клієнтами банку є комунікаціями, завдяки ефективності яких у них створюється позитивний імідж банку, його продуктів, що сприяє зростанню обсягів продажу і зміцнює його конкурентоспроможність.

Сучасний фінансовий ринок характеризується дедалі більшим насиченням ринкового простору інформацією, зростанням її значущості й цінності. В цих умовах суттєво ускладнюються процеси формування попиту й уподобань клієнтів, здійснення маркетингового впливу на них. Ефективна маркетингова комунікаційна політика банку покликана не

тільки надати споживачеві необхідні знання щодо характеристик і якості банківських продуктів і послуг, умов укладення угод, особливостей конкурентної позиції, а й викликати прихильність покупців, створити атмосферу емоційного взаєморозуміння, доброзичливості й довіри клієнт.

Велике коло вчених визначає, що маркетингова комунікаційна політика є одним із найвагоміших складових комплексу маркетингу банку [1], [2], [3]. Вона є процесом передачі звернення банку як надавача послуг до клієнтів з метою надання послуг з очікуваним рівнем якості; постійно діючим взаємозв'язком банків та клієнтів за допомогою спеціальних засобів і відповідних методичних заходів. Приваблива пропозиція банківських послуг, поширюючись через розгалужену збутову систему, тільки тоді знаходить свого споживача і задовольняє його потреби, коли підкріплюється відповідною комунікаційною програмою [4, с. 130].

Враховуючи потреби сучасного банку від проведення комунікаційних заходів, які формуються сьогодні з врахуванням клієнтоорієнтованого підходу, основними завданнями комунікаційної політики банку є:

- створення, просування та підтримка бренду банку;
- формування позитивного іміджу банку;
- формування попиту на банківські послуги;
- стимулювання збуту банківських послуг;
- створення довготривалих партнерських відносин з клієнтами;
- інформування клієнтів про банк та його послуги [1, с. 273].

В сучасних умовах, враховуючи вищенаведені завдання комунікаційної політики банку, можна сказати, що метою комунікаційної політики банку в системі комплексу маркетингових комунікацій є встановлення тривалих інформаційних зв'язків із клієнтами та суспільством щодо створення і підтримки попиту на банківські послуги, а також їхнє просування, забезпечення конкурентних переваг банку на фінансовому ринку. Оскільки маркетингова діяльність банку є циклічним процесом, тобто таким, який не завершується фактом реалізації банківського продукту чи послуги, суттєвим у формуванні комплексу

комунікаційних заходів, особливо з поширеним впровадженням клієнтоорієнтованого підходу, є проектування каналів зворотного зв'язку і організація надходжень інформаційних потоків від клієнтів. Таким чином, для досягнення таких цілей кожна з використовуваних банками концепцій і стратегій в рамках маркетингу комунікацій, повинна бути спрямована на виявлення та найповніше задоволення потреб

споживачів, на постійну увагу до їх проблем, забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, їх утримання в банку та, як результат, на побудову ефективних взаємовигідних довгострокових відносин з ними. Поняття комунікаційної політики активно розглядається вченими-маркетологами, що відображено у табл. 1.

**Таблиця 1. Визначення поняття «комунікаційна політика» в наукових роботах**

Визначення	Автор	Джерело
Спілкування, тобто передача відповідних повідомлень і образів цільовому ринку.	Дубовик О.В.	[2, с. 133]
Система засобів взаємодії банку з потенційними та реальними клієнтами, спрямована на додаткове спонукання їх до споживання послуг даного банку	Нікітін А.Б	[3, с.161]
Комплекс заходів інформування, переконання та нагадування клієнтам про елементи продуктового портфеля банку.	Лютий І.О.	[4, с.504]
Управлінська діяльність, яка включає визначення каналів, прийомів і учасників маркетингових комунікацій у межах маркетингової політики банку, спрямованих на створення і підтримку стійких відносин з клієнтами, що є основою забезпечення його конкурентних переваг та ефективного функціонування на фінансовому ринку.	Маслова Н.О.	[5, с. 156]

*Створено автором на основі [2; 3; 4; 5]*

Отже, на основі зазначених вище трактувань, можна сформулювати узагальнююче визначення поняття «комунікаційна політика» в контексті маркетингу – це управлінська діяльність, комплексна система основних критеріїв, орієнтирів, принципів, прийнятих банком у сфері комунікацій, яка включає визначення каналів, прийомів і учасників маркетингових комунікацій у межах маркетингової політики банку, спрямованих на створення і підтримку стійких відносин з клієнтами, що є основою забезпечення його конкурентних переваг та ефективного функціонування на фінансовому ринку.

Формуючи комунікаційну політику, маркетологи повинні враховувати і переваги кожного з основних елементів, і недоліки, намагаючись досягти найефективнішого комунікативного впливу на ринок, встановити тривалі інформаційні зв'язки із клієнтами та суспільством щодо створення та підтримки попиту на банківські послуги, а також їхнє просування, забезпечення конкурентних переваг банку на фінансовому ринку.

Складові маркетингової політики комунікацій мають свої особливості, специфічні заходи та прийоми, але всі вони взаємопов'язані і доповнюють одна одну та спрямовані на те, щоб відмінні властивості послуг стали відомі цільовій групі клієнтів, що є умовою ефективної маркетингової стратегії. Тому загальна програма комунікаційної політики є комплексом просування, який поєднує в собі такі засоби, як реклама, PR (зв'язки з громадськістю), прямий маркетинг, особистий (персональний) продаж та стимулювання збуту, які сприяють досягненню маркетингових цілей банку.

Кожний інструмент у комплексі маркетингових комунікацій має високу результативність, якщо застосовується за призначенням з урахуванням особливостей цільової аудиторії та ринкової ситуації. Позитивні і негативні сторони кожного елемента – реклами, паблік рилейшнз, прямого маркетингу, персональних продажів, стимулювання збуту – також враховуються з метою формування якнайефективнішої структури комплексу просування або поєднання конкретних елементів комплексу.

Інструменти маркетингових комунікацій банків різняться між собою за спрямованістю, терміном ефекту та впливу на цільові аудиторії, а також за методами взаємодії з клієнтами, однак вони мають поєднуватися і компонуватися банками для досягнення найбільшої ефективності від їх застосування. Відповідно до розглянутих вище інструментів, спрямованості та цілей маркетингових комунікацій, наведемо їх класифікацію:

за місцем поширення; за періодичністю проведення; за терміном проведення; за спрямуванням інформації; за спрямуванням; за цільовим спрямуванням; за платністю проведення; за способом поширення; за методом впливу на цільову аудиторію. В результаті теоретичних досліджень нами визначено елементи маркетингових комунікацій, зміст яких наведено у табл. 2.

**Таблиця 2. Специфіка складових комунікаційної політики банк**

Складові	Вид	Характеристика
Банківська реклама	- реклама банківських продуктів - реклама банку (іміджева або брендова)	Реклама банківських продуктів це представлення та ознайомлення потенційних клієнтів з продуктами банку та їх особливостями. Реклама банку в свою чергу це реклама яка направлена на просування ідей тобто цінності банку його основні принципи у роботі і т.д.
Паблік рилейшнз банку (зв'язки з громадськістю)	- пабліситі - спонсорство - благодійність - особисті зустрічі - річні звіти, газети, журнали - створення теле- та радіо передач - конференції	Після того як клієнт вже ознайомлений с банківськими продуктами та має якісь основні уявлення про банк. Взаєморозуміння між банком та його клієнтам, та закріпленням за позитивного іміджу у суспільстві у якому банк у майбутньому бачить потенційних клієнтів
Прямий маркетинг	- пряме поштове звернення - телемаркетинг - телефон-маркетинг - Інтернет - доставка рекламних буклетів - веб-сайт	Прямий маркетинг в свою чергу це пряме звернення до потенційних клієнтів з обов'язковим зворотнім зв'язком. Багато банків застосовують його у мережі Інтернет що на теперішній день є дуже ефективним.
Особистий продаж	- персональний менеджер (проведення аналізу, встановлення довгострокових відносин з клієнтами, залучення потенційних клієнтів і т.д.)	Особистий продаж це персональний контакт майбутнього клієнта з менеджером банку кінцевою метою особистого продажу є продаж клієнту продукту банку.
Стимулювання збуту	- матеріальне та матеріальне заохочення персоналу - матеріальне та моральне заохочення клієнтів	Стимулювання збуту є також дуже ефективним інструментом у маркетингу це мотивування співробітників банку на покращення показників продажів тощо, що в свою чергу впливає на ефективність банку

*Розроблено автором на основі джерел [2; 3; 4; 5]*

Усі ці складові є дуже важливими для банківської установи та кожна з них дає свій унікальний результат, що дає змогу банку досягти мету комунікаційної політики. В сучасних умовах побудову системи взаємовідносин між банком і споживачем можна вбачати в розробці організації стратегії

спілкування, яка буде забезпечувати необхідну кількість комунікацій для встановлення діалогу зі споживачем починаючи від першого контакту до повторних продажів лояльним клієнтам і має три основні етапи: генерування потоку клієнтів, що входять; конвертація потенційних клієнтів у



покупців; втримання клієнтів і завоювання їх лояльності (табл. 3).

Отже, як видно з таблиці 3, застосування клієнтоорієнтованого підходу в комунікаційній

діяльності банку складається з передпродажного та післяпродажного маркетингу, які в свою чергу включають певні етапи та фази його реалізації.

**Таблиця 3. Етапи комунікаційної діяльності банку з врахуванням клієнтоорієнтованого підходу**

Етапи		Рівень активності покупців	Фази довірчого маркетингу	Завдання
Передпродажний маркетинг	Генерування потоку клієнтів, що входять	Той, що передбачається/той, що вагається	1. Створення стимулу для дозволу	Стимулювання споживачів до надання дозволу на подальше спілкування в рамках маркетингової програми компанії
			2. Отримання дозволу	Реєстрація адреси, занесення в базу даних інформації про споживача
	Конвертація потенційних клієнтів в покупців	Потенційний клієнт	3. Ведення діалогу	Завоювання довіри, надсилання систематичних повідомлень, націлених особисто на одержувача і релевантних для нього
			4. Збір інформації	Збір даних для профілювання одержувача через постійну взаємодію з ним
			5. Закріплення зв'язку/інтенсивні відносини	Залучення до спілкування, опитування, конкурси, спеціальні акції, програми/курси, що формують знання про продукти компанії та інтерес до них
			6. Досягнення завершуючого етапу угоди	Направлення індивідуальних пропозицій, що формують рішення про купівлю
Післяпродажний маркетинг	Втримання клієнтів і завоювання їх лояльності	Покупець – клієнт – лояльний клієнт-захисник	7. Втримання/формування лояльності	Підвищення рівня довіри, закріплення відносин, надсилання індивідуалізованих пропозицій з врахуванням оціночних даних споживача, що сприяють формуванню ланцюга купівель, залучення у маркетинг компанії (акції типу «приведи друга», «залиш відгук»)

*Розроблено автором на основі [5, с. 221]*

Разом з тим, сьогодні, на тлі стрімкого розвитку Інтернет-технологій відбувається переорієнтація банків на застосування нового інструментарію комунікаційної політики. Потенціал ринку величезний, в Україні тільки 4,5 млн. користувачів Інтернету – це десята частина населення країни [3, с. 505]. Із спеціалізованої мережі, призначенням якої було об'єднання професійних досліджень, Інтернет перетворився у дійсно всевітнє знаряддя комунікації. Спеціалісти з маркетингу швидко виявили нові можливості, особливо відносно електронного маркетингу, тобто Інтернет-маркетингу.

Основними перевагами користування Інтернет-маркетинговими комунікаціями є:

– глобалізація інформацію з Інтернет можна переглянути у будь-якому куточку земної кулі;

– інформація можливість для операторів мо-більного зв'язку в будь-який момент проводити різноманітні маркетингові дослідження, отримувати інформацію про конкурентів та їх продукції та послуг;

– зручність для споживачів – можливість користування окремими послугами в будь-який момент часу не виходячи з дому, офісу;

– швидка адаптація до ринкових умов – можливість оперативного реагування на потреби клієнтів та пропозицій конкурентів;

- зниження витрат банку;
- просування банківських послуг, бренду.

Сьогодні здійснення комунікаційної політики банку є неможливим без врахування потреб клієнтів. Результатом вивчення різноманітних аспектів взаємодії банків і їх клієнтів є визнання необхідності активного впровадження клієнтоорієнтованого підходу – спроможності банку максимально задовольняти потреби клієнтів з метою досягнення ефективності діяльності та довгострокових переваг на ринку банківських послуг [5, с. 240].

Одним з поширених способів Інтернет-комунікацій є банерна реклама – графічні зображення, які містять гіперпосилання на сайт рекламодавця і розміщуються в мережі Інтернет на платній основі. Текстова Інтернет-реклама – це рекламне повідомлення, інтегроване в загальний текст на сторінці сайту і має вигляд її складової частини. У зв'язку з можливістю користувачів блокувати ві зображення рекламних банерів текстова реклама має перевагу у ймовірності перегляду. Іншою перевагою такого виду реклами є швидке завантаження рекламних банерів текстова реклама має перевагу у ймовірності перегляду. Іншою перевагою такого виду реклами є швидке завантаження.

В роботах багатьох авторів бачимо плутанину в поняттях Інтернет-технології в маркетингу, інструменти Інтернет-маркетингу та Інтернет-ресурси М.Є. Махалов, наприклад, портали, Інтернет-магазини, пошукові системи відносять до інструментів, хоча доцільніше їх вважати Інтернет-ресурсами, крім того управління взаємовідносинами з клієнтами в Інтернет-середовищі (eCRM) скоріше є Інтернет-технологією, тоді як програмне забезпечення (eCRM-система) можна назвати інструментом.

Так, Курасова М.А. розглядає інструментарій Інтернет-маркетингу залежно від основних напрямів маркетингової діяльності в мережі. Цей підхід не можна назвати повним, оскільки в ньому не враховуються можливості Інтернету в реалізації товарної політики, політики ціноутворення та розподілу, які

успішно реалізуються через віртуальний економічний простір.

У книзі Кобелева О.А., інструменти Інтернет-маркетингу умовно розділені на дві групи. В даному випадку функціональ ні інструменти можна вважати Інтернет-технологіями в маркетингу, так як вони передбачають процес і наявність методик і підходів до реалізації цінової стратегії, або бенчмаркінгу. Цікавий підхід Мартового А.В., який запропонував класифікацію інструментів Інтернет-маркетингу для туристичних підприємств залежно від комплексу маркетингу. Відмітимо, що еволюційні зміни комплексу маркетингу, приведуть до необхідності внесення змін до запропонованої класифікації. Також зауважимо, що розуміння Мартовим А.В. Інтернет-технологій як сукупність характеристик сайту є досить вузьким і потребує або розширення, або уточнення контексту [6, с. 178].

На основі розглянутих вище понять та підходів до класифікації інструментів Інтернет-маркетингу пропонується уточнити існуючі Інтернет-технології в маркетингу та описати їх інструментарій (табл. 4). Розвиток таких технологій сприяє скороченню витрат, прискоренню усіх бізнес-процесів і, як наслідок, збільшенню прибутковості діяльності банку та носить назву малобюджетний маркетинг. Малобюджетний маркетинг можуть використовувати як малі, так і великі банки. Використовуючи малобюджетні маркетингові комунікації банки забезпечують нові можливості поліпшення маркетингової діяльності та додаткові інструменти конкурентної боротьби, а також дозволяють результативно працювати допомогою оптимізації бюджету маркетингу. Також значну увагу треба приділити веб-сайтам банківських установ у наш час це як візитівка банку але у електронному форматі де користувачі можуть ознайомитись з інформацією про сам банк, знайти первинну інформацію про послуги банку, знайти найбільш відділення банку та іншу інформацію.

Можливості використання сайту як потужного комунікаційного інструменту банку наведено на рис. 1.

Таблиця 4. Застосування Інтернет-технологій в комунікаційній політиці банку

Інтернет-технології в маркетингу	Інструменти Інтернет-маркетингу
Просування в Інтернет-середовищі	Контекстна реклама Банерна реклама e-mail розсилки спонсоринг RSS Конкурси в соціальних мережах Реклама в онлайн іграх
Просування сайту	Пошукова оптимізація сайту (SIO – search engine optimization) Контент Доменне ім'я Дизайн Індекс цитування
Маркетинг в соціальних мережах	Контент, фото, відео, презентації, новини, статті, конкурси в соціальних мережах, оптимізація сайту під соціальні мережі (SMO – social media optimization)
Управління іміджем в Інтернеті	Моніторинг відгуків Робота з сайтами рейтингу, порівняння Відеоконференції, вебінари
Управління взаємовідносин зі споживачами та управління досвідом клієнтів	eCRM- sCRM-системи Онлайн-сервіс Спілкування зі споживачами через соціальні мережі системи миттєвих повідомлень
Товарна політика та розробка нових товарів	Фото- відео представлення товару Асортимент товарів/послуг в Інтернеті Комплектація товарів/послуг на сайті Опис товару Онлайн сервіс Тестування нового товару через співтовариства
Політика розподілу	Продаж через Інтернет-посередників, Інтернет-аукціони, веб-вітрини Системи миттєвих повідомлень Форми зворотного зв'язку на сайті
Політика ціноутворення	Інтернет-платіжні системи Прайс-листи Знижки
Блогінг	Новини, статті, прес-релізи, фото-відео матеріали, презентації
Мобільний Інтернет	Мобільні додатки

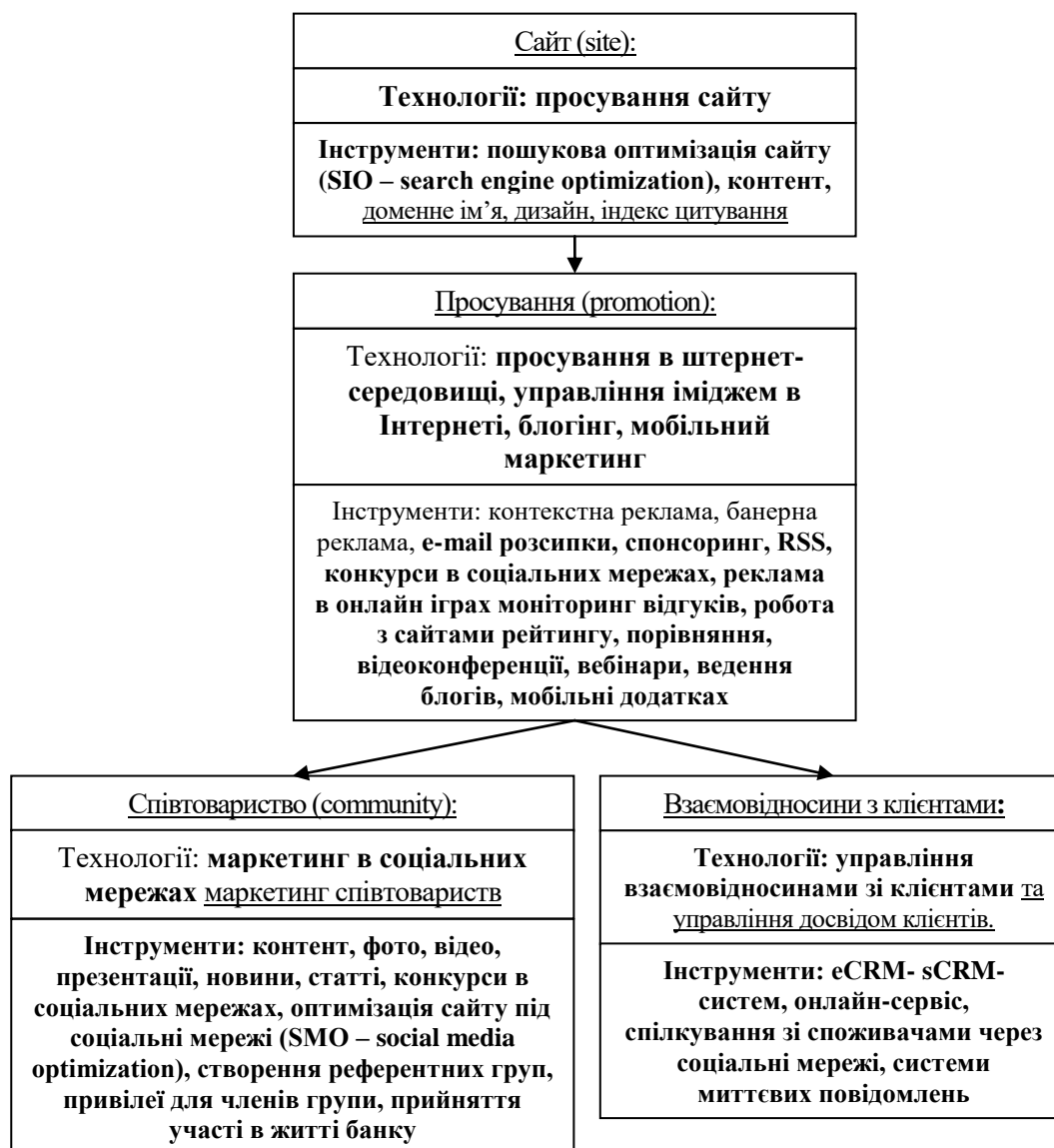
*Розроблено автором на основі джерел [6, с. 203]*

На сьогодні в Україні зростає кількість користувачів Інтернету – за даними Київського міжнародного інституту соціології (КМІС) зараз їх 47 % від загальної кількості населення, але динаміка зростання набирає обертів. Для прикладу виділимо декілька банків з добре зробленими сайтом та з сайтами які потребують бажати кращого на думку експертів з цієї сфери до добрих можемо віднести такі: (Приватбанк, UniCredit Bank, Перший Український міжнародний банк) ці сайти мають сучасний дизайн, зручний інтерфейс та інше. В свою чергу

банк повинен зробити свій сайт таким чином щоб інформація на ньому була максимально просто та лаконічною та зрозумілою для пересічного громадянина та не перевантажений масивами не потрібної інформації, також для кращого сприйняття у веб-сайта повинен будувати неперевершений дизайн. На нашу думку треба звернути ретельну увагу банків на цей досить потужний комунікаційний канал, який активно може залучати можливих клієнтів, які знаходяться в Інтернеті та вдосконалювати свої принципи роботи та співпраці в даному

напряму. Клієнт не виходячи з дому може отримати основну інформацію про банківську установу, принципи її роботи, ставки за депозитами та кредитами, та знайти для себе найбільш близьке відділення банку та за потреби

звернутися до нього, тим самим це може покращити ефективність роботи банківських працівників тим що менеджеру банку треба донести менше інформації до потенційного клієнта.



**Рис. 1. Можливості застосування сайту банку як ефективного каналу маркетингових комунікацій**

*Розроблено автором на основі джерел [7, с. 161]*

Як показує досвід люди все частіше звертаються до Інтернету щоб дізнатися інформацію про банк та його імідж чим на пряму до відділення банку. Також вже в вітчизняній практиці ми можемо слідкувати за різними рекламними акція у мережі Інтернет та соціальних мережах різного роду змагання, розіграші цінних призів сезонних акцій що в свою чергу збільшує кількість унікальних відвідувачів на сайтах та на публічних сторінках у соціальних мережах, і від цього банк напряму

збільшує базу своїх можливих клієнтів що в котрий раз доводить ефективність використання маркетингу в Інтернеті.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** В статті детально проаналізовано сутність комунікаційної політики та на основі трактувань багатьох вчених-маркетологів, сформульовано узагальнююче визначення поняття «комунікаційна політика» – це управлінська діяльність, комплексна система

основних критеріїв, орієнтирів, принципів, прийнятих банком у сфері комунікацій, яка включає визначення каналів, прийомів і учасників маркетингових комунікацій у межах маркетингової політики банку, спрямованих на створення і підтримку стійких відносин з клієнтами, що є основою забезпечення його конкурентних переваг та ефективного функціонування на фінансовому ринку.

На сучасному етапі розвитку ідеологією банківського спілкування у всьому світі став клієнтоорієнтований підхід, що і вимагає необхідності перегляду традиційних напрямів та методів комунікаційної діяльності банків, розробки відповідних критеріїв та методів спілкування з клієнтами із врахуванням завдань етапів комунікаційної діяльності банку.

Викладене вище дозволяє дійти висновку, що маркетингові комунікації мають значний невикористаний потенціал для створення потужного інформаційного поля сучасними методами. Крім традиційних маркетингових елементів сьогодні потужно розвиваються такі інструменти як контекстна реклама, банерна реклама, e-mail розсилки, конкурси в соціальних мережах, реклама в онлайн іграх, пошукова оптимізація сайту (SIO – search engine optimization), системи миттєвих повідомлень з сайтами рейтингу, вебінари тощо. Особливу увагу вітчизнаним банкам треба приділити оформленню та змісту власних сайтів, які є потужними комунікаційними каналами та формують імідж банку.

#### Список літератури

1. Гузь М.М. Розширений підхід до класифікації маркетингових комунікацій банку // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2009. – С. 273–293.
2. Дубовик О.В., Бойко С.М., Вознюк М.А., Гірченко Т.Д. Маркетинг у банку: Навчальний посібник. – 2-е вид. – К.: Алерта, 2007. – 275 с. (1.8).
3. Нікітін А.В., Бортніков Г.П., Федорченко А.В. Маркетинг у банку: Навч. посіб. / За ред. А.В. Нікітіна. К.: КНЕУ, 2006. – 432 с.
4. Лютий І.О., Солодка О.О. Банківський маркетинг: підручник для студентів вищих навч. закладів. – К.: ЦУЛ, 2009. – 776 с.
5. Маслова Н.О. Комунікаційна політика банків та її складові // Зб. наук. праць Укр. Акад. банк. справи. – Т.4. – Суми: ВВП «Мрія-1» ЛТД, 2007. – С. 253–257.
6. Інновації і маркетинг- рушійні сили економічного розвитку [Текст] : монографія / [С.М. Ілляшенко, В.В. Божкова, В.Г. Герасимчук та ін.] ; за заг. ред. : С.М. Ілляшенко. – Суми : Папірус, 2012. – 535 с.
7. Семенов Г.А. Стратегії маркетингових комунікацій у сфері мобільного зв'язку / Г.А. Семенов, О.О. Буднік // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємство. – 2012.– №2. – С. 159–163.

#### References

1. Huz' M.M. (2012) «Rozshyrenyj pidkhyd do klasyfikatsii marketynhovykh komunikatsij banku» , Problemy i perspektyvy rozvytku bankivs'koi systemy Ukrainy. – pp. 273–293.
2. Dubovyk O.V., Bojko S.M., Vozniuk M.A., Hirchenko T D. (2007) Marketynh u banku: Navchal'nyj posibnyk. – 2-e vyd. – K.: Alerta, – pp. 275 (1.8).
3. Nikitin A.V., Bortnikov H.P., Fedorchenko A.V.(2006) Marketynh u banku: Navch. posib. Za red. A.V. Nikitina. K.: KNEU, – pp. 432.
4. Liutyj I.O., Solodka O.O. (2009) Bankivs'kyj marketynh: pidruchnyk dlia studentiv vyschykh navch. zakladiv. – K.: TsUL, – pp. 776.
5. Maslova N.O. (2007) «Komunikatsijna polityka bankiv ta ii skladovi» Zb. nauk. prats' Ukr. Akad. bank. spravy. – T.4. – Sumy: VVP «Mriia-1» LTD, – pp. 253–257.
6. S.M. Illiashenko, V.V. Bozhkova, V.H. Herasymchuk (2012) «Innovatsii i marketynh- rushijni syly ekonomichnoho rozvytku « : monohrafiia / za zah. red. : S.M. Illiashenko. –Sumy : Papirus, – pp.535.
7. Semenov H.A. (2012) Stratehii marketynhovykh komunikatsij u sferi mobil'noho zv'iazku / H.A. Semenov, O.O. Budnik // Derzhava ta rehiony. Ser. Ekonomika ta pidpryiemntsstvo. №2. – pp. 159–163.

---

**N.O. Maslova**, *PhD of Economic sciences, associated professor, associated professor Finance and credit Department, International University of Finance*

**B.A. Khomenko**, *postgraduate student, Finance and credit Department, International University of Finance*

### **Features communication policy of the bank of ukraine**

*In the article there are considered theoretical approaches to the essence and components of the communication policy of the bank and defined their characteristics in banks of Ukraine. Object of research are new tools of communication policy of bank. The subject of research is research of modern types of marketing communications and their development of complex of communication policy banks. Purpose of the article is study of the essence and components of the communication policy of the bank and implementation it's new tools. For the purpose of research, we have identified the following tasks: to define essence of definition of «communication policy of the bank»; to reveal the basic components of the communication policy of the bank; to identify areas of implementation of a client-oriented approach and describe the latest tools of marketing communication banks. As a result of the research definition of «communication policy of the bank» was clarified as a management activities, a comprehensive system of basic criteria, guiding, principles adopted by the Bank in area of communications, which includes definition of channels, methods and participants of marketing communications within the marketing policy of the bank, which are aimed at creating and maintaining sustainable relationships with customers, which is the foundation of it competitiveness: advertising, public relations, direct marketing, sales promotion and personal selling. Suggested a number of client-oriented measures to overcome the existing problems of banks Ukraine, there are using a client-oriented approach in the communication activities of the bank consists of before-sales and after-sales marketing, which include certain stages and phases of implementation. Necessity of using low-cost tools of Internet marketing in banks Ukraine was substantiated and directions of use were defined.*

**Keywords:** marketing communication, communication policy, client-oriented approach, Digital-Marketing.

*Стаття надійшла до редакції 21.09.2016 р.*

Науковий журнал з питань економіки та бізнесу

**ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ІННОВАЦІЇ**

**Випуск 2, 2016**

**Видавець:** Міжнародний університет фінансів  
м. Київ, пр. Перемоги, 37, КПІ ім.І.Сікорського, корп.1 (ліве крило)

**ISSN 2415-3583**

**ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ІННОВАЦІЇ**  
Київ, 2016