**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ВИПУСК 1

**збірник**

**наукових праць**

**магістрантів**



м. Черкаси

2018

УДК 656.2

До збірника увійшли матеріали науково-дослідних робіт магістрантів кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, які присвячено розв’язанню оперативних і стратегічних завдань менеджменту підприємств та організацій, управління персоналом і нагромадження людського капіталу, регулювання стану функціонування підприємницьких структур, а також вирішенню актуальних економічних питань, що за сучасних умов господарювання виникають у сфері підприємництва та бізнесу.

Збірник призначений для аспірантів, магістрантів та студентів, економістів, менеджерів, підприємців, науковців і викладачів, яких цікавлять проблеми менеджменту та економіки.

Видання ……………………… наказом №00 від 00.00.2018 р.

**РедакційнА КОЛЕГІЯ:**

д.е.н., професор О. Фінагіна, д.е.н., професор О. Захарова,

д.е.н., професор Р. Манн, д.е.н., доцент Л. Проданова, к.е.н., доцент А. Сурай,

к.е.н., доцент Л. Панкова, к.е.н., доцент О. Плаксюк, к.е.н. О. Білан,

О. Руденко, І. Бітюк, Ю. Чумаченко

За загальною редакцією професора О. В. Фінагіної

© Черкаський державний технологічний університет, 2018

# ЗМІСТ

|  |  |
| --- | --- |
| Бецун Віталій,Тищенко ОлександрКОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК КРИТЕРІЙ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ ДІЛОВОГО СЕРЕДОВИЩА РЕГІОНУ*Науковий керівник: к.е.н., доц. Сурай Анна Станіславівна* | 5 |
| Величко Діана, Кужим ТаісіяНАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ПЕРЕДУМОВА ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА*Науковий керівник: д.е.н., проф. Захарова Оксана Володимирівна* | 11 |
| Дикальчук ДмитрійВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ*Науковий керівник: д.е.н., проф. Фінагіна Олеся Валентинівна* | 18 |
| Дербаль Ярослава, Огнарьова ІринаОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА СУЧАСНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ*Науковий керівник: к.е.н., доц. Панкова Людмила Іллівна* | 25 |
| Ігнатюк Оксана, Стадніченко ОленаРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА*Науковий керівник: к.е.н., доц. Білан Олена Валентинівна* | 32 |
| Ільїн Богдан ГеоргійовичСТРАТЕГІЯ ТА ТАКТИКА ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ЛІНІЙКИ ПІДПРИЄМСТВА*Науковий керівник: д.е.н., проф. Фінагіна Олеся Валентинівна* | 40 |
| Кравець Ярослав, Геєць ІринаВПЛИВ ЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ НА ОБСЯГ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ*Науковий керівник: к.е.н., доц. Плаксюк Олена Олександрівна* | 48 |
| Криворучко Світлана, Хо ЖаньДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ*Науковий керівник: к.е.н., доц. Панкова Людмила Іллівна* | 56 |
| Салюк Оксана, Гуценко ВіталійРОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: РИНОК ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ*Науковий керівник: д.е.н., проф. Проданова Л.В.* | 64 |

|  |  |
| --- | --- |
| Семчишина Ірина, Яковенко ЯрославСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЙОГО ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ*Науковий керівник:д.е.н., проф. Захарова Оксана Володимирівна,**д.е.н., доц. Проданова Лариса Василівна* | 72 |
| Сивець Іван, Ткаченко Олексій, Сорока ВіталійКОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ОРГАНІЗАЦІЇ*Науковий керівник: к.е.н., доц. Сурай Анна Станіславівна* | 80 |
| Супрун ВікторІНТЕГРУВАННЯ БІЗНЕСУ ТА ОСВІТИ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНІ ПРАКТИКИ*Науковий керівник: д.е.н., проф. Манн Руслан Володимирович* | 86 |
| Фуркало Володимир, Радченко БогданМАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА*Науковий керівник: д.е.н., проф. Манн Руслан Володимирович* | 93 |
| Шлома Юлія ЛеонідівнаОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ*Науковий керівник: д.е.н., проф. Фінагіна Олеся Валентинівна* | 100 |

УДК 371.134

# Бецун Віталій Валерійович,

**Тищенко Олександр Сергійович**

**Betsun Vitaliy,**

**Tyshcenko Olexander**

**КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК КРИТЕРІЙ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ ДІЛОВОГО СЕРЕДОВИЩА** **РЕГІОНУ**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A CRITERION**

**OF THE MODERN BUSINESS DEVELOPMENT IN THE REGION**

*Науковий керівник:*

*к.е.н., доц. Сурай Анна Станіславівна*

*Анотація*. Сьогодні вирішення проблем громадянського суспільства вимагають активної участі корпоративного сектора. Соціально відповідальні компанії враховують потреби свого внутрішнього та зовнішнього середовища та сприяють сталому розвитку суспільства, вони зосереджені на довгострокових цілях, їх діяльність прозора і загалом сприяє поліпшенню загального стану суспільства.

В статті розглянуто підходи до розуміння сутності корпоративної соціальної відповідальності. Наведено акторів ділового середовища регіону, які зацікавлені в розвитку корпоративної соціальної відповідальності: бізнес-структури, державні органи влади, організації громадського сектора, профспілки, фонди, благодійні та аналітичні організації. Виділено позитивний вплив на кожного з зацікавлених акторів. Систематизовано переваги, що набувають підприємства, які дотримуються основ корпоративної соціальної відповідальності. Розглянуто внутрішню структуру корпоративної соціальної відповідальності, її сфери. Проведений аналіз звітності, що регламентує корпоративну соціальну відповідальність організацій – спеціальний стандарт обліку корпоративної соціальної відповідальності.

*Abstract*. Today, solving the problems of civil society requires active participation of the corporate sector. Socially responsible companies take into account the needs of their internal and external environment and contribute to the sustainable development of society. They are focused on long-term goals, their activities are transparent and generally contribute to improving the general state of society.

The article deals with approaches to understanding the essence of corporate social responsibility. The actors of the business environment of the region who are interested in developing corporate social responsibility are presented: business structures, state authorities, public sector organizations, trade unions, foundations, charitable and analytical organizations. There is a positive impact on each of the interested actors. The advantages acquired by enterprises that adhere to the foundations of corporate social responsibility are systematized. The internal structure of corporate social responsibility, its sphere is considered. The analysis of reporting, which regulates the corporate social responsibility of organizations, is a special standard for accounting corporate social responsibility.

*Ключові слова:* корпоративна соціальна відповідальність, розвиток, ділове середовище, регіон

*Key words:* corporate social responsibility, development, business environment, region

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Однією з найбільш обговорюваних у наукових колах тем сьогодні є корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ). Очікується, що компанії поводяться відповідально у всій своїй діяльності як у вітчизняних умовах, так і на міжнародному рівні. В рамках концепції КСВ, до традиційних економічних цілей організації додаються цілі, що забезпечують процвітання суспільства (тобто відбувається розширення стратегії компанії з точки зору екологічних, соціальних, етичних, соціальних аспектів). У той же час орієнтація компанії змінюється від короткострокових до довгострокових цілей, від максимального до оптимального прибутку. Але корпоративна соціальна відповідальність в більшому ступені характерна для розвинених країн світу та великих корпорацій, у вітчизняних управлінців ще не склалось уявлення про її роль у розвитку організації, регіону, держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття.** Питанням формування корпоративної соціальної відповідальності присвячено праці науковців: П. Друкера, А. Зінченка, А. Каррола, Б. Новарда. Але ряд питань залишається відкритим, потребує доопрацювання, зокрема проблеми необхідності популяризації, запровадження основ корпоративної соціальної відповідальності в діяльність вітчизняних підприємств.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** *Метою* дослідження є вивчення феномена корпоративної соціальної відповідальності, поняття, складових, звітності, особливостей та ролі у розвитку ділового середовища регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** КСВ, по суті, є довгостроковими інвестиціями у загальний розвиток організації. В межах КСВ підприємства поводяться так, щоб сприяти сталому розвитку, вони є прозорими та загалом сприяють поліпшенню загального стану суспільства як в рамках комерційних операцій, так і за їх межами. Концепція базується на принципах благодійності, волюнтаризму та партнерства. Приватні компанії та представники різних соціальних сфер співпрацюють з метою розв’язання існуючих проблем у суспільстві. Окрім приватних структур, участь в КСВ беруть держава (державний сектор), організації громадського сектора, профспілки, фонди, благодійні та аналітичні організації. Реалізована концепція соціальної відповідальності приносить користь усім учасникам: клієнтам (замовникам), організаціям, що практикують КСВ (поліпшення якості продукції, інновації), співробітникам цих організацій (поліпшення робочого середовища), постачальникам (ефективність і прозорість відносин між постачальниками і клієнтами), державному сектору (якість зростання і доступність державних послуг, фінансові заощадження) та громадянам (поліпшення життєвого та соціального середовища в певному регіоні, де застосовується концепція КСВ).

Серед переваг приватних компаній, які дотримуються основ КСВ, можна виділити: збільшення вартості нематеріальних активів і всієї організації, заощадження витрат, збільшення прибутку, якість і лояльність співробітників, посилення конкурентних переваг і лояльність клієнтів, нові можливості для бізнесу, залучення інвесторів, підвищення продуктивності праці та підвищення ефективності управління ризиками клієнтів.

В рамках корпоративної соціальної відповідальності підприємства завойовують довіру своїх клієнтів та громади. Для некомерційних організацій громадська прихильність – це базис їх діяльності. Яка роль неприбуткових організацій в КСВ? Неприбуткові організації є найбільш природним та найчастішим партнером компаній, та виконують роль посередників та реалізаторів проектів КСВ. У рамках своєї діяльності вони здатні перетворити бізнес-потреби та проекти на потреби громади та її людей. У той же час корпоративна підтримка і допомога необхідні для їх діяльності, будь то цивільні об’єднання, фонди, благодійні організації.

Сучасна історія концепції корпоративної соціальної відповідальності дістала свій розвиток у другій половині 20-го століття в контексті глобальних процесів, що призвели до ослаблення ролі церкви і держави як традиційних гарантів соціальної відповідальності. Сьогодні вирішення проблем громадянського суспільства вимагають активної участі корпоративного сектора. З появою цієї концепції пов`язані такі імена, як Г.  Боуен [1], П. Друкер [2] та А. Каррол [3]. Єдиного загальноприйнятого визначення КСВ не існує, але є багато трактувань. Всесвітня рада підприємців зі сталого розвитку, сформулювала в 1997 р.: «КСВ є постійне прагнення підприємств поводити себе етично і вносити свій вклад в економічне зростання, поліпшення якості життя працівників та їх сімей, а також місцевих громад та суспільства в цілому» [4].

Хоча не існує єдиного визначення корпоративної соціальної відповідальності, але загалом КСВ можна визначити як ділову практику, яка сприяє досягненню сталого розвитку. В свою чергу, сталий розвиток є розвиток, в якому кожне покоління задовольняє свої потреби таким чином, щоб не поставити під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Сталий розвиток включає три компоненти – стабільну економіку, стабільне суспільство та стабільне середовище. Це означає, що компанії та корпорації, які, як правило, зосереджують у своїх руках найбільшу владу і ресурси впливають на майбутнє (через вплив на економіку, суспільство і навколишнє середовище), і, відповідно, в інтересах сталого розвитку світу вони мають дотримуватися корпоративної соціальної відповідальності. У зв’язку з вищевказаним, важливо провести чітку межу між КСВ, яка є стратегічною і систематичною моделлю управління та благодійністю і спонсорством. КСВ – значно ширше явище, ніж пожертвування грошей на різні цілі. КСВ – це внесок кожної компанії в соціально-економічну та екологічну стійкість на місцевому, регіональному і глобальному рівнях і є частиною комплексного підходу до управління, який спрямований на створення доданої вартості не тільки для компанії, але і для всіх зацікавлених сторін – зсередини і зовні компанії.

Зелена книга Європейського Союзу визначає, що «КСВ є добровільною інтеграцією соціальних і екологічних аспектів у повсякденну корпоративну діяльність і взаємодія з корпоративними зацікавленими сторонами» [5]. На нашу думку, КСВ є добровільним зобов’язанням компаній вести себе відповідально в контексті своєї діяльності як щодо навколишнього середовища, так і суспільства, в якому вони працюють. КСВ заснована на ідеї про те, що компанія не є ізольованою і що її благополуччя залежить від здоров’я навколишнього суспільства, і не в останню чергу сприйняття компанії її оточенням. Цей принцип називається так званим потрійним діловим бізнесом або трьома складовими бізнесу. Він характеризує спосіб ведення бізнесу, який зосереджується на економічних, соціальних та екологічних аспектах діяльності. На практиці це означає, що в економічній сфер наявні: етичний бізнес без корупції, прозорі переговори в бізнес-операціях, якість продукції та послуг для клієнтів, спосіб управління компанією, наявність в процесі переслідування інтересів основних власників і інших інвесторів, поваги до інтелектуальної власності, інновації та сталий розвиток, повага та чесні правила гри, тощо.

У соціальній сфері слід фокусуватися на розвитку своїх співробітників (баланс приватного життя і праці, зростання кваліфікації, що забезпечують перепідготовку та подальше використання вивільнюваних працівників, забезпечення адекватної оплати праці, надання соціальних та інших пільг працівникам, дотримання рівних можливостей, гуманізація праці, бізнес культура тощо) та встановлення зв'язків з громадою. Остання область спрямована на зменшення впливу на навколишнє середовище, екологічно чисті виробництва (продукти і послуги), екологічний менеджмент, відповідність національним і міжнародним стандартам, інвестиції в екологічно чисті технології, охорона природних ресурсів і дбайливе поводження з ними (скорочення споживання води і енергії, мінімізації викопного палива), управління відходами, застосування екологічних принципів у виборі підрядника або субпідрядників тощо. Очевидно, що дій, які можуть бути додані до концепції КСВ існує незліченна кількість.

Отже, пошук найкращої стратегії в глобальних умовах призводить все більше і більше суб’єктів господарювання до застосування принципів КСВ. Соціально відповідальні компанії враховують потреби свого внутрішнього та зовнішнього середовища та сприяють сталому розвитку суспільства. Вони зосереджені на довгострокових цілях, їх діяльність прозора і загалом сприяє поліпшенню загального стану суспільства. Зокрема, інтеграція соціальної відповідальності в бізнес-стратегію компанії стає невід’ємною частиною корпоративної культури. КСВ є відбиттям етичного підходу до всіх корпоративних заходів. Коротко представлено переваги відповідальної поведінки організації. Цілком очевидно, що найбільш важливим надбанням компанії що дотримується КСВ є: створення репутації і корпоративного іміджу, створення нових відносин і мереж, конкурентні переваги і зміцнення позиції на ринку, отримання високовідповідальних і лояльних співробітників, зниження плинності кадрів.

Все більше і більше українських компаній бажають сприйматися як соціально відповідальні, але істина полягає в тому, що загальне розуміння призводить до підтримки і спонсорства у соціальних і екологічних проектах, благодійності або реалізації своїх власних соціальних та екологічних ініціатив. В Україні існує кілька нагород [6, с.60] за високий рівень корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), для компаній, які підтримали або впроваджували соціальні та екологічні проекти. Однак це не корпоративна соціальна відповідальність в тому сенсі, який розвинені європейські компанії закладають у це поняття.

Для того, щоб визначити чи продемонструвати, наскільки компанія в своїй діяльності є соціально відповідальною і внести свій вклад у стійкий розвиток світу необхідно використовувати загальноприйняті критерії. Це не може бути зроблено з використанням будь-яких суб'єктивних характеристик або ініціатив самої компанії. З цією метою розроблено спеціальний стандарт обліку корпоративної соціальної відповідальності відомий як Стандарт звітності щодо сталого розвитку [7]. Поточна версія стандарту – G3.1 розроблена Глобальною ініціативою зі звітності (GRI – Global Reporting Initiative), центром співпраці ООН. Першу версію стандарту 2000 використовувало близько 50 провідних світових компаній, і на сьогоднішній день в світі звітуються десятки тисяч компаній різних розмірів і галузей в гонці, яка компанія є більш прозорою і підзвітною у своїй діяльності та більше сприяє сталому розвитку світу. Нагороди за рівень КСВ виключають категорії, пов'язані з підтримкою окремих соціальних і екологічних проектів, категорії щодо загальної відповідальності і ефективності роботи компаній відповідно до стандарту G3.1 і виглядають наступним чином (8 номінацій): кращий Звіт КСВ; кращий перший звіт про КСВ; найкраща звітність з КСВ на підприємствах мікро-, малого та середнього бізнесу; найкращий інтегрований звіт; найкращий звіт про викиди вуглецю; кращий звіт – привабливий і зрозумілий; найкращий збалансований звіт; найбільш відкритий та чесний звіт – який показує як досягнення, так і слабкі сторони; найнадійніший звіт – найкращий аудит незалежного аудитора.

GRI G3.1 стандарт складається з понад 80 вимірювальних показників, поділених на більш ніж 30 аспектів і 6 категорій: економічні показники; екологічні показники; робоча практика та гідні умови праці; права людини; суспільство; і відповідальність за продукцію. У всіх показниках чітко визначено доцільність, спосіб вимірювання та спосіб розкриття інформації у звіті. Ключовим моментом при складанні Звіту про сталий розвиток КСВ є виявлення і залучення зацікавлених сторін – це окремі особи, групи або організації, які значно вплинули на діяльність компанії або істотно можуть вплинути на реалізацію його стратегічних і бізнес-цілей. Найчастіше зацікавлені сторони: співробітники, клієнти, постачальники, акціонери, сім`ї працівників, найближчі співтовариства, правозахисні організації, торгові асоціації, регулюючі органи, місцеві органи влади, уряд і т.д. На відміну від фінансової звітності, де компанії повідомляють про свої фінансові результати за минулий рік, і порівнюють їх з результатами за попередній рік, Звіт про сталий розвиток стандарту G3.1, показує ефективність компанії за минулий рік, порівнює дані за попередні два періоди, оголошує цілі розвитку на наступний рік з врахуванням виконання цілей минулого року. Ця звітність є більш складною і включає в себе внесок і тенденції вкладу компанії в сталий розвиток у світі [8].

Провідними галузями в галузі КСВ, що звітують про сталий розвиток, є фінансовий сектор, енергетика, високі технології, гірничодобувна промисловість, харчова промисловість, хімія, засоби масової інформації тощо. Щоб отримати загальне уявлення про індикатори звітування, варто зазначити деякі з найцікавіших в різних категоріях:

– економічні – дохід, прибуток, заробітна плата співробітників, пожертвування, гранти від уряду, пропорції сум, виплачуваних місцевим постачальникам пропорції працевлаштованих жителів в управлінні;

– довкілля – обсяг і вага вихідного коефіцієнта використання вторинної сировини, споживання енергії, економії енергії, обсяг стічних вод, обсяг повторно використовуваної води, вплив на обсяг парникових газів, кількість інших вихлопних газів, вага та вид відходів, обсяг оброблюваних матеріалів, витрати на охорону навколишнього середовища;

– трудові практики – весь персонал за видами контрактів, кількість за віком і статтю, відсоток співробітників, охоплений колективними угодами та комітетами здоров'я, нещасні випадки і хвороби, освіта і підготовка, атестація співробітників, рівні можливості між статями, співвідношення основної заробітної плати між чоловіками та жінками за категоріями працівників;

– права людини – чи поважаються права людини, чи є які-небудь дискримінаційні практики, наявність свободи об’єднання і колективного договору, наявність дитячої праці;

– суспільство – заходи щодо запобігання корупції, лобіювання та участь у розробці державної політики, фінансування політичних партій; практика запобігання недобросовісній конкуренції, розмір штрафів за порушення законодавства;

– відповідальність за якість продукції – вплив продукції на здоров’я і безпеку споживачів, маркування продукції і достовірне представлення інформації про неї, методи для вимірювання задоволеності клієнтів, практики етичного маркетингу і рекламної комунікації щодо продукції, методи захисту особистих дані про клієнтів, санкції, що застосовуються до захисту прав споживачів.

Хоча на перший погляд введення КСВ звітності в інтересах сталого розвитку, здається, тільки буде тягарем компанії, практика компаній, які тривалий час розвивають КСВ, показує, що це підвищує їх конкурентоспроможність, прозорість та відповідальність, вони набувають більшого авторитету та прибутковості.

Наведемо основні переваги для компаній, що застосовують Звітність з КСВ щодо сталого розвитку: покращує об’єктивність SWOT-аналізу; покращує стратегію власного сталого розвитку; покращує системи управління та внутрішню комунікацію між відомствами, рівнями та людьми; запобігає конфліктам із зацікавленими сторонами; покращує зв'язок із зовнішнім світом; підвищує репутацію та довіру до компанії серед громадськості; мотивує працівників і стає привабливим роботодавцем; підвищує лояльність клієнтів до компанії та підвищує вартість бренду; збільшує частку ринку завдяки підвищенню лояльності та більшої респектабельності бренду; кращий доступ до капіталу та фінансування за більш вигідною ціною через придбану «соціальну ліцензію»; підвищення ціни компанії, залучення та збереження інвесторів.

Прозорість у компанії, розробленої згідно з стандартами КСВ, має найшвидший темп та вплив на організаційні зміни, які роблять компанію більш конкурентоспроможною. Непрозорі компанії залишаться в ізоляції, втратять довіру серед клієнтів і співробітників, і дуже швидко будуть витіснені з ринку.

Роботу з розробки Національної стратегії КСВ в Україні веде Ініціативна група в рамках відкритої до приєднання громадянської платформи. Сьогодні її роботу підтримує більше 120 учасників, що представляють компанії (міжнародний і національний бізнес), організації роботодавців і профспілок, громадські організації [9]. Основна увага приділяється досягненню наступних цілей: підвищення обізнаності зацікавлених сторін про природу та впровадження КСВ; створення та зміцнення потенціалу експертів, зацікавлених сторін з КСВ; сприяння створенню правового та інституційного середовища, що підтримує реалізацію КСВ; сприяння прозорості в реалізації соціально-відповідальних ініціатив; підвищення відповідальності бізнесу щодо захисту навколишнього середовища.

**Висновки дослідження і перспективи подальшого дослідження даної теми.** Отже, перспективним для подальшого дослідження є питання стимулювання запровадження в діяльність вітчизняних підприємств, установ, організацій як на державному та і регіональному рівнях заходів і керівних принципів стратегії Європейської Комісії, а саме: заохочення і прийняття міжнародних стандартів в області КСВ та сталого розвитку, збільшення та відстеження рівня довіри до бізнесу, покращення звітності щодо екологічної та соціальної ефективності компаній та підготовка звітів з КСВ щодо сталого розвитку.

**Література:**

1. Bowen Howard R. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row, 1953.

2. Друкер П*.*Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. Москва: Издат. дом «Вильяме», 2000. 272 с.

3. Carroll A.B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders // Business horizons. 1991. Т. 34. №4. С. 39-48.

4. Всесвітня рада підприємців зі сталого розвитку. URL: [http://csr-ukraine.org/національна-політика/](http://csr-ukraine.org/%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0/) (дата звернення: 22.10.2018).

5. «Зелені» та «білі» книги Європейського Союзу. URL: http://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2016/01/Living-and-working-in-the-information-socffity-people-first-GPEU.pdf. (дата звернення: 22.10.2018).

6. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Соціальна відповідальність в Україні: Погляди різних стейкхолдерів. Регіональний аспект. Київ, 2008. 60 с.

7. Rhetoric And Realities: Analysing Corporate Social Responsibility in Europe. URL: [http://www.rare-eu.net/](http://www.rare-eu.net/-) (дата звернення: 22.10.2018).

8. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. URL: www.apu.com.ua (дата звернення: 22.10.2018).

9. Полтора миллиона на социальную ответственность URL: http://www. ukrrudprom.ua/digest/Poltora\_milliona\_na\_sotsialnuyu\_otvetstvennost.html (дата звернення: 22.10.2018).

УДК 331.108.45

# Величко Діана Володимирівна,

**Кужим Таісія Сергіївна**

**Velichko Diana,**

**Kuzhim Taisia**

**НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ПЕРЕДУМОВА ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА**

**STAFF TRAINING AS PRE-CONDITION OF INCREASE OF LEVEL OF THE LABOUR PRODUCTIVITY OF ENTERPRISES**

*Науковий керівник:*

*д.е.н., проф. Захарова Оксана Володимирівна*

*Анотація*. Статтю присвячено актуальним питанням навчання персоналу на підприємствах. Цілком очевидно, що сьогодні функціонування організацій тісно переплетене з освітою та розвитком працівників, з потенціалом людських ресурсів, які використовують роботодавці. У статті досліджується необхідність освіти та розвитку працівників в організаціях, вплив навчального процесу на продуктивність їх праці та ефективність управління. Також розглянуто поняття професійного навчання працівників та його види: підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації тощо, залежно від економічних та кадрових потреб організації. Останнім часом на ринку праці спостерігається підвищення інтересу роботодавців до професійного навчання працівників, що пов’язано із його прямим впливом на конкурентоздатність бізнесу, а відповідно і на його економічний ефект. Особливо це питання набуло актуальності через кризову ситуацію в Україні, яка поставила бізнес в умови виживання та перевірки на міцність.

*Abstract*. The article is devoted to topical issues of staff training in enterprises. It is obvious that today the functioning of organizations is closely intertwined with the education and development of workers, with the potential of human resources that employers use. The article examines the need for education and development of workers in organizations, the impact of the educational process on their labor productivity and management efficiency. Also considered is the concept of vocational training of workers and their types: training, retraining, advanced training, etc., depending on the economic and personnel needs of the organization. Recently, the labor market has witnessed an increase in the interest of employers in vocational training of workers, which is associated with its direct impact on the competitiveness of business, and accordingly its economic effect. Especially this issue has become topical due to the crisis situation in Ukraine, which the business in the conditions of survival and testing for strength.

*Ключові слова:* підприємство, знання, навчання, підготовка та перепідготовка персоналу, продуктивність.

*Key words:* enterprise, knowledge, staff training, training and retraining of personnel, productivity.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Підготовка та розвиток працівників сьогодні є одним із стратегічних завдань організацій. Довгострокові інвестиції в людський капітал організації забезпечують стійкі темпи зростання його продуктивності, завдяки чому набувається конкурентна перевага, заснована на якості людських ресурсів. Хоча інвестиції в людський капітал через освіту та розвиток не є дешевими, управління знаннями використовується в різних організаціях, незалежно від сфери їх діяльності. Обидва процеси, освіта та розвиток, є стратегічними за своїм впливом та змушують роботодавців ефективно використовувати людський капітал.

На жаль, сьогодні в умовах економічної кризи та обмеженості матеріальних ресурсів, багато керівників і власників підприємств обирають шлях економії на навчанні персоналу. Ці дії суперечать самій сутності ведення бізнесу, яка зводиться до основних його складових: персонал, продукт і прибуток. Саме через посилення ефективності праці персоналу за рахунок професійного навчання досягається конкурентоздатність виготовленого продукту на ринку, а відповідно і економічний ефект від діяльності підприємства – прибуток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття.** У науковій літературі проблемі управління знаннями та їх впливу на продуктивність праці присвячено безліч публікацій, книг та професійних статей багатьох авторів, серед них: Ю.С. Іванова, С.О. Коваленко, П.Д. Пилипенко, В.Л. Стрепко, В.Є. Скульська і багато інших. Водночас проблематика підвищення продуктивності праці за рахунок підвищення ефективності заходів щодо управління персоналом і досі залишається актуальною.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** *Мета* статті полягає у розкритті основних напрямів, форм і методів професійного розвитку персоналу організації, його навчання на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Поняття «знання» може бути розглянуте з багатьох кутів, і багато типів знань пов’язані між собою. Знання – фундаментальне філософське поняття, визначене в філософському словнику як «форма духовного засвоєння результатів пізнання, процесу відображення дійсності, що характеризується усвідомленням їх істинності» [9]. Знання – це процес взаємодії між досвідом, навичками, фактами, відносинами, цінностями, мисленням тощо. Це частина процедур, процесів, практики та стандарти організації. Знання завжди пов'язані з діяльністю людини та емоціями.

Розвиток працівників – це безперервний процес надання можливостей для освіти та особистого розвитку, спрямований на розширення знань та розвиток навичок працівників. Розвиток компетенції включає навчання, стажування, участь у конференціях та інші заходи. Навчання є плановим процесом зміни ставлення, знань та навичок до виконання робочого завдання, що спрямоване на досягнення ефективної роботи [2].

Суть проблеми управління людськими знаннями на підприємстві можна виразити через такі твердження:

– працівники повинні знати що робити і вони мають мати можливість це зробити – тобто на підприємстві має бути створеною оптимальна організація праці;

– працівники повинні знати як робити те, що від них вимагають – через систему організації навчання і розвиток професійних навичок;

– люди повинні працювати продуктивно – через систему управління мотивацією персоналу компанії, тобто базуватися на чітко визначених правилах винагород, оцінювання, розвитку кар’єри, комунікацій і т.д.

Освіта та розвиток співробітників приносить ряд позитивних ефектів, у тому числі такі як інновації, конкурентоспроможність, розвиток організації, мотивація співробітників, неперервний професійний розвиток, можливість керувати змінами, підвищення кваліфікації персоналу, привабливість організації для висококласних працівників на ринку праці, покращення відносин та спілкування у колективі, більш інтенсивне залучення працівників до досягнення цілей, завдань і проектів організації, а отже, більш висока продуктивність, що також позитивним чином відображається на фінансових результатах організації.

Розвиток знань, здібностей і компетенцій не будуть ефективними, якщо вони не підтримані керівництвом, організаційною культурою, соціальними цінностями. Це також залежить від кожного співробітника і його трудової поведінки – кожен співробітник індивідуальний, тому в організаціях необхідно зосередитись на конкретних особливостях працівників, щоб встановити ефективні навчальні цілі, програми навчання та розвитку. Крім того, працівники, які мають освіту та постійно розвиваються, зазвичай дуже активно беруть участь у досягненні організаційних цілей, стратегій, є комунікативними та готові поділитися своїми знаннями, вміти співпрацювати, вони активні, поважають інших, зустрічаються і у них присутнє бажання постійно розвиватися і вчитися [5].

У сучасному підприємництві освіта, систематичний пошук нових можливостей у поєднанні зі здатністю раціонального прийняття рішень, творчість та ентузіазм для людей є реалістичними передумовами для успішного досягнення поставлених цілей. Тому необхідно чітко визначити, як освіта сприяє досягненню довгострокових бізнес-цілей та гнучкому реагуванню на всі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та умов.

Тренінг працівників дуже важливий, особливо в сфері управління якістю. Необхідно проаналізувати потреби розвитку свого персоналу та запропонувати їм плани навчання, мета яких полягає у забезпеченні працівникам найкращих умов отримання знань, які разом із навичками та досвідом підвищують професійну компетенцію.

Освіта та розвиток співробітників регулюється економічними та кадровими потребами організації. У багатьох організаціях освіта вважається необхідною і вони готові витрачати великі суми на її здобуття. Проте, якщо організація потрапляє у фінансові проблеми, це одна з перших областей, де зменшується фінансування. Освіта не повинна вважатися необхідною витратою, а навпаки – інвестицією. Інвестиції в розвиток компетенції працівників мають таке ж значення, як й інвестиції в машини та обладнання. В умовах жорсткої конкуренції, конкурентна перевага може бути досягнута шляхом поліпшення якості людей, зайнятих в організації. Відсутність кваліфікованого персоналу може поставити під загрозу майбутнє процвітання організації [1].

Події, які відбуваються в Україні починаючи з кінця 2014 р. поставили бізнес в умови виживання та перевірки на міцність. У цей нелегкий період перед кожним керівником гостро постали питання збереження бізнесу в умовах кризи, можливості заробітків та розвитку в цей період, пошуку клієнтів із грошима, збереження найцінніших робітників та багато інших життєво важливих питань.

Для розвитку кожного бізнесу дуже важливо, щоб його продукцію або послуги купували. З огляду на складену конкурентну ситуацію на ринку, коли на ньому існує велика кількість компаній, що пропонують аналогічний товар за аналогічні ціни, кількість покупців, які готові купити цей продукт або послуги, навпаки обмежується, тому що на перше місце виходить якість обслуговування. Можна інвестувати необмежені кошти в обіг, брати дорого кредити, а кінцевий покупець буде вибирати конкурента.

Для того, щоб отримати клієнта та змусити його витрати гроші, недостатнім є лише запропонувати йому те, що йому необхідно. Сьогодні важливо вміти обслуговувати клієнта таким чином, щоб він повертався знову, мав у цьому потребу. Тут виникають серйозні обмеження в роботі з персоналом, такі як якість обслуговування під час відсутності керівництва, визначення співробітників, які насправді працюють, встановлення тих, хто створює ілюзію праці. Детальний аналіз отриманих результатів має обґрунтувати доцільність інвестування коштів на таких співробітників. При цьому аксіомою має стати твердження, що для компанії краще зберегти цінні кадри і розвивати їх, інвестуючи гроші в підвищення кваліфікації та професійне навчання, що у майбутньому позначиться на продуктивності праці та повернеться у вигляді прибутків від вдячних клієнтів [10].

Освіта не може розглядатися як короткий, ізольований навчальний захід, наданий працівникам у різні моменти їх кар’єри. Освіта є безперервним процесом, заснованим на принципах корпоративної політики в галузі освіти, яка спрямована на досягнення цілей корпоративної стратегії. При цьому організація професійного навчання на підприємстві відбувається у такі етапи:

1. Визначення потреб у навчанні.

2. Планування освітньої програми.

3. Впровадження програми на практиці.

4. Оцінка результатів навчання [8].

Необхідно підкреслити, що потрібно проводити постійний моніторинг та вдосконалення навчального циклу, щоб найкращим чином відповідати освітнім потребам організації. В якості методу моніторингу можна виділити консультації, спостереження та збір даних.

Розробка навчального плану організації повинна бути основана на планах особистого розвитку окремих працівників та відповідати на такі питання:

– яке навчання слід провести та кому із співробітників – для успіху навчального заходу важливо вибрати відповідний спосіб навчання. Освіта може надаватися окремим особам або групам працівників. Для спеціальних курсів, у яких беруть участь вибрані співробітники, зазвичай переважно брати участь у навчальних курсах поза межами організації. Для навчальних курсів, призначених для великої групи працівників, звичайний груповий тренінг проводиться або безпосередньо в організації, або поза її межами. Наприклад, можна застосувати так звану «командну підготовку», де співробітники, які працюють разом постійно чи тимчасово, одночасно беруть участь у навчанні. Перевагою такого виду навчання є те, що при вирішенні фіктивних проблем працівники працюють так само, як вони працюють на своєму робочому місці;

– терміни та тривалість курсу – термін проведення індивідуальних навчальних заходів може бути вказаний лише у навчальних планах. Реалізація індивідуальних навчальних заходів також часто залежить від організації, яка надає освіту. Винятком є лише базові навчальні курси для новачків та навчання, що надаються власними працівниками;

– яким чином організувати навчання – існують такі основних варіанти: освіта за межами організації зовнішніми тренерами, навчання поза організацією власними працівниками, освіта в організації зовнішніх, освіта працівників в організації (навчання на робочому місці);

– місце проведення – це може бути, наприклад, провідний персонал, персонал з управління якістю, техніки безпеки. Вибір місця проведення навчальних заходів буде залежати від варіантів організації навчального процесу та кількості працівників, для яких призначене конкретне навчання;

– хто буде проводити – залежить від можливостей організації (як фінансової, так і особистої). Менші організації, як правило, віддають перевагу зовнішньому тренінгу, великі організації, в основному, мають власний спеціально підготовлений персонал, і більша частина навчання (для більшої кількості працівників) відбувається безпосередньо в організації;

– вартість навчання – кошти, виділені на освіту, не є необмеженими, тому часто дуже важко визначити оптимальну межу між витраченими ресурсами та ступенем набутих знань. Один із способів обмежити суму фінансування, витраченої на освіту, полягає у забезпеченні навчання з власних ресурсів (персоналу). Наприклад, тренінг з методів та інструментів управління якістю може проводитися кваліфікованим персоналом з відділу управління якістю [8].

Залежно від цілей і завдань навчання існує кілька загальноприйнятих форм і методів навчання:

– навчання при прийомі на роботу (первинне навчання) проводиться, як правило, після оформлення документів для прийому на роботу. Тривалість навчання 7-14 дн., успішне закінчення первинного навчання забезпечує допуск до роботи за конкретною посадою чи спеціальністю згідно з чинним на підприємстві порядком;

– щорічне навчання організовується у вигляді декількох модулів програм, тривалість навчання за якими 1-3 дн.;

– підвищення кваліфікації проводиться на протязі всієї трудової діяльності для оновлення теоретичних і практичних знань, умінь і навичок спеціалістів відповідно до постійно зростаючих вимог ринку, державних освітніх стандартів і особливостей розвитку виробництва;

– стажування – форма навчання, в процесі якого закріплюються на практиці професійні знання, уміння і навички, отримані в результаті теоретичної підготовки, також для вивчення передового досвіду, придбання професійних і організаторських навичок для виконання обов’язків по займаній або більш високій посаді;

– професійна перепідготовка спрямована на отримання керівниками і фахівцями додаткових знань, умінь і навичок; за результатами навчання отримують диплом або сертифікат державного зразка, який засвідчує їх право (кваліфікацію) вести професійну діяльність у певній сфері;

– перепідготовка фахівців проводиться для здобуття ними другої освіти за новою спеціальністю або кваліфікації на базі наявної вищої або середньої професійної освіти [4].

Процедура навчання може відбуватися по-різному. Все залежить від часових, фінансових ресурсів і конкретних цілей. Навчання персоналу може бути спрямоване на придбання вузькоспеціалізованих знань, комерційних і управлінських навичок. Воно може проводитися в формі семінарів, тренінгів, лекцій, навіть за допомогою Інтернету, коли працівники виконують певні завдання, проходять тестування і потім поштою отримують документ, що підтверджує підвищення кваліфікації. Можливі різні способи організації цього процесу – за допомогою власного тренера, менеджерів або запрошених зовнішніх експертів і викладачів. Зазвичай компанії використовують змішані навчальні програми, а великі корпорації створюють власні корпоративні університети та навчальні центри.

Якщо за невеликий проміжок часу необхідно передати багато інформації, тоді використовують такий інструмент, як лекції. Це можуть бути юридичні і фінансові знання, інформація для менеджерів, теорія управління для керівників. Досить часто використовують різні наочні матеріали та влаштовують групові дискусії. Семінари передбачають дещо більшу активність учасників. З запрошеними експертами обговорюють, наприклад, проблеми збору боргів, управлінський облік, оптимізацію документообігу та оподаткування.

Тренінги в основному використовуються для розвитку комерційних і управлінських навичок менеджерів середньої ланки – планування, мотивація, делегування, переговори, ефективні продажі, тайм-менеджмент, презентація, рекламні акції. За допомогою тренінгів підвищується стійкість до стресів співробітників, формуються ними лідерські якості, набуваються комунікативні навички. Проводяться ділові ігри, їх аналіз, закріплюються найбільш ефективні стратегії поведінки в певних ділових ситуаціях. Нова інформація засвоюється набагато ефективніше, ніж на семінарах та лекціях, так як нові навички програються на різних прикладах. Найголовніше – це звернутися до досвідчених фахівців, які навчають персонал новим навичкам.

Цікавим рішенням проблеми скорочення витрат часу та економії коштів на відрядження працівників на час навчання може стати он-лайн навчання, які кожен із співробітників може проходити на власному комп’ютері. Перша перевага полягає в тому, що навчання проводиться індивідуально, кожен співробітник може зробити це в той момент, коли йому це найбільше підходить, у нього буде достатньо часу, щоб максимально запам’ятати матеріал. Крім того, він може самостійно обрати тривалість тренувань. Важливим у цьому випадку є перевірка отриманих знань, що можна зробити через он-лайн тестування з різними контрольними питаннями та завданнями, в яких співробітники постійно перевіряють рівень отриманих знань. Наприкінці навчання всі повинні пройти остаточний тест, який дозволить отримати сертифікат про відвідування тренінгу.

Перед початком навчальних курсів доцільно донести до працівників важливість спеціальної підготовки або освіти, вони повинні розуміти необхідність застосування набутих знань та навичок у їх роботі. Тренінг працівників – це не дешева справа, особливо коли це здійснюється за допомогою зовнішніх тренерів, тому зрозуміло, він повинен бути максимально успішним і відповідати очікуванням як працівників, так і роботодавців. Для цього необхідно виконати деякі основні умови:

– мета навчання повинна бути чітко визначеною;

– працівники повинні мати відповідні умови для навчання (наприклад, тимчасове звільнення працівника від обов’язків, достатній вільний час);

– обрання відповідної форми навчання та розумного часу для його здійснення;

– складання програми та змісту навчальних заходів;

– забезпечення активності процесу навчання, воно не має бути пасивним процесом;

– вибір висококваліфікованого тренера або викладача, який здатен заохотити або, якщо необхідно, допомогти;

– навчання працівників має бути належним чином мотивовано;

– навчання працівників потребує задоволення своєю освітою (вони мають відчувати, яким чином будуть застосовувати придбані знання у своїй роботі);

– навчальний процес має супроводжуватися оцінкою, і, за умови необхідності, обґрунтування доцільності вживання заходів щодо виправлення ситуації [1].

Також доречно визначити критерії оцінки навчального процесу на етапі планування, наприклад, відповідність курсу для обраного працівника, вплив на підвищення продуктивності праці та якості продукції, вигоди в орієнтації на клієнта, організаційне забезпечення та професійний рівень викладача.

Завданням оцінки навчання має стати визначення, чи є воно значимим, зокрема, чи повертаються ресурси, витрачені на освіту у вигляді більш високої продуктивності, меншої кількості невідповідних за якістю продуктів, більш ефективного використання ресурсів. Оцінка індивідуальних навчальних заходів має базуватися на критеріях, встановлених під час підготовки навчальних планів і повинна включати:

– оцінку підготовки з точки зору підвищення професійної компетентності працівників;

– вимірювання ефективності навчання та його впливу на результативність діяльності організації [10].

Загалом, оцінка може бути зробленою на основі трьох базових рівнів:

1. Оцінка програм професійного розвитку виборчим методом та за формою навчання. Цю оцінку зазвичай проводять учасники навчальних заходів, які оцінюють: тривалість навчання, характеристика викладача, зміст та форма навчання, організаційне забезпечення тощо. Для оцінки окремих курсів бажано підготувати форму, заповнену співробітниками після закінчення курсу. У цій формі працівники можуть оцінювати та оцінювати: рівень курсу, організаційне забезпечення, діапазон курсів, придатність курсу з точки зору застосування інформації, отриманої в ході її роботи, придатність для інших працівників, надавати ідеї та інформацію для наступного курсу тощо.

2. Оцінка з точки зору набутих знань та навичок. Найчастіше її проводять безпосередньо викладачі окремих курсів.

3. Оцінка з точки зору переваг для організації. Ця оцінка, як правило, є найважчою. Для деяких навчальних заходів переваги можна оцінити практично відразу. Наприклад, якщо секретар перебував на навчальному курсі, який призначений для роботи з новими офісними програмами, то легко перевірити практично на другий день після закінчення навчання, чи вона дійсно вміє керувати цими програмами. Також досить легко перевірити з торговими агентами чи постачальниками, чи впливає курс на поведінку та переговори у контакті з замовником. На жаль, існує безліч професій і освітніх заходів, де дуже важко одразу перевірити його переваги. У більшості випадків оцінка переваг освіти є довгостроковим питанням. Часто неможливо визначити, чи досягнуто підвищення ефективності, наприклад, через навчання, чи це було пов’язано з належним чином обраним працівником мотивацією [1].

Необхідно також підкреслити, що в галузі професійних працівників, доцільно провести оцінку внеску кожного навчального курсу старшим персоналом. Оцінка повинна проводитись із запізненням часу і має розглядатися, наприклад, у дослідженні рівня підвищення продуктивності, зменшення кількості шахрайств, зниження матеріальних витрат, використання виробничої документації, підвищення безпеки праці тощо.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальшого дослідження даної теми.** Системний підхід до організації навчання персоналу, розроблена навчальна політика в організації сприяють підвищенню продуктивності праці та отриманню необхідного досвіду, який можна використовувати в наступному циклі діяльності, усуненню негативного досвіду та фактичних недоліків, що у підсумку веде до загальної економії коштів та підвищення ефективності. Разом із перевагами інвестування в людський ресурс необхідно зазначити наявність недоліків, які можуть бути не очевидними з першого погляду. Систематичне удосконалення свого персоналу підвищує ризик того, що працівник має більшу цінність на ринку праці та інші роботодавці будуть намагатись перекупити готового висококласного фахівця в свою компанію.

Уникнути цього та навпаки вплинути на підвищення продуктивності праці персоналу допоможе зміна стандартних підходів до ведення бізнесу та системи управління персоналом на сучасні, креативні та дійсно ефективні мотиваційні програми. До них необхідно включити розвиток корпоративної культури організації, встановлення на підприємстві регулярного, чесного та конструктивного зворотного зв’язку із колективом, впровадження нових способів співпраці з командою, що покращує психологічний клімат у колективі і підвищує рівень їх задоволеності роботою. Також важливим є донесення місії та цінності компанії до працівників, визначити їх місце у її досягненні, що надасть їм відчуття самореалізації та надихне на значно ефективнішу роботу.

**Література:**

1. Виноградський М.Д., Виноградський А.М. Менеджмент в організації. Київ: Кондор, 2004. 598 с.

2. Іванова Ю.С. Поняття професійного навчання працівників: теоретико-правовий аналіз. *Право та інновації.* 2014. № 4(8). С. 148-155.

3. Коваленко С.О. Професійне навчання безробітних: актуальні питання формування та реалізації державної політики. *Наукові праці. Серія «Політологія»*. 2011. Вип. 143. Т. 155. С. 76-79.

4. Крамаренко В.І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.

5. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

6. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами. Київ: Кондор, 2003. 224 с.

7. Рекомендація щодо професійного навчання: Рекомендація МОП від 08.06.1939 № 57. URL: http://zakon2.rada. gov.ua/laws/show/993\_045 (дата звернення: 25.10.2018).

8. Скульська В.Є. Організація професійного навчання безробітних у професійно-технічних навчальних закладах. Київ: ІПК ДСЗУ, 2012. 158 с.

9. [Філософський словник](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%96%D0%BB%D0%BE%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A8%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%B0) / за ред. [В. І. Шинкарука](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%83%D0%BA_%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BC%D0%B8%D1%80_%D0%86%D0%BB%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87). Київ: Головна ред. УРЕ, 1986.

10. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

УДК:338.984

# Дикальчук Дмитрій Григорович

**Dykalchuk Dmytrii Hryhovych**

**ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

**IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE ACTIVITIES AT TRANSPORT ENTERPRISES**

*Науковий керівник:*

*д.е.н., проф. Фінагіна Олеся Валентинівна*

*Анотація.*У статті визначено роль інновацій у розвитку та підвищенні конкурентоспроможності підприємства та країни загалом. Досліджено сучасний стан автотранспортної сфери країни та визначено фактори, які стримують її розвиток. У контексті дослідження визначено стан інноваційної активності в країнах ЄС, підприємства яких традиційно вважаються лідерами з технологічних інновацій. Зосереджено увагу на інноваціях у машинобудівній індустрії та визначено основні цілі інноватизації у цій галузі. Проаналізовано форми державної підтримки розвитку транспортної сфери в Україні, напрями та форми її інноватизації. Досліджено концептуальні засади формування та впровадження державної політики у транспортній галузі, а також пріоритети її реалізації. Досліджено роль держави у підтримці інноваційної діяльності транспортних підприємств. Визначено загальні проблеми функціонування транспортної сфери, що потребують розв’язання. Зазначено сутність інноваційної діяльність окремого підприємства та охарактеризовано етапи цього процесу. Доведено необхідність впровадження інновацій для інтенсивного розвитку транспортної сфери загалом та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

*Abstract.* The article defines the role of innovations in the development and increase of competitiveness of the enterprise and the country as a whole. The present state of the motor transport sector of the country is investigated and factors hindering its development are determined. In the context of the study, the state of innovation activity in the EU countries has been determined, whose enterprises are traditionally considered to be leaders in technological innovation. The focus is on innovations in the machine-building industry and the main objectives of innovation in this field are determined. The forms of state support for the development of transport sphere in Ukraine, directions and forms of its innovation are analyzed. The conceptual principles of the formation and implementation of state policy in the transport sector, as well as the priorities of its implementation, are explored. The role of the state in support of innovation activity of transport enterprises is explored. The general problems of functioning of the transport sphere, which need to be solved, are determined. The essence of the innovative activity of the individual enterprise is described and the stages of this process are described. The necessity of introduction of innovations for intensive development of transport sphere in general and increase of competitiveness of enterprises is proved.

*Ключові слова:* інновації, модернізація, розвиток, ефективність, транспортна сфера, транспортно-дорожній комплекс, стратегія розвитку, державна підтримка.

*Key words:* innovations, modernization, development, efficiency, transport sphere, transport-road complex, development strategy, state support.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Інноваційна діяльність постає важливим напрямом розвитку кожного підприємства, яке прагне активно розвиватися, утримувати свої конкурентні позиції та ефективно функціонувати. Для успішного провадження інноваційної діяльності не обхідно постійно розвиватися, досліджувати закордонний досвід та адаптувати успішні інноваційні моделі до діяльності конкретного підприємства. З позиції управлінського апарату, потрібно бути готовими до фінансових витрат на впровадження інноваційних продуктів, які при доцільному використання виправдають себе та окупляться у найближчий період.

Ефективність національної економіки, економічне зростання, стійкість розвитку вертикально-інтегрованих систем, територіальних комплексів і зовнішньоекономічної діяльності багато в чому визначається функціонуванням транспорту. З одного боку, ця галузь відображає рівень розвитку національної економіки та її конкурентоспроможність, а з іншого − рівень економічної безпеки країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття.** Як показує практика інновації розвиваються у кожній сфері, але найбільш стрімким та помітним є відображення даної діяльності саме у сфері транспорту. Дослідженням інноватизації транспортної системи загалом займалися такі вчені: Вовк Ю. [3], Дикань В. [6], Єрмак С. [8], Михайличенко  К. [10]. Особливості впровадження інноваційної діяльності на автотранспортних підприємствах, висвітлені у працях: Артемчук В. [1], Навроцька Т. [1], Біліченко В. [2], Романюк С. [13], Волошин К. [4], Комчатних О. [9].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).**  В даний час активно просуваються інноваційні рішення та досягнення в області обслуговування та експлуатації транспорту, оригінальні інфраструктурні та технічні розробки, спрямовані на вдосконалення пасажирських перевезень. Підприємства мають підтримувати ініціативи, спрямовані на зміцнення подальшого взаємного співробітництва, розвиток транспортних коридорів, створення ефективних і оперативних логістичних систем. Завданням статі є дослідження стану інноваційної діяльності вітчизняних підприємств, державна підтримка та стимулювання такої діяльності, а також висвітлення необхідності інноватизації транспортно-дорожнього комплексу України.

Все це, в підсумку, буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності російської транспортної системи на регіональних і світових транспортних ринках, а також активної реалізації нових ініціатив і проектів, підтриманих на найвищому державному і міжнародному рівні. Таким чином, в результаті вивчення інновацій в сфері транспорту має бути визначено основні характеристики, виявлені приклади, визначено їх роль і значення в розвитку держави.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Аналізуючи дослідження українських вчених можна зробити висновок, що інновації та інноваційні процеси є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства і країни в цілому. Автотранспортні підприємства в даному випадку не є винятком. Інноваційну діяльність вітчизняних підприємств стримують такі чинники, як відсутність фінансування, високі кредитні ставки, недостатність інформації про ринки збуту тощо. Саме тому активний розвиток будь-якої галузі, в тому числі автотранспортної, значною мірою залежить від сприйнятливості її підприємств до нововведень [13].

У контексті дослідження потрібно вивчити стан інноваційної активності в країнах ЄС, підприємства яких традиційно вважаються лідерами з технологічних інновацій. Серед усіх напрямів інноваційного розвитку одне з найважливіших місць у країнах Європейського Союзу належить машинобудівній промисловості. Зокрема, про це свідчать і пріоритети, закладені в Рамковій програмі досліджень та інновацій HORIZON 2020, яка розрахована на 2014–2020 рр. У ній заплановано вирішити питання створення нових робочих місць, стимулювати економічний розвиток членів ЄС, покращувати конкурентні умови й сприяти покращенню добробуту громадян у цілому. Акцентування уваги на інноваціях у машинобудівній індустрії має певні цілі, а саме: створити надійні й швидкі умови переходу наукових досліджень до реалізації кінцевої продукції на ринку; прискорити темпи розвитку нових технологій та інновацій; створити умови для зростання інноваційності підприємств малого й середнього бізнесу; створення нових інноваційних бізнес-структур.

Така політика підтримки інновацій у ЄС сприяє реалізації її промислового потенціалу та дає змогу утримувати світове лідерство в конкурентній боротьбі з країнами Азії та Америки. Уже сьогодні саме машинобудування забезпечує близько 75% експорту всього Європейського Союзу. Саме на цю галузь припадає 80% усього обсягу інновацій [5, с. 95].

Транспортна сфера − це комплекс автотранспортних підприємств, які надають послуги з перевезення пасажирів та вантажу різними видами транспорту, автомобільним, залізничним, повітряним, водним, трубопровідним. Для успішного оновлення транспортної сфери та її функціонування з урахуванням інноваційної складової, необхідні зрушення не лише у конкретних підприємствах, а й у транспортній системі країни загалом.

Так, Кабінет Міністрів України ухвалили Національну транспорту стратегію України на період до 2030 року. Даний документ містить концептуальні засади формування та впровадження державної політики у транспортній галузі, а також пріоритети її реалізації. Стратегія передбачає також, розвиток ефективної транспортної мережі у середині країни та її зв'язок з іншими країнами, тобто інтеграція до міжнародної транспортної системи. Важливим пунктом Стратегії є задоволення потреб населення, зручність у користування, покращення умов, та спеціальні умови для представників бізнесу. На думку, розробників, симбіоз перерахованих факторів зробить свій внесок у розвиток національної економіки та підтримку її конкурентоспроможності.

На сьогодні транспортна галузь в цілому задовольняє лише основні потреби населення та економіки в перевезеннях за обсягом, але не за якістю. Сучасний стан транспортної галузі не повною мірою відповідає вимогам ефективної реалізації євроінтеграційного курсу України та інтеграції національної транспортної мережі в Транс’європейську транспортну мережу.

Необхідним є збільшення ефективності та конкурентоспроможності транспортної галузі, вдосконалення правового механізму державно-приватного партнерства, посилення взаємодії між державним та приватним сектором, органами державної влади та органами місцевого самоврядування, проведення необхідних реформ, у тому числі запровадження децентралізації, особливо шляхом скоординованих ініціатив державної політики. Наведені принципи забезпечать міцну основу сталого розвитку транспортної галузі та створення вільного та конкурентного ринку транспортних послуг [11].

Для реалізації положень Стратегії Кабінет Міністрів затверджуватиме трирічні плани заходів, які розроблятиме Мінінфраструктури разом з іншими заінтересованими центральними та місцевими органами виконавчої влади [11].

Для модернізації та впровадження інноваційної політики на окремих транспортних підприємствах, необхідно розуміти проблеми та недоліки, які стоять перед транспортною системою країни загалом. Так, Стратегією визначено наступні загальні проблеми, що потребують розв’язання [11]:

відсутність ефективної системи збору та обробки адміністративних даних в транспортній галузі, а отже об’єктивної оцінки його стану та перспектив розвитку;

відсутність системного підходу до координації розвитку та довгострокового планування діяльності всіх видів транспорту з урахуванням соціально-економічних потреб населення, бізнесу, оборони та геополітичних інтересів України;

незавершеність адміністративної реформи, зокрема процесу розмежування функцій державного регулювання та контролю, включно з формуванням відповідних державних органів управління, операційної діяльності та функцій господарської діяльності транспортних підприємств;

відсутність дієвих систем контролю за ефективністю прийняття управлінських рішень, недостатня прозорість звітності та провадження діяльності органів державної влади та суб’єктів господарювання державного сектору економіки в транспортній галузі;

відсутність ефективної системи комунікацій та зворотних зв’язків між органами управління транспортом, транспортними підприємствами і користувачами транспортних послуг, що знижує ефективність управління транспортом та якість транспортно-логістичних послуг;

відсутність системи критеріїв та показників оцінювання якості надання транспортних послуг;

низькій рівень розвитку інтермодальних, мультимодальних перевезень, транспортної логістики;

тенденція до зниження ефективності використання пропускної спроможності [11].

Актуалізація уваги на даних аспектах, дає змогу реально оцінювати ситуацію та обирати шляхи інноваційного розвитку конкретного підприємства залежно від факторів які мають безпосередній чи опосередкований вплив на його діяльність. На рівні держави мають бути проведені заходи для усунення даних проблем та створення сприятливого клімату для розвитку як окремих підприємств так і транспортного комплексу загалом.

Посилення інноваційної складової у проектах розвитку транспортно-дорожнього комплексу було визначено одним із напрямів «Транспортної стратегії України на період до 2020 р.», реалізація якої дає змогу: модернізувати транспортну систему та підвищити ефективність її функціонування; збільшити пропускну спроможність транспортної мережі; підвищити рівень безпеки на транспорті; прискорити темпи інтеграції вітчизняної транспортної системи до європейської та світової транспортних систем, максимально використати транзитний потенціал держави [12].

Розробка та впровадження інновацій у транспортно-дорожньому комплексі здійснюється в межах виконання заходів щодо розвитку та реформування транспортних підгалузей: дорожнього господарства, залізничного транспорту, водного та авіаційного видів транспорту, а також шляхом застосування принципово нових технологій у перевізному процесі, що веде до прогресивних міжгалузевих структурних зрушень, ефективних перетворень і модернізації транспортно-дорожнього комплексу України.

Якщо інноватизації транспортно-дорожнього комплексу − питання складне, та потребує комплексного вирішення на рівні держави, то впровадження інновацій на підприємствах, постає як внутрішній процес, який впроваджується на розсуд адміністративного апарату. Потрібно провести ряд заходів та докласти значних управлінських та фінансових зусиль, для того щоб інновація почала працювати та була рентабельною.

Якщо інновація пов'язана з придбанням технічних засобів, то необхідно провести оцінку економічної ефективності інноваційного рішення, оскільки для цього будуть потрібні інвестиції. Якщо мова йде про організаційну інновації, то необхідно забезпечити кадрове рішення такої інновації. Також інноватизація має бути закладена у стратегічний план розвитку підприємства, або мати своє місце у стратегії.

Така стратегія повинна бути орієнтована на досягнення цілей розвитку автотранспортного підприємства, серед яких буде зростання числа клієнтів підприємства, підвищення конкурентоспроможності, що в цілому дозволить забезпечити стратегічну стійкість підприємству. Всі ресурси повинні бути прив'язані до термінів виконання стратегічних заходів і виражені кількісно. На підставі цих положень розробляються плани і бюджети в рамках реалізації інноваційної частини стратегії. Процес реалізації стратегії займає кілька років, що пов'язано зі зміною ринкових умов діяльності і внутрішніх факторів. Це вимагає від менеджменту підприємства постійно оцінювати зміну факторів зовнішнього середовища і ризики, пов'язані з цим. Інноваційна діяльність окремого підприємства, являє собою процес який реалізується у декілька етапів.

Перший етап. Формується процес «Інновації в системі стратегічної стійкості діяльності автотранспортного підприємства» Метою даного етапу є обґрунтування входів, які будуть забезпечувати процес управління інноваціями і характеристика виходів, які буде забезпечувати розглянутий процес.

В якості вхідної інформації виступають дані маркетингових досліджень, в яких детально аналізується ринок транспортних послуг в межах транспортної доступності підприємства і на суміжних територіях. Це дозволяє побачити не тільки перспективи розвитку послуг автотранспортного підприємства, але зрозуміти вимоги споживачів цих послуг з урахуванням нових умов і методів господарювання. На виході процесу, пов'язаного з інноваціями в системі стратегічної стійкості, повинна бути розроблена інноваційна стратегія або проект заходів по впровадженню інновацій.

Другий етап. Проводиться декомпозиція розглянутого процесу. Інноваційна діяльність в стратегічному розвитку підприємства починається з формування інноваційної стратегії, цілі якої повинні бути пов'язані з загальними цілями розвитку підприємства. В рамках формування інноваційної програми крім визначення цілей розвитку необхідно на підставі ринкової інформації про транспортні послуги, конкурентів і вимогах споживачів затвердити склад ресурсів для виконання програми, включаючи матеріальні, трудові і фінансові ресурси.

Третій етап. Наступний етап декомпозиції інноваційного процесу пов'язаний з інноваціями, це управління по цілям, бюджетування. Будь-яка з представлених інновацій здатна принести підприємству позитивну динаміку розвитку в довгостроковому періоді, що буде відповідати стратегічної стійкості.

Четвертий етап. Деталізація конкретної інновації, що розглядається за схемою «Управління за цілям». Для реалізації даної інновації необхідно виділити цільові установки в кадровому, технічному та організаційному забезпеченні інноваційного процесу. Виходити при розробці інновації необхідно з наявних кадрів, техніки і сформованої організаційної структури. Далі з урахуванням стратегічних цілей розвитку організації здійснюється підготовка кадрів, купуються нові більш екологічні автомобілі і створюється бюро економічного аналізу для оцінки виконання поточних планів та внесення пропозицій щодо стратегічних змін.

Даний алгоритм не тільки включає в себе нові підходи до управління, але узагальнює і накопичує інформацію про діяльність в процесі проведення моніторингу, що істотно полегшить завдання підприємства з підготовки даних для планування і прогнозування діяльності на майбутні періоди. У сукупності такий підхід може забезпечити стратегічну стійкість і досягнення стратегічних цілей.

На сьогодні в Україні ведеться розробка і впровадження інтелектуальних транспортних систем різного масштабу. Вони призначені для збору, обробки і передачі інформації про роботу і стан транспортних засобів, а також для обміну інформацією між користувачами і керуючими структурами в режимі реального часу і управління наземним транспортом. Рішення транспортних задач засноване на застосуванні сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій та методів управління. Впровадження інтелектуальних транспортних систем має практично необмежену масштабованість і інтегрується з існуючими інформаційними системами та базами даних державних органів, у тому числі, служб дорожнього патруля та правопорядку [8, с. 73-79].

Україна може використовувати зарубіжний досвід впровадження інновацій в транспортну систему: перехід на екологічно чисті технології, інтелектуальні дороги, платні дороги, інформацію про дорожній рух в режимі реального часу, інтелектуальний громадський транспорт, інтегрований порт, пневматичну пошту тощо. У прагненні зберегти навколишнє середовище шляхом скорочення шкідливих викидів і меншого споживання невідновлюваних ресурсів, світова автопромисловість робить значні успіхи у виробництві «зелених автомобілів» – автомобілів, які використовують менше бензину і виробляють менше викидів. Уряди країн можуть пропонувати особливі програми заохочення для компаній, які розробляють і виробляють недорогі автомобілі, що працюють на альтернативних джерелах енергії. Це корисно одночасно для економіки і для навколишнього середовища; важливо для країн, що розвиваються. Крім задоволення та величезного попиту на внутрішньому ринку Китай та Індія можуть стати світовими лідерами на прибутковому ринку екологічно чистих автомобілів, які, в свою чергу, поділяються на такi категорii: гібридні (працюють на бензині і на електриці; автомобілі, що працюють тільки на електриці; автомобілі, що використовують біопаливо; дизельні – «зелені авто» [7].

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальшого дослідження даної теми.** Таким чином, модернізація транспортної системи України із використанням світового досвіду впровадження інноваційних рішень та реалізації інноваційних проектів повинна забезпечити покращення ефективності управління в транспортній галузі; реконструювання наявних і будівництво нових об'єктів транспортної інфраструктури сприятиме поліпшенню якості, безпеки й доступності транспортних послуг для задоволення потреб громадян та економіки загалом у перевезеннях, що відповідають міжнародним стандартам, за умов подолання наявних проблем: нестачі фінансових ресурсів для впровадження інновацій у підприємства транспортної системи; відсутності фундаментальних наукових досліджень, спрямованих на якісні зміни у системі продуктивних сил; недостатньої кількісті прикладних наукових досліджень у транспортній сфері; повільних темпів реалізації структурних реформ у транспортній сфері України.

Модернізація транспортного комплексу України вимагає залучення в інфраструктурні проекти великого капіталу фінансових ресурсів, які повинні доповнюватись приватними інвестиціями в рамках державно-приватного партнерства. Який є гнучким механізмом, що дозволяє максимально ефективно використовувати, з одного боку, наявні державні фінансові ресурси, а з іншого, залучити відсутні кошти, досвід та ресурси приватного підприємництва. Однак запуск механізму державно-приватного партнерства як масового інституту фінансування дорожньо-транспортної системи вимагає формування необхідних передумов.

Таким чином, дорожньо-транспортна система країни та її регіональні компоненти виступають основою модернізації державної економічної політики, забезпечуючи пріоритетність (природні ресурси, кваліфіковану працю, географічні умови тощо) конкурентних переваг, динамічно мінливих і заснованих на інноваційних розробках в соціальній і технологічній сферах, які в кінцевому підсумку призводять до розвитку стабільної та ефективної виробничої інфраструктури.

**Література:**

1. Артемчук В. О., Навроцька Т. А. Аналіз ефективності управління транспортним підприємством. Вісник Національного транспортного університету. 2012. № 26(1). С. 220–224.

2. Біліченко В. В., Романюк С. О Моделювання інноваційної діяльності автотранспортного підприємства. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. 2010. Вип. 7. С. 22-27.

3. Вовк Ю. Аналіз стану транспортної системи України та перспективи її розвитку. Соціально-економічні проблеми і держава. 2015. Вип. 2 (13). С. 5-15.

4. Волошин К. В. Сучасні технології управління транспортним підприємством. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 3(2). С. 78-82.

5. Дегтяренко О. Г., Колосок С. І. Інноваційний механізм управління машинобудівними підприємствами. Вісник СумДу. Серія: Економіка. 2007. № 2. С. 91–97.

6. Дикань В. Л., Корінь М. В. Ефективність роботи транспортної системи України в умовах глобалізації економічних систем. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 33. С. 13-19.

7. Екологічно чисті автомобілі і альтернативні види палива URL: http://avtosovet. com. ua/ remontavto/ ekologichno-chisti -avtomobili-ialternativni -vidi-paliva/.

8. Єрмак С. І. Інновації в транспорті: закордонний досвід. Торгівля і ринок України, 1 (39-40). С. 73-79.;

9. Комчатних О. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку транспортних підприємств України. Інформаційні технології в культурі, мистецтві, освіті, науці, економіці та праві: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: Видавничий центр КНУКіМ, 2018, с. 2018.

10. Михайличенко  К. Собкевич О.В. Ємельянова О.Ю. Оцінка ефективності політики реформування та розвитку транспортно-дорожнього комплексу України. Аналітична записка. НІСД, квітень 2013 р. URL:http://www.niss.gov.ua/articles/1130/.

11. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. Київ 2018. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80.

12. Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2020 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 жовтня 2010 р. № 2174-р. Київ 2010. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-%D1%80

13. Романюк С. О. Інноваційні процеси розвитку автотранспортних підприємств. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки. Том 2, № 3(46). Житомир 2008. с. 124-128

УДК 330.332

# Дербаль Ярослава Михайлівна,

**Огнарьова Ірина Миколаївна**

**Derbal Yaroslava,**

**Ognareva Irina**

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА СУЧАСНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

**PECULIARITIES OF INVESTMENT ACTIVITY MANAGEMENT IN MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISES**

*Науковий керівник:*

*к.е.н., доц. Панкова Людмила Іллівна*

*Анотація.*Досліджено питання управління інвестиційною діяльністю в умовах промислових підприємств. Наведено основні проблеми, що стримують інвестиційну активність, загальні принципи організації інвестиційної діяльності на промислових підприємствах. Виділено основні завдання організації та етапи управління інвестиційною діяльністю. Визначено, що в сучасних умовах потрібно приділяти особливе значення формуванню стратегічних напрямів інвестиційної діяльності та виокремлено критерії їх оцінки серед яких: збалансованість цілям розвитку підприємства; узгодженість із загальною стратегією розвитку підприємства; прийнятність рівня ризику; результативність. Надано авторське визначення категорії «управління інвестиційною діяльністю підпримства» як складний процес, спрямований на організацію, координацію та балансування інноваційної, фінансової та стратегічної діяльності підприємства через інструменти динамічного залучення та розміщення ресурсів відповідно соціально-економічних потреб підприємства та трендів розвитку зовнішнього середовища.

*Abstract*. The issue of investment management in industrial enterprises is investigated. The main problems constraining investment activity, general principles of organization of investment activity in industrial enterprises are given. The main tasks of the organization and the stages of investment management are highlighted. It has been determined that in modern conditions it is necessary to pay special attention to the formation of strategic areas of investment activity, and highlighted the criteria for their evaluation, including: balance of the development goals of the enterprise; consistency with the overall strategy of the enterprise; risk level acceptability; performance. The author's definition of the category “management of investment activity of an enterprise” is provided as a complex process aimed at organizing, coordinating and balancing the innovative, financial and strategic areas of an enterprise through the tools of dynamic attraction and allocation of resources in accordance with the socio-economic needs of an enterprise and environmental development trends.

*Ключові слова:* інвестиційна діяльність, управління, інвестиційний механізм підприємства, інвестиційне забезпечення, управління інвестиціями.

*Key words:* investment activity, management, investment mechanism of the enterprise, investment support, investment management.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В умовах переходу підприємств на ринкові методи господарювання значно зростає роль інвестиційної діяльності, що створює передумови для нормального функціонування підприємств в конкурентному середовищі шляхом постійного вкладання коштів (капіталу) в їх розвиток відповідно сучасних трендів, в створення необхідних для сталої та ефективної роботи фінансових резервів.

Інвестування дає поштовх для реалізації будь-яких процесів та діяльності на підприємстві, починаючи з процесу створення, коли утворюється статутний фонд, і закінчуючи процесами модернізації підприємства або диверсифікації діяльності. Управління інвестиційною діяльністю є необхідною умовою стабільного функціонування і розвитку підприємства. Однак, збільшення обсягів інвестування без досягнення прийнятного рівня його ефективності не забезпечує отримання необхідного економічного ефекту. Визначальний вплив на результативність інвестиційної діяльності мають процеси формування і використання залучених ресурсів.

Сьогодні в Україні рівень інвестиційної активності підприємств залишається досить низьким, тому що інвестування в основному відбувається у формування необхідних обігових коштів для виробничої діяльності та відтворенням основних виробничих фондів. Досить рідко на промислових підприємствах інвестуються кошти у заміну або модернізацію технологічних процесів, впровадження нової техніки. Також реаліями сьогодення є інвестиції лише у матеріальну сферу, фінансова залишається поза увагою. Тому, актуальними питаннями є дослідження проблем управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття.** У наукових дослідженнях сучасності дуже багато праць присвячено тематиці інвестування. Теоретичні та методичні аспекти інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств розкриті в працях І. Бланка, Т. Майорової, А. Музиченка, А. Пересади, Ф. Федоренка, О. Ястремської. Питання управління інвестиціями представлено в наукових доробках вітчизняних та іноземних науковців П. Друкера, У. Шарпа, М. Войнаренка, В. Герасименка, І. Єпіфанової, О. Кузьміна, Л. Сибирка, І. Федулової. Водночас, незважаючи на грунтовні наукові результати, окремі питання управління інвестиційною діяльністю підприємства залишаються дискусійними.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** *Мета* статті полягає у необхідності дослідити особливості управління інвестиційною діяльністю на сучасних промислових підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Обсяги освоєння капітальних інвестицій підприємств України у 2017 р. складають 412,8 млрд грн., що на 22,1% більше від обсягу капітальних інвестицій за відповідний період 2016 р. Провідними сферами економічної діяльності, за обсягами освоєння капітальних інвестицій, у 2017 р. залишаються: промисловість – 33,1%, будівництво – 12,3%, сільське, лісове та рибне господарство – 14,0%, інформація та телекомунікації – 4,1%, оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 7,0%, транспорт, складське господарство, поштова та кур’єрська діяльність – 8,7%, державне управління й оборона; обов`язкове соціальне страхування – 7,4%. Головним джерелом фінансування капітальних інвестицій, як і раніше, залишаються власні кошти підприємств та організацій, за рахунок яких у 2017 р. освоєно 69,9% капіталовкладень [1].

Частка кредитів банків та інших позик у загальних обсягах капіталовкладень становила 5,3%. За рахунок державного та місцевих бюджетів освоєно 12,7% капітальних інвестицій. Частка коштів іноземних інвесторів становила 1,4% усіх капіталовкладень, частка коштів населення на будівництво житла – 7,8%. Інші джерела фінансування становлять 2,9% [1].

Нормальне функціонування промислового підприємства передбачає гармонійне поєднання трьох основних видів його діяльності: виробничої, інвестиційної та фінансової. Основне призначення інвестиційної діяльності промислового підприємства полягає в організації простого і розширеного відтворення засобів і предметів праці, а також інших активів підприємства. Тому під інвестиційної діяльністю, або інвестуванням, розуміється процес вкладення коштів (капіталу) в розвиток або підтримку на певному рівні економічного потенціалу промислового підприємства [2].

Управління інвестиціями є частиною загальної системи управління підприємством. І. Должанський [2] систему управління інвестиційною діяльністю підприємства розглядає як сукупність практичних дій та заходів, методів і прийомів, пов’язаних з цілеспрямованим регулюванням руху капіталу, що вкладається в інвестиційні об’єкти з метою отримання прибутку (доходу) або досягнення іншого корисного ефекту. І. Єпіфанова розглядає поняття комплексного інвестиційного управління – це системно інтегрований процес управління сукупністю інвестиційних проектів, які підпорядковані єдиній стратегічній меті підприємства, орієнтований на успішну реалізацію інвестиційної програми підприємства [3, с. 287-288]. І. Новикова розлядає управління інвестиційною діяльністю підприємства як систему принципів, прийомів, методів та управлінських функцій, на основі яких визначаються організаційні форми та механізми управлінського впливу на процеси інвестування з метою забезпечення зростання вартості (цінності), підприємства та його стратегічного розвитку [4, с. 16].

Гриньов А.В. під інвестиційним менеджментом розуміє діяльність, спрямовану на організацію та координацію інвестиційного процесу, яка ґрунтується на системі принципів, організаційно-економічних методів і техніки розробки й реалізації управлінських рішень [5, c. 36]. На процес управління інвестиційною діяльністю впливають чинники, підконтрольні підприємству (внутрішнє середовище), і чинники, що знаходяться поза сферою його впливу (зовнішнє середовище). Зовнішнє середовище подано макро- і мезорівнем (економічні, політичні, демографічні, соціальні, науково-технічні, соціальні, рівень конкуренції, кон’юнктура ринку, галузеві чинники). До чинників внутрішнього середовища належать виробничі, кадрові, фінансові, інноваційні, інформаційні, маркетингові тощо. Усі вищеперераховані чинники безпосередньо визначають процес здійснення управлінням інвестиційною діяльністю окремого суб’єкта господарювання у сучасних умовах.

Акуленко В.Л. стверджує: «…чим нестабільнішим є економічне середовище, у якому функціонує підприємство, чим частіше змінюються вимоги, умови, ступінь і характер впливу держави на інвестиційні процеси в економіці, тим актуальнішим є формування гнучких систем управління інвестиційною діяльністю на мікрорівні: методичне, організаційне, економічне забезпечення» [6, с. 67]. Особливістю управління інвестиційною діяльністю є тісний зв’язок із загальною системою управління на підприємстві, оскільки управлінські рішення стосовно інвестицій безпосередньо або опосередковано пов’язані з іншими видами діяльності (операційною (виробничою), збутовою, фінансовою тощо) [8, c.10]. Оскільки управління інвестиційною діяльністю є елементом загальної системи управління підприємством, то необхідною є її координація з іншими підсистемами загальної системи управління. Відповідно під час формування підсистеми управління інвестиційної діяльності необхідно дотримуватись визначених принципів і етапів.

Основною метою інвестиційної діяльності промислового підприємства є забезпечення динамічного розвитку підприємства. Організація процесу управління інвестиційною діяльністю на промисловому підприємстві є досить складним і відповідальним процесом, який охоплює всі сторони його діяльності і, в кінцевому рахунку, визначає тенденції і темпи розвитку виробництва. Це вимагає обов’язкового дотримання при формуванні капітальних бюджетів ряду загальних принципів, до основних з яких слід віднести їх стратегічну спрямованість, збалансованість, системність, комплексність, альтернативність, адекватність і оптимальність, а також здійснення інвестицій в дві сфери: матеріальну і фінансову [9].

Інвестиції в матеріально-технічну сферу (капітальні вкладення) призначаються для поповнення, заміни та модернізації основних виробничих фондів, формування оборотних коштів, створення кадрового потенціалу промислових підприємств, виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Інвестиції в фінансову сферу (портфельні інвестиції) призначаються для придбання цінних паперів, що використовуються, головним чином, для оптимізації структури капіталу промислового підприємства [9].

Оскільки основною метою управління інвестиційною діяльністю є забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інвестиційної стратегії підприємства на окремих етапах його розвитку, що в кінцевому підсумку набуває конкретного вираження в максимізації ринкової вартості підприємства та підвищенні добробуту його власників у поточному та майбутніх періодах, то в процесі реалізації цієї мети інвестиційна діяльність спрямовується на вирішення таких найважливіших завдань розвитку економіки підприємства (рис. 1) [3].

1. Забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємсва

2. Забезечення максимізації чистого прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства від інвестиціної діяльності

3. Забеспечення мінімізації інвестиційних ризиків за необхідного рівня дохідності інвестицій

7. Пошук і обов’язкове здійснення шляхів прискорення реалізації інвестиційних програм та проектів підприємства

4. Забезпечення оптимальної ліквідності інвестицій та можливостей швидкого реінвестування капіталу

6. Підтримка фінансової стійкості та платоспроможності підприємства у процесі здійснення інвестиційної діяльності

5. Забезпечення формування необхідних обсягів та оптимальної структури інвестиціних ресурсів з урахуванням потреб на довготермінову перспективу

Рис.1 Завдання інвестиційної діяльності [2]

Усі зазначені вище завдання управління інвестиційною діяльністю тісно взаємопов’язані та взаємозумовлені. Зокрема, забезпечення високих темпів розвитку підприємств можна досягти як шляхом вибору і здійснення високоприбуткових інвестиційних проектів, так і прискоренням реалізації інвестиційних програм. У свою чергу, максимізація чистого прибутку від інвестиційної діяльності може супроводжуватися і значним підвищенням інвестиційних ризиків, звідси випливає необхідність оптимізації цих показників.

На ефективність управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства впливає безліч факторів як зовнішньої, так і внутрішнього середовища його функціонування. Знання цих факторів, механізму їх впливу на інвестиційну діяльність і ефективність інвестицій є основою для розробки ефективної інвестиційної стратегії підприємства. Розглянемо детальну класифікацію факторів, що впливають на формування і ефективність управління інвестиційною діяльністю підприємства (рис. 2).

На сьогодні існують певні проблеми, що перешкоджають ефективному управлінню інвестиційною діяльністю підприємства. Спробуємо їх виокремити та проаналізувати.

1. Найважливішою і серйозною проблемою інвестори вважають неадекватне і постійно мінливе законодавство, неузгодженість законодавства в інноваційній та інвестиційній сферах, неефективність механізмів правового захисту інтелектуальної власності. Потім – проблеми, пов’язані зі слабким забезпеченням прав власності та прав кредиторів, діями митних органів, ризиком змін у політичній сфері, нестійким макроекономічним становищем, нерозвиненим банківським сектором, українською системою бухобліку та корупції.

2. Галузеві проблеми залучення іноземних інвестицій тісно стикаються з не менш гострими регіональними.

3. В Україні можливості економічної децентралізації й регіоналізації та наявні ресурси були належним чином не задіяними багато в чому саме через недостатнє врахування специфіки регіональних умов і факторів, що стало однією з основних причин низької конкурентоспроможності економіки.

4. Значне зниження інноваційної активності підприємств і загальне погіршення інноваційної культури суспільства.

Напрям впливу

Зовнішнього середовища

економічні;

політичні;

правові;

демографічні;

соціальні; экологічні;

науково-технічні

Внутрішнього середовища

фінансові;

трудові;

матеріальні;

ресурсні;

виробничо-технічні;

економічні;

соціальні

Масштаб впливу

на мезорівні

на макрорівні

На мікрорівні

Характер винекнення

Об’єктивні

Суб’єктивні

Ступінь впрливу

несуттєвий

суттєвий

Час впливу

одноразові

періодичні

постійні

Рис. 2 Фактори, що впливають на управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства

5. Не створено належної системи прогнозування науково-технологічного та інноваційного розвитку, що полегшило б потенційним інвесторам вибір напрямів інвестування.

6. Ігнорування законодавства або призупинення дії статей законів, які стосувалися фінансової підтримки інноваційної діяльності.

7. Орієнтація на поточні потреби в інвестиційних ресурсах й ігнорування стратегічних напрямів інвестиційної діяльності.

8. Невизначеність в економічних процесах, і перш за все, інвестиційних, характерних для діяльності виробничих об’єктів.

До основних причин, які спричиняють умови невизначеності в економічних та інвестиційних процесах в умовах підприємства можна віднести наступні:

– інвестиційні процеси характеризуються взаємодією великого числа різнорідних елементів, які в свою чергу схильні до різних кількісних і якісних змін, що ускладнює адекватне відображення усих умов, параметрів, характеристик і наслідків зміни цих процесів;

– виробничі об’єкти управління є соціально-економічними системами, властивості яких залежать від людського фактора;

– невизначеність інвестиційних процесів викликана дією науково-технічного прогресу та змінами в структурі перспективного споживчого попиту.

Тому, за сучасних умов менеджерам підприємств потрібно приділяти особливе значення формуванню стратегічних напрямів інвестиційної діяльності, які повинні орієнтуватися на стадії життєвого циклу підприємства. Цей процес повинен відбуватися на базі постійної оцінки розробленої стратегії відповідно наступних критеріїв:

– збалансованості стратегічних напрямків цілям розвитку підприємства;

– узгодженості інвестиційної стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства та умовами зовнішнього соціально-економічного середовища;

– прийнятність рівня ризику з реалізації інвестиційної стратегії;

– результативність інвестиційної стратегії, що передбачає наявність економічної та соціальної ефективності.

Таким чином, на підприємствах повинен бути налагодженим механізм, що включає в себе:

– формування критеріїв оцінки результатів інвестиційної діяльності;

– зіставлення фактичних і планових показників;

– аналіз причин виявлених відхилень фактичних показників від планових;

– аналіз ризиків;

– можливість поточного корегування стратегії в разі виявлених відхилень на основі проведеного аналізу.

Стратегічні напрями управління інвестиційною діяльністю підприємства сприяють розвитку інвестиційного потенціалу, що базуються на таких етапах, рис. 3.

**Стратегія:**

виділення напрямків та інвестування в них за критерієм створення стратегічних ресурсів;

аналіз можливостей використання стратегічних здібностей та врахування синергетичних ефектів;

розвиток стратегічних здібностей, які дозволяють зайняти лідируючі позиції в майбутньому

**Фінанси:**

збалансування інвестиційних витрат та джерел їх покриття;

контроль бюджетів інвестиційних витрат;

розробка інвестиційних пропозицій по перспективним бізнес напрямкам;

динамічне розміщення ресурсів як по існуючим напрямкам так і по новим

**Інновації:**

створення нових галузей у вільних ринкових нішах або у тих, які формують нові потреби;

пошук і захоплення недооцінених на ринку підприємств, їх перепідготовка та продаж для забезпечення фінансового грошового потоку в перспективні напрямки діяльності;

інноваційні прориви завдяки інвестуванню у науково-дослідні роботи, високоризикові проекти;

впровадження набутих знань і досвіду у нові проекти та напрямки

Рис. 3 Змістовна характеристика етапів розвитку інвестиційного потенціалу підприємства [10, c. 47]

З огляду на проведене дослідження особливостей управління івестиційною діяльністю сучасних підприємств вбачається за доцільне надати власне визначення даній категорії. Так, автори зазначають, що управління інвестиційною діяльністю це складний процес, спрямований на організацію, координацію та балансування інноваційної, фінансової та стратегічної діяльності підприємства через інструменти динамічного залучення та розміщення ресурсів відповідно соціально-економічних потреб підприємства та трендів розвитку зовнішнього середовища. На думку авторів, дане визначення більш повно відображає динамічність та багатовекторність процесу управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальшого дослідження даної теми.** Високий рівень конкуренції, самостійний пошук інвесторів, висока вартість кредитів і підвищення відповідальності за результати інвестиційної діяльності викликають необхідність формування ефективної інвестиційної стратегії і зваженого підходу до вибору об’єктів інвестування. Аналіз сучасного стану управління інвестиціями виявив недостатню теоретичну і методичну підготовленість діючих підприємств до функціонування в динамічному інвестиційному середовищі.

Таким чином, на сьогоднішній час стан інвестиційного клімату в Україні є не найкращим і потребує вдосконалення як правової, так і організаційної баз. Необхідно створити дієву політику стимулювання діяльності інвесторів, забезпечити інвесторам гарантії від інвестиційних ризиків та інші заходи підтримки інвестиційної діяльності, а також має бути створеною необхідна інфраструктура, що буде сприяти залученню існуючих фінансових засобів в різні сфери діяльності, такі як матеріальна, фінансова або соціальна.

Управління інвестиційною діяльністю буде ефективним за умови покращення інвестиційної діяльності в основних її частинах: організаційна та інформаційна забезпеченість, стратегічне та поточне планування, контроль, моніторинг інвестиційних проектів, проведення фінансово-економічних розрахунків, оцінки ефективності. Саме збалансуванню означених частин в загальній системі управління підприємством і має бути присвячено подальші дослідження.

**Література:**

1. [Інформаційно-аналітичні матеріали щодо інвестиційного клімату в Україні за 2017 рік](http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=09ebfb1d-0c58-490b-96dd-453a41285d4b). URL: http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag (дата звернення: 17.11.2018).

2. Черваньов Д.М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств. (Київському національному університету імені Тараса Шевченка 170 років). Київ: Знання-Прес, 2003. 622 с.

4. Єпіфанова І.Ю. Підвищення якості інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств Вінниччини // Економічний простір. 2009. №23/2. С. 287-288.

5. Новикова І.В. Вартісно-орієнтоване управління інвестиційною діяльністю підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Міністерство освіти і науки України, Сумський державний університет. Суми, 2013. 219 с.

6. Гриньов А.В. Теоретичні засади управління інвестиційною діяльністю машинобудівного підприємства // Вестник Нац. техн. ун-та «ХПИ»: сб. науч. тр. Темат. вып.: Технический прогресс и эффективность производства. Харьков: НТУ «ХПИ», 2009. № 34. С. 34-42.

7. Акуленко В.Л., Новикова І.В. Аналіз теоретичних підходів до управління інвестиційною діяльністю підприємства. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2012. № 3. 67 с.

8. Вініченко І.І. Формування системи управління інвестиційною діяльністю підприємства // Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 4. С. 9-13.

9. Удалих О.О. Управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2006.

10. Литюга Ю.В. Формування інвестиційного потенціалу підприємства інноваційної орієнтації // Регіональні проблеми та перспективи розвитку ринків збуту промислової продукції: тези доповідей конференції 6-7 грудня 2006 р. В 2 т. Т. І. Київ: УкрНТЕІ, 2006. С.45-48.

УДК 339.137.2

# Ігнатюк Оксана Володимирівна

**Стадніченко Олена Миколаївна**

**Ignatyuk Oksana**

**Stadnichenko Olena**

**РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**THE ROLE OF THE MARKETING POLICY IN THE FORMATION OF THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE**

*Науковий керівник:*

*к.е.н., доц. Білан Олена Валентинівна*

*Анотація*. Конкуренція між суб'єктами і об'єктами ринку є однією з найважливіших характеристик ринкової економіки. В статті визначено сутність конкурентоспроможності підприємства та основні фактори її досягнення. У методологічному плані конкурентоспроможність розглядається на таких рівнях як конкурентоспроможність продукції, товару, товаровиробника, галузі, країни. Виділено основні складові маркетингової політики та визначено їх вплив на формування конкурентоспроможності товару та підприємства загалом. Проаналізовано переваги застосування електронного маркетингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. З’ясовано, що застосування сучасних інтернет-технологій дозволяє компаніям здійснювати інформування клієнтів, значно знижує витрати підприємства та дозволяє вивести бізнес на якісно новий рівень. Висока швидкість комунікацій та широкі можливості для автоматизації, дозволяють значно знизити витрати й збільшити ринкову частку компанії.

*Abstract*. Competition between subjects and objects of the market is one of the most important characteristics of a market economy. The article defines the essence of the enterprise competitiveness and the main factors of its achievement. In terms of methodology, competitiveness is considered at such levels as the competitiveness of a product, commodity producer, industry, a country. The main components of the marketing policy are highlighted and their influence on the formation of the competitiveness of the product and the enterprise as a whole is determined. The advantages of the use of electronic marketing and its role in ensuring the competitiveness of the enterprise are analyzed. It was established that the use of modern Internet technologies allows companies to inform customers, significantly reduces the costs of the enterprise and allows it to take the business to a new level. High speed of communications and wide opportunities for automation allow to significantly reduce costs and increase the company's market share.

*Ключові слова*:конкурентоспроможність, фактори конкурентоспроможності, конкурентні переваги, маркетингова політика, електронний маркетинг, інтернет-технології.

*Key words:* competition, competitiveness, competitiveness factors, competitive advantages, marketing policy, email marketing, Internet technologies.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Кожне підприємство сьогодні функціонує в умовах мінливого зовнішнього середовища. В умовах висококонкурентного підприємницького середовища господарюючі суб’єкти змушені враховувати у своїй діяльності вплив різних факторів, постійно працювати над усуненням бар'єрів та реагувати на зміни, шукати шляхи досягнення успіху серед конкурентів. Універсального рецепту досягнення успіху не існує, тому кожен бізнес повинен знайти свій шлях, контролювати і розуміти, які сильні та слабкі сторони, а також які можливості та загрози існують на ринку для їх проектування у свої стратегії. Правильно сформована політика діяльності підприємства дозволяє йому підвищувати свою конкурентоспроможність та досягати кращих результатів.

У сьогоднішніх ринкових умовах здатність підприємства конкурувати є необхідною властивістю для його виживання і процвітання. Існування конкуренції зумовлене вільним входом на ринок продавців із однорідними продуктами та послугами, жоден з яких не може контролювати ринок. Конкурують підприємства за допомогою цін, якості та супутніх послуг, які клієнт має позитивно оцінити, продуктових та сервісних інновацій. Вміння швидко орієнтуватися на ринку, гнучкість й прийняття необхідних рішень забезпечує негайну та правильну відповідь на зміни, які відбуваються.

На ринку успіх будь-якого підприємства в значній мірі залежить від того, наскільки конкурентоспроможним є його продукт, товар або послуга, а також які заходи проводить фірма для підтримки її ринкових позицій. Тому, розробка механізму забезпечення конкурентоспроможності є основним стратегічним завданням будь-якого підприємства, особливо на ринку, що швидко розвивається. Для виробництва конкурентоспроможної продукції та зміцнення позиції на ринку підприємству необхідно ретельно оцінювати свої можливості, використовувати різні методи та інструменти для досягнення бажаного результату. Зокрема, важливого значення набуває роль маркетингової політики у створенні конкурентних переваг.

Для того, щоб успішно працювати в умовах високої конкуренції та підтримувати стійкі конкурентні переваги, підприємства та організації працюють над освоєнням нових видів товарів та послуг, впроваджують нові форми ведення бізнесу, стимулюють активність своїх співробітників та прагнуть залучити якнайбільше клієнтів. При плануванні своєї діяльності компанія повинна враховувати не тільки потреби клієнтів, але й можливості та стратегії своїх основних конкурентів. Позитивний результат у конкурентній боротьбі може бути досягнутий лише внаслідок застосування постійних та компетентних зусиль управлінської діяльності на підприємстві. Тому тема цієї статті є актуальною та необхідною для більш детального дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття.** Теоретичним і практичним аспектам формування конкурентоспроможності підприємства присвячено ряд наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема, І. К. Бистрякова, П. П. Борщевського, В. І. Векленка, О. Г. Гранберга, О. Д. Гудзинського, І. Б. Загайтова, Є. Л. Золотарьова, Н. Я. Коваленка, М. Ф. Кропивка, П. Т. Саблука, О. П. Сологуб та ін.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** *Мета* статті полягає у визначенні місця та впливу маркетингової політики підприємства на рівень його конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Конкуренція між суб'єктами і об'єктами ринку є однією з найважливіших характеристик ринкової економіки. Вона як засаднича характеристика ринку, суттєво впливає на господарську діяльність підприємства, примушує його прагнути до переваги над конкурентами. Зіткнення інтересів товаровиробників у боротьбі за отримання прибутку − природний процес в конкурентному середовищі. Науковці визначають конкуренцію як процес боротьби за досягнення вагомих переваг [13].

У широкому розумінні під конкуренцією визначають суперництво між суб’єктами господарювання та відповідними особами, які зацікавлені в досягненні спільної мети на рівні країни чи регіону. Р. Фатхутдінов розглядає конкуренцію як «змагання між господарюючими суб'єктами, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обороту товарів на відповідному товарному ринку» [15].

Основна особливість конкуренції як економічної категорії полягає в наочному відображенні того, як можна ефективніше виробляти товари, підштовхуючи товаровиробників до перегляду сформованих умов виробництва, реалізації без часткових або повних втрат своїх доходів [11].

Одним з найбільш важливих завдань для сучасного підприємства є формування та розвиток конкурентних переваг над основними конкурентами. На жаль, сьогодні багато вітчизняних підприємств не готові до активного ведення конкурентної боротьби, виявлення і завоювання конкурентних позицій через відсутність у них ефективних управлінських та організаційних механізмів реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

З конкуренцією тісно пов'язано і поняття конкурентоспроможності. У простому визначенні поняття конкурентоспроможність – це здатність витримати конкуренцію. У широкому сенсі конкурентоспроможність означає «випереджати інших у досягненні поставлених цілей в ході боротьби за зміцнення позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках». Важливою інтегральною характеристикою є конкурентоспроможність, котра допомагає здійснити аналіз фінансово-економічної ситуації галузей національної економіки. Як правило, її застосовують як критерій оцінки й індикації економічної діяльності господарюючих суб'єктів [2].

Розрізняють наступні категорії конкурентоспроможності:

− філософська − виступає як чинник розвитку суспільства, визначає напрями і характер розвитку, як рушійна сила проявляється у вигляді протиріч між рівнем громадського розвитку і пропонованим рівнем товару, рівнем конкурентоспроможності і конкуренції, відображає дію усіх філософських законів розвитку;

− економічна − визначає доцільність та ефективність витрат на виробництво товару у виробника й ефективність використання у споживача; ринкова − розкриває міру корисності товару щодо задоволення потреб покупця, є ринковим вимірником ефективності товару і витрат в процесі його виробництва, просування і поширення на ринку; юридична − підтверджує відповідність поняття й атрибуту конкурентоспроможності дійсному змісту і складу показників;

− соціальна − визначає відповідність конкурентоспроможності товару вимогам і принципам соціального розвитку і процвітання суспільства, моралі, соціальних орієнтирів, що підтверджуються відповідністю, і цілей, закладених в образі товару;

− психологічна − забезпечує відповідність очікуваних благ від використання товару дійсному їх рівню, виключає дисгармонію і дискомфорт як для особи, так і для суспільства при використанні конкурентоздатного товару [8].

Конкурентоспроможність підприємства характеризується його здатністю в існуючих умовах виробляти і реалізовувати продукцію (товари, послуги), які задовольняють попит покупців у найбільшій мірі серед конкурентів. Суб'єктами конкуренції є учасники ринку, а саме виробник продукції, споживач даної продукції та конкуренти-виробники.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства по відношенню до інших наявних компаній на ринку, велике значення мають абсолютно нові підходи здійснення процесу виробництва й управління.

Конкурентоспроможність − похідна багатьох факторів виробництва, синтезована оцінка можливості бути реалізованим на конкретному ринку в певні терміни у присутності товарів-конкурентів. Сукупність факторів конкурентоспроможності підприємства поділяють на зовнішні і внутрішні [6].

Внутрішні чинники (фактори) − об'єктивні критерії, які визначають можливості організації щодо забезпечення власної конкурентоспроможності. До них відносять: технологічні чинники, виробничі фактори, маркетингові чинники, управлінські фактори, екологічні фактори, інформаційні чинники, фактори сприйняття.

Зовнішні фактори (чинники) − ті, на які підприємство-виробник продукції не може впливати. До них відносять: міжнародні чинники, політичні чинники, економічні фактори, соціально-демографічні чинники, правові чинники, науково-технічні фактори, культурні чинники.

Вивчивши фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, можна сказати, що конкурентоспроможність організації є сукупністю, з одного боку, характеристик самої організації, а з іншого, − характеристик зовнішніх факторів, які впливають на неї [12].

Відзначимо, що фактори можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на конкурентоспроможність організації. При позитивному впливі, вони стають конкурентними перевагами, а при негативному − конкурентними проблемами. Але акцентувати увагу на дослідженні окремих факторів не можна, доцільним є застосування комплексного підходу, що виражається в одночасному розгляді економічних, технічних, технологічних, соціальних, екологічних, організаційних аспектів вирішення проблеми зростання конкурентоспроможності підприємств.

У методологічному плані конкурентоспроможність розглядатися на таких рівнях як конкурентоспроможність продукції, товару, товаровиробника, галузева, країни (рис.1).

Конкуреннтоспроможність готової продукції

(Потенційна можливість готової продукції бути реалізованою)

Конкурентоспроможність товару (реальна можливість товару бути реалізованим)

Конкурентоспроможність посередників, споживачів

Конкурентоспроможність

виробників (підприємств)

Конкурентоспроможність

постачальників (підприємств)

Конкурентоспроможність галузей

Конкурентоспроможність країни

Рис.1 Взаємозв'язки між рівнями і об'єктами конкурентоспроможності.

В той же час у наукових дослідженнях досить часто конкурентоспроможність продукції і товару ототожнюються, тому структура цих наукових категорій визначає перепони під час переходу продукції в товар. Виходячи з цього, конкурентоспроможність доцільно розглядати відносно двох найважливіших складових ринку: попиту і пропозиції.

Якщо підприємство хоче успішно конкурувати з іншими суб'єктами галузі, ним має бути розроблений чіткий механізм забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. В сучасних умовах перед підприємствами постає низка серйозних проблем, зокрема: відсутність інформації про ринки; низькі реалізаційні ціни та низький споживчий попит; обмежена конкурентоспроможність на ринку; відсутність впевненості у точному виконанні угод, що перешкоджає налагодженню довгострокових стосунків із покупцями та клієнтами, нерозвинена ринкова інфраструктура. Разом із тим, нарощування обсягів виробництва, забезпечення реалізації товарних запасів потребує освоєння нових додаткових ринків, що становитиме ряд питань та поточних завдань для кожного підприємства в сфері маркетингу. Саме тому значну роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відводиться розробці ефективної маркетингової політики [3].

Маркетингова політика підприємства включає застосування заходів для проведення маркетингових досліджень, аналізу, дослідження потреб і побажань клієнтів, планування, створення, вибору продукту та каналів його розповсюдження, цінової політики, реклами, маркетинговий менеджмент та інші види діяльності з єдиною метою − задоволення потреб клієнтів. Складові маркетингової політики наведено на рисунку 2.

Маркетингова політика підприємства

Цінова політика підприємства

Товарна політика підприємства

Електронний маркетинг

Збутова політика підприємства

Комунікаційна політика

Рис.2 Складові маркетингової політики підприємства

Товарна політика − це комплекс дій, спрямованих на формування ефективної довгострокової виробничої програми підприємства, враховуючи його фактичні можливості. При її розробці враховується попит і потреби покупців, виробничий потенціал підприємства, наявність аналогів товарів на ринку та вплив інших факторів. До основних задач товарної політики можна віднести: пошук вільних «нішевих» товарів; коригування асортименту товарів через модернізацію існуючих та виведення з ринку непопулярних; упаковка та маркування товарів; сервісне обслуговування. Кінцевою метою товарної політики є збільшення прибутку підприємства за рахунок зростання продажів, досягнення певного рівня рентабельності, заняття лідируючих позицій на ринку та збільшення її частки, створення позитивного іміджу продукту або торгової марки тощо.

Цінова політика підприємства − найважливіша складова маркетингової політики, яка полягає у визначенні цін, які забезпечують виживання фірми в ринкових умовах, утримання своєї частки ринку та отримання максимально можливого прибутку у майбутньому.

Ринкова ціна формується під впливом ряду факторів: попиту і пропозиції, витрат виробництва та збуту, цін конкурентів тощо. Попит на товар визначає верхній рівень цін. Валові витрати визначають мінімальну величину ціни. Рівень ціни безпосереднім чином визначає цінову конкурентоспроможність товару. Чим нижче її рівень, тим вище, за інших рівних умов, конкурентоспроможність виробленої продукції на ринку, відповідно краще позиції її виробника у порівнянні з іншими виробниками аналогічної продукції.

З урахуванням даних умов і формується цінова політика в боротьбі за підвищення конкурентоспроможності вироблених товарів.

Збутова політика фірми-товаровиробника пов'язана, з одного боку, з попитом на цільовому ринку, а з іншого, − з власними виробничо-збутовими, фінансовими, організаційно-управлінськими і іншими можливостями. Ця політика повинна в максимальній мірі задовольняти потреби покупців, причому з найбільшим зручністю для них, і одночасно враховувати фактор тиску з боку конкурентів, виявляється в їх збутової політиці і практиці. Якщо збутова політика конкурентів свідомо більш ефективна, то виробнику слід, або піти з цільового ринку, або докорінно модернізувати всю систему збуту з метою значного підвищення її конкурентоспроможності, або змінити свою виробничу і збутову спеціалізацію [7].

Комунікаційна політика, як один з елементів маркетингу, є неодмінною умовою нормального функціонування підприємства. Значимість комунікації в сучасних умовах стійко зростає внаслідок більшої насиченості ринків товарами, все більшої різноманітності потреб споживачів, форм і методів конкуренції, все досконаліших засобів збору, зберігання, обробки, передачі інформації і цілого ряду інших факторів. Добре побудовані комунікації є однією з вирішальних передумов успішної ринкової діяльності компанії, інструментом, завдяки якому можна підвищити її конкурентоспроможність.

Спосіб зв'язку підприємства із клієнтами повинен змінюватись і розвиватися в залежності від життєвого циклу продукту, так щоб продажі продукту були належним чином підтримані, залежно від того, як клієнти створюють його. На першому етапі, коли товар розміщується на ринку, клієнти повинні бути підготовлені до нового продукту або послуги. Основою комунікації є надання інформації про продукт, стратегія комунікації повинна спиратися на акцент певного елемента продукту та висвітлити найважливішу функціональну перевагу продукту. Успішність спілкування означає, що клієнт розуміє свою потребу у даному продукті.

На другому етапі росту можливий цілий ряд стратегій комунікації. На цьому етапі клієнт проінформований про бренд і навіть орієнтується у продуктах-аналогах від конкурентів. Тому комунікація повинна зосереджуватися на підтримці переваг продукції чи бренда. Необхідно постійно підкреслювати, що робить продукт таким унікальним.

На третьому етапі, тобто на етапі зрілості продукту, підприємці мають справу із зростаючою конкуренцією на стабільному ринку. Це означає, що успіх продуктів конкурентів відбувається за рахунок власного успіху підприємства. Стратегія комунікації тепер повинна зосереджуватися на підвищенні лояльності клієнтів до бренда досліджуваного підприємства та втраті інтересу до конкурентної торгової марки.

На четвертому етапі – етапі спаду попиту на продукт, ефективним є застосування знижок або робота над новими характеристиками продукту, доцільним також є формування нової цільової групи споживачів [5].

Як важливу складову маркетингової політики підприємства слід виділити електронний маркетинг. На нашу думку, сьогодні це є особливо актуальним в умовах сьогодення. Рівень економічного розвитку країн, розширення доступу до Інтернет та глобалізація ринків призводить до зростання потреб підприємств-товаровиробників у впровадженні та активному застосуванні систем і технологій електронного маркетингу.

Електронний маркетинг базується на загальній теорії маркетингу, а також використанні комп’ютерних інформаційних систем і технологій Інтернет, які стають головними on-line каналами функціонування електронного маркетингового бізнес-середовища. Ці технології позитивно впливають на бізнесову діяльність через обробку значних масивів електронної інформації; наближення компанії до клієнтів та споживачів шляхом інтерактивного зв’язку між ними з метою більш детального вивчення їх індивідуальних потреб та формування відповідних баз даних; активізацію інтернет-реклами для цільових аудиторій споживачів, що сприяє виживанню підприємств в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Технології електронного маркетингу включають створення власного веб-сайту, інтернет-рекламу, вірусний маркетинг, мобільний маркетинг, пошуковий маркетинг, Еmaіl-маркетинг, он-лайн ігри, відео-маркетинг, формування громадської думки, маркетинг соціальних зв'язків тощо. Перевагою електронного маркетингу є порівняно низька його вартість, тому його можуть використовувати у своїй діяльності підприємства різних розмірів, до того ж заходи електронного маркетингу є гнучкими та дозволяють легко реагувати на зміни ринкового середовища і організації маркетингової діяльності [10].

Використання електронних маркетингових інформаційних систем дозволяє маркетологам накопичувати та оперативно обробляти інформацію щодо проведення маркетингових досліджень ринку, розробки нових товарів, аналізу конкурентів, планування та оцінки ефективності маркетингової діяльності, допомагають фахівцям оперативно працювати з електронною інформацією, базами маркетингових даних та моделей, а також спрощують доступ до сумісного використання інформаційних ресурсів локальних, корпоративних та глобальних комп’ютерних мереж.

Застосування інтернет-технологій маркетингу націлене на економію коштів (на заробітній платі співробітників відділів продажів і на рекламі), а також на розширення діяльності компаній (перехід з локального ринку на національний та міжнародний ринок). При цьому як великі компанії, так і малі, мають більш урівноважені шанси в боротьбі за ринок. На відміну від традиційних рекламних медіа (друкованих, радіо і телебачення), вхід на ринок через інтернет є не надто витратним. Важливим моментом є те, що на відміну від традиційних маркетингових методів просування, інтернет-маркетинг дає чітку статистичну картину ефективності маркетингової кампанії.

У порівнянні з іншими видами медіамаркетинга (друкованими, радіо і телебаченням), інтернет-маркетинг росте дуже швидко. Він завойовує все більшу популярність не тільки у бізнесі, але й у звичайних користувачів, які хочуть просунути свій ефективний веб-сайт або блог і заробити на ньому. Тим не менш, в розвинених країнах, витрати на інтернет-маркетинг і рекламу становлять близько 5 % від загальних рекламних витрат [10].

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальшого дослідження даної теми.** Конкурентоспроможність підприємств являє собою одну із найважливіших категорій ринкової економіки, яка характеризує можливості та ефективність адаптації підприємства до умов ринкового середовища. Ефективність діяльності будь-якого підприємства в значній мірі залежить від того, наскільки конкурентоспроможна його продукція, товар або послуга, і які дії фірма приймає для її підтримки в ринкових умовах. Таким чином, забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності є головним стратегічним завданням будь-якого підприємства, особливо, на швидкозмінному ринку.

Для того, щоб успішно діяти на ринку в умовах високої конкуренції, підприємства і організації приділяють особливу увагу розробці маркетингової політики, яка визначає необхідність та можливість освоєння нових видів послуг, введення нових форм ведення бізнесу, розробку нових методів боротьби за залучення кожного клієнта. Виходячи з інформації, що надходить в ході вивчення умов конкуренції, багато в чому формується стратегія підприємства з освоєння ринку, а також загальна стратегія діяльності підприємства.

**Література:**

1. Балабанова Л. В. Кривенко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : монографія. Донецьк : Дон ГУЕТ ім. Туган-Барановського, 2004. 147 с.

2. Білан О. В. Забезпечення конкурентоспроможності продукції рослинництва в сільськогосподарському комплексі регіону : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.05. Черкаси. 2012. 20 с.

3. Гнатушенко В.В. Конкурентный маркетинг на предприятиях: [монография]. Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2006. 266 с.

4. Гудзинський О. Д., Нестеренко С. А. Формування результативної системи управління конкурентоспроможністю підприємств: методологічний аспект: монографія. Львів : Ліга-Прес, 2014. 420 с.

5. Ільїн В. Ю. Вплив маркетингу на конкурентну боротьбу підприємств в умовах глобалізації // Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації : міжнар. зб. наук. праць / відп. ред. Н. В. Семеншена. Терн. : Крок, 2014. Вип. 3. С. 240–242.

6. Конкурентоспроможність підприємства: [навчальний посібник]. URL : library.if.ua/book/14/1240.html (дата звернення: 27.10.2018).

7. Котлер Ф. Основы маркетинга пер. с англ. М. : Прогресс, 2007. 340 с.

8. Макаренко М. В. Концептуальні основи управління конкурентоспроможним розвитком регіонів. *Актуальні проблеми економіки.* 2011. № 9. С. 234.

9. Маркетинг: підручник / В.Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін. ; Ред. О.І. Сидоренко, Л.С. Макарова. 2-ге вид. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2010. 648с.

10. Михнеева С., Маркеева Г. Технологии интернет-маркетинга как современный инструмент продвижения бизнеса. *Известия высших учебных заведений.* Серия «Общественные науки». 2015. № 1 (33). С. 239–247.

11. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. К. : Вид-во «Основи», 1998. 390 с.

12. Россіхіна О. Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони.* 2010. № 2. С. 184-187.

13. Савченко І.Г. Аспекти підвищення рівня конкурентоспроможності України за умов кризових явищ в економіці. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2008. №6. 153 с.

14. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко , О. С. Дуброва , Д. О. Барабань та ін.]. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.

15. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації. К.: «Кондор», 2009. 470 с.

УДК 658.51(075.8)

# Ільїн Богдан Георгійович

**Ilin Bogdan**

**СТРАТЕГІЯ ТА ТАКТИКА ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ЛІНІЙКИ ПІДПРИЄМСТВА**

**STRATEGY AND TAKTY UPDATING THE PRODUCTIVE LINE OF THE ENTERPRISE**

*Науковий керівник:*

*д.е.н., проф. Фінагіна Олеся Валентинівна*

*Анотація.* У статті досліджено тему актуальності та необхідності формування конкурентоспроможної продуктової лінійки підприємства шляхом її оновлення. Розглянуто стратегії та тактики оновлення продуктивної лінійки підприємства. Визначено необхідність та актуальність розробки нових товарів. Досліджено стратегію, орієнтовану на найбільш повне задоволення потреб кінцевих споживачів. Прослідковано залежність між своєчасним оновленням продуктової лінійки підприємства та його фінансовими результатами діяльності. Визначено основні етапи вибору стратегії формування продуктової лінійки підприємства, фактори, що впливають на її вибір та чинники, що забезпечують конкурентоспроможність оновленого асортименту підприємства. Проаналізовано процес формування асортиментної пропозиції на виробничих підприємствах.

Успішність підприємства на ринку прямо залежить від можливості швидко та своєчасно реагувати на зміни у потребах споживачів, чітко визначити цілі та методи реалізації товарної політики, а також обрати найоптимальнішу стратегію оновлення продуктової лінійки підприємства. Зазначені основні аспекти узагальнені, проаналізовані та викладені у матеріалах статті.

*Abstract.* The article deals with the topic of relevance and necessity of forming a competitive product line of the enterprise through its updating. The strategies and tactics of updating the product line of the enterprise are considered. The necessity and urgency of development of new products is determined. The strategy focused on the most complete satisfaction of the needs of end users is explored. The dependence between timely updating of the product line of the enterprise and its financial results of activity was observed. The main stages of choosing the strategy of forming a product line of the enterprise, factors influencing its choice and factors ensuring the competitiveness of the updated range of the enterprise are determined. The process of assortment proposal formation at manufacturing enterprises is analyzed.

The success of an enterprise in the market directly depends on the ability to respond quickly and in a timely manner to changes in the needs of consumers, to clearly identify the objectives and methods of implementing a commodity policy, and to choose the most optimal strategy for updating the product line of the enterprise. These basic aspects are summarized, analyzed and described in the article's materials.

*Ключові слова:* продуктова лінійка підприємства, стратегія, маркетингова товарна стратегія, товарна політика, асортимент, споживчі оцінки.

*Key words:* product line of enterprise, strategy, marketing commodity strategy, commodity policy, assortment, consumer estimation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У сучасних умовах ринкової економіки, для завоювання стійкої конкурентоспроможної позиції, підприємство повинно своєчасно реагувати на всі зміни у потребах кінцевих споживачів та швидко адаптувати свою продуктову лінійку відповідно до них. Адже кінцевий результат діяльності прямо залежить від можливості підприємства пропонувати на ринку конкурентоспроможні товари, які здатні задовольняти все більш вимогливих споживачів як до якості продукції, її різноманітності, так і до цінової політики.

Але, слід враховувати усі ризики, які супроводжують процес оновлення продуктивної лінійки підприємства та визначити стратегію, яка дозволять провести цей процес з їх мінімальним впливом.

Тому, питання оновлення продуктової лінійки підприємства та визначення оптимальної стратегії і тактики її реалізації з мінімізацією ризиків є надзвичайно актуальним питанням кожного підприємства, яке має на меті зайняти конкурентоспроможні позиції на ринку та забезпечити високі результати власної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття.** Вивченням теми стратегії і тактики оновлення продуктивної лінійки підприємства займалися багато як вітчизняних, та зарубіжних вчених. Серед них Д. Аакер, Г. Ассель, П. Афанасьєв, Л. Балабанова, Л. Гордієнко, С. Ільєнкова, Н. Мончев, І. Перлакі, В. Хартман, Р. Фатхутдінов, Р. Фостер та інші.

Але, варто зазначити, що питання вибору стратегії і тактики оновлення продуктової лінійки підприємства з мінімізацією ризиків та максимально повним задоволенням потреб кінцевих споживачів, а також визначення етапів проведення оновлення продуктивної лінійки підприємства в межах обраної стратегії, залишається недостатньо висвітленим та потребує подальшого дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** *Метою* статті є ознайомлення та дослідження необхідності оновлення продуктивної лінійки підприємства, вибір стратегії і тактики оновлення продуктивної лінійки підприємства шляхом мінімізації ризиків, а також визначення етапів їх проведення.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В умовах економічного розвитку конкурентна боротьба на ринку вимагає від виробників своєчасно і динамічно реагувати на зміни у потребах споживачів та постійно оновлювати продуктивну лінійку підприємства. Оновлення продуктивної лінійки підприємства повинно орієнтуватися на створення нових видів товарів, внесення змін у вже існуючі товарні позиції, що підвищить їх споживчу цінність, а також на розширення кола можливих кінцевих споживачів.

Оновлення продуктивної лінійки підприємства та розширення асортименту дає можливість зберегти свої позиції на уже завойованій частці ринку, а також завоювати нові сегменти.

Значну роль в оновленні продуктової лінійки підприємства відіграє вибір найбільш прийнятної товарна політика. Саме товарна політика охоплює усі складові, які необхідні для приваблення, задоволення та утримання споживача.

Конкурентоспроможна товарна політика поєднує в собі задоволення основних інтересів як споживачів так і виробника, та, на цій основі, сприяє прийняттю рішення щодо випуску найбільш оптимальної продуктової лінійки підприємства з врахуванням цінової політики та ринкової атрибутики.

У випадку, коли на підприємстві відсутня чітко сформована товарна політика виникають проблеми з нестійкістю асортименту, не конкурентоспроможністю на ринку та втратою контролю над комерційною ефективністю продукції [8].

Важливою частиною ефективної товарної політики є розробка та впровадження у виробництво нових товарів, адже можливість підприємства виходити на ринок з новинкою є відмінною ознакою успішної діяльності.

Для виробництв, що характеризуються сезонністю своєї діяльності, новий товар допомагає стабілізувати як збутові показники, так і витрати протягом року. Крім того, нові товари допомагають підприємству підвищити рівень фінансових результатів своєї діяльності у напрямку збільшення прибутку. За допомогою випуску нових товарів на ринок, підприємство отримує важіль швидкого реагування на всі зміни у стилі життя споживачів та демографічні зміни в цілому.

Оновленню продуктової лінійки підприємства передує великий комплекс робіт. Проводяться маркетингові та наукові дослідження, приймаються технологічні, організаційні та технічні рішення, які дозволяють обрати найбільш вигідний для підприємства та найбільш конкурентоспроможний варіант оновлення продуктивної лінійки підприємства. Оновлена продуктивна лінійка повинна виконувати два обов’язкові завдання: задовольняти потреби обраного сегменту ринку та бути прибутковою для підприємства.

Впровадження ідеї виробництва нового виду товару є частиною стратегічного планування підприємства, яке обов’язково реалізується з врахуванням майбутніх фінансових показників.

У ході своєї діяльності підприємство формує систему стратегій, яка складається із трьох основних рівнів, а саме: корпоративного, функціонального та бізнес-рівня. Що стосується маркетингової товарної стратегії, то вона є основою в загальній системі управління підприємством та впливає на всі її рівні.

На рис. 1 відображені види товарної стратегії підприємства.

Інновація товару

МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Варіація (модифікація) товару

Диференціація

1. Горизонтальна.

2. Вертикальна.

Елімінація товару

Диверсифікація

1.Горизонтальна (концентрична).

2. Вертикальна

3.Латеральна (конгломеративна)

1.Модифікація функціональних та фізико-хімічних властивостей.

2.Модифікація естетичних властивостей.

3.Модифікація ринкової атрибутики товару.

1. „Збір врожаю”.

2. „Видоювання”.

3.„Концентрація зусиль”.

4.„Посилення товарних ліній”.

5.„Виключення товарних ліній”.

Рис.1 Види маркетингової товарної стратегії підприємства [7]

Виділяють три види маркетингової товарної стратегії, а саме: стратегія інновації товару, стратегія варіації (модифікації) товару та стратегія елімінації товару. Що стосується стратегії інновації, то вона поділяється на стратегію диференціації (інноваційний товар не являється цілком повним замінником подібних товарів, що випускаються конкурентами) та стратегію диверсифікації (підприємство розпочинає випуск спорідненого виду продукції).

Що стосується стратегії варіації (модифікації) товару, то вона повністю залежить від специфіки роботи підприємства та реалізується через стратегію модифікації функціональних та фізико-хімічних властивостей, стратегію модифікації естетичних властивостей та стратегію модифікації ринкової атрибутики товару.

Стратегія елімінації товару заснована на виведенні певних груп товарів, що уже були представлені певний час на ринку та реалізується через наступні підвиди стратегії: „Збір врожаю”, „Видоювання”, „Концентрація зусиль”, „Посилення товарних ліній”, „Виключення товарних ліній”.

Вибір стратегії елімінації приймається на основі наступних критеріїв:

1. Важливість продукту для підприємства в економічному плані.

2. Позиція продукту на ринку.

3. Завантаженість виробничих та складських потужностей при виробництві аналізованого виду продукції.

4. Перспективність продукції в майбутньому [10, 4].

При виборі стратегії оновлення продуктової лінійки підприємства керівництво здійснює оцінку сильних та слабких сторін діяльності підприємства, а також стан наявної продуктової лінійки, її позиції на ринку.

Крім того, варто зазначити, що, при формуванні оптимальної продуктивної лінійки, підприємство наштовхується на ряд проблемних питань, а саме:

- постійні зміни в потребах та смаках кінцевих споживачів (що підштовхує підприємство до динамічних змін власної продуктивної лінійки);

- прогнозувати зміни у споживчому попиті досить складно, тому на підприємстві виникають проблеми з управлінням асортиментом;

- не визначені чіткі критерії та методи (інструменти) для формування оптимальної продуктивної лінійки;

- інвестиції у випуск нових продуктів не завжди окупаються у зв’язку із жорсткою конкуренцією на ринку [9].

Окрім того, при формуванні та оновленні продуктивної лінійки підприємства, потрібно пам’ятати, що продукція розрізняється за періодом використання, видом, своїм призначенням, функціональністю та надійністю, зручністю у використанні.

Для визначення найоптимальнішої стратегії оновлення продуктової лінійки підприємства необхідно пройти сім основних етапів:

1. Генерація ідеї – етап, від якого відштовхується весь подальший процес оновлення продуктового асортименту підприємства.

2. Розробка нового товару – на даному етапі визначаються якомога більше цікавих ідей та здійснюється їх своєрідна „фільтрація” для визначення найприйнятніших для підприємства.

3. Перевірка відібраних ідей – проводиться випробування визначених на попередньому етапі ідей у визначеному (бажаному) сегменті споживачів.

4. Економічний аналіз – дозволяє більш детально проаналізувати відібрані ідеї на основі прогнозних значень попиту, витрат, інвестицій та прибутків.

5. Розробка товару – на даному етапі визначається можливість відібрані ідеї втілити у конкретний вид продукції, їх рентабельність з технічної та комерційної точки зору. Наданому етапі також визначається конструкція виробу, упаковка, розробляється марка, здійснюється визначення позиції в ринковому сегменті та перевіряється ставлення кінцевих споживачів.

6. Пробний маркетинг – на зазначеному етапі визначаються основні питання реалізації пробного маркетингу з метою отримання найповнішої інформації щодо оцінки нової товарної позиції та перевірки маркетингової діяльність до повноцінного запуску комерційної реалізації продукції.

7. Комерційна реалізація товару характеризується повноцінним виробництвом нового виду продукції та повномасштабним її маркетинговим супроводженням [6, 1].

Рішення щодо необхідності оновлення продуктивної лінійки підприємства приймається на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному, що можна прослідкувати побудувавши ієрархічну структуру процесу формування асортиментної пропозиції на виробничих підприємствах (рис. 2).

Стратегія підприємства

Формування асортиментної політики

Асортимент, що відповідає цілям підприємства

Тактика

Розробка товару

Асортимент, що відповідає ресурсам підприємства

Асортимент, що відповідає вимогам ринку

Оптимізація виробничої програми

Оперативне управління асортиментом

Рис. 2. Процес формування асортиментної пропозиції на виробничих підприємствах [3]

Отже, продуктивна лінійка підприємства повинна відповідати основним цілям діяльності, ресурсному потенціалу, яким володіє підприємство та вимогам ринку (споживачів).

На стратегічному рівні прийняття рішення, щодо необхідності оновлення продуктової лінійки підприємства, використовуються методи, завдяки яким формується господарський портфель підприємства, що включає загальну сукупність напрямків діяльності та продукції підприємства.

На тактичному рівні приймаються рішення щодо розробки виробничої програми на майбутній плановий період [10].

Розглянемо процес оновлення продуктової лінійки підприємства (рис.3.).

Критерії та інструменти оновлення продуктової лінійки підприємства

Внутрішні фактори

Ціноутворення

Зовнішні фактори

Технологічні можливості

Технічні можливості

Матеріально-технічне забезпечення

Трудові ресурси

Інвестиційні можливості

Організація бізнес-процесів

Якість та ціна пропозиції

Дизайн та рекламні заходи

Форми просування та обслуговування

Ширина та глибина асортименту

Зміна потреб споживачів

Дії конкурентів

Модуль планування потреб у виробничих потужностях

Модуль формування конкурентоспроможності продукції

Рис. 3 Процес оновлення продуктивної лінійки підприємства

Отже, як видно з рисунку 3, управління оновленням продуктивної лінійки підприємства лежить між техніко-економічним (виробничим) та маркетинговим (ринковим) аналізом. Всі виробничі та ринкові методи аналізу окреслюють внутрішні та зовнішні фактори оновлення продуктивної лінійки підприємства [9, 2].

Варто зазначити, що продуктова лінійка підприємства не може бути розроблена і реалізована одноразово і на весь період перебування підприємства на ринку. Найоптимальніша продуктивна лінійка підприємства включає в себе продукти, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу: стадії впровадження (продукти стратегічної направленості в діяльності підприємства), стадії зростання (найбільш прибуткові продукти), стадії зрілості (мають характер підтримуючих товарів), стадії спаду (продукти, яку планують вивести з ринку та завершити її виробництво).

Важливим аспектом оновлення продуктивної лінійки підприємства є випуск продукції в певному місці, де вона найбільш актуальна, та в необхідній кількості, яка задовольнить потреби кінцевих споживачів [8, 2].

Найвпливовішим фактором в формуванні та оновленні продуктивної лінійки підприємства є споживчий попит, адже етап дослідження ринку починається саме з потреб покупців, а не з продуктів. З розвитком ринкових відносин важливого значення при формування товарної пропозиції на ринку займають споживчі оцінки. Споживчі оцінки – це безпосереднє ставлення кінцевих споживачів до того чи іншого виду продукції та до його окремих характеристик (надійності, зручності, модності, доступності тощо [5].

Споживчі оцінки виявляються через відгуки покупців, статистику відмов від покупки, висловлених переваг та недоліків тощо. При оновленні продуктивної лінійки, обов’язково необхідно подбати про сервісне обслуговування споживачів, а саме товари мають бути у відповідній якості, представлені у зручному місці та в зручний час для покупців. Це сприятиме позитивним споживчим оцінкам, а отже, і конкурентоспроможності товару.

Важливим фактором, який враховується при формуванні та оновленні продуктивної лінійки підприємства, є доступність продукції за ціновою характеристикою, адже споживачі формують для себе границі можливих витрат на той чи інший товар. Тому, продуктивна лінійка підприємства повинна включати товари різної цінової категорії.

Розглядаючи оновлення продуктивної лінії з погляду споживачів, необхідно пам’ятати про невід’ємну частину будь-якого товару – ринкову атрибутику. До ринкової атрибутики відноситься марочна назва та упаковка.

Основним завданням упаковки продукції є забезпечення її цілісності, збереженості, якості та зручності транспортування. Проте це лише незначна частина функцій пакування, оскільки при виборі товару споживачами упаковка має важливе значення. Упаковка продукції містить інформацію про товар, являється рекламним носієм, формує імідж товару та підприємства в цілому, а також забезпечує впізнаваність товару та приналежність його до виробника [5].

При оновленні продуктивної лінійки підприємства необхідно також враховувати рівень купівельної спроможності населення, рівень достатку не тільки на території, де розташовані торгові площі, а й в загальному по всій країні.

Можливості отримання додаткових конкурентних переваг в умовах ринку можна реалізувати за рахунок рівня обслуговування покупців, додаткових послуг, ідентифікації постійних споживачів (покупців, клієнтів) торгової мережі тощо.

Варто зазначити, що на етапі розробки нового товару доцільно робити аналіз емоційного сприйняття товару кінцевими споживачами, тобто думати і відчувати як покупець.

Таким чином, нестабільність продуктової лінійки підприємства, яка не відповідає потребам споживчого ринку, викликає хвилю незадоволеного попиту, збільшуючи час на пошуки необхідних товарних позицій та негативно відбивається на економічній ефективності. Тому, при формуванні та оновленні продуктивної лінійки підприємства необхідно орієнтуватися на повному задоволенні потреб споживачів, мінімізації часу, витраченого на покупку та забезпечення чіткої та ефективної роботи підприємства.

Підсумовуючи вище описані фактори, що впливають на формування та оновлення продуктивної лінійки підприємства, необхідно окреслити основні їх цілі (рис. 4.).

**Основні цілі оновлення продуктивної лінійки підприємства**

Збільшення обсягів реалізації за рахунок оптимізації продуктивної лінійки підприємства

Підвищення економічної стійкості підприємства шляхом формування раціональної продуктової лінійки

Досягнення конкурентних переваг за рахунок більш привабливої продуктової лінійки

Вихід на нові ринки

Зниження витрат, пов’язаних із структурою продуктової лінійки

Збільшення оборотності товарних запасів

Оптимальне завантаження виробничих потужностей

Рис. 4 Основні цілі оновлення продуктивної лінійки підприємства [9]

Лідерами на ринку під час конкурентної боротьби стають ті підприємства, які добре орієнтуються в питаннях формування та оновлення продуктивної лінійки підприємства, хоча багать українських виробників у своїй діяльності не приділяють цьому належного значення.

У своїй діяльності підприємство повинно вміло оперувати наявною номенклатурою продуктової лінійки з урахуванням стадій життєвих циклів, так і постійно проводити роботу на оновленням своїх пропозицій для ринку.

Крім того, при формуванні та оновленні продуктової лінійки підприємства необхідно детально проаналізувати насиченість продукції на ринку, глибину та широту її асортименту.

Отже, вміння ефективно та раціонально управляти продуктовою лінійкою підприємства дає значні переваги в конкурентній боротьбі в умовах ринку.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальшого дослідження даної теми.** В статті детально досліджено проблематику формування та оновлення продуктової лінійки підприємства. Визначена важливість постійної, динамічної роботи над новими товарами. Проаналізовані стратегії, що можуть бути основою для формування конкурентоспроможного асортименту підприємства. Поетапно розглянуто порядок оновлення продуктової лінійки та визначено основні її цілі. Досліджено доцільність оновлення продуктивної лінійки в умовах ринку та вплив на її ефективність споживчих оцінок та емоційного сприйняття продукції покупцями.

Вступаючи в конкурентну боротьбу, підприємство прагне зайняти чільне місце на ринку та забезпечити високі фінансові результати своєї діяльності. Для досягнення власної мети керівництву підприємства необхідно вибудувати грамотну стратегії власного розвитку на ринку, врахувати всі фактори, які можуть впливати на його діяльність та сформувати найоптимальнішу продуктову лінійку з перспективою її постійного оновлення. Єдиної стратегії не існує, адже все залежить від особливостей діяльності, виду продукції, сегментів ринку, конкуренції, стану економіки в країні тощо.

Значні конкурентні переваги на ринку дає розробка нових товарних позицій з кращими характеристиками відносно пропозиції конкурентів. Підхід в оновленні продуктової лінійки підприємства, заснований на споживчих оцінках та емоційному сприйнятті продукції, дає найвищі конкурентні переваги в ринкових умовах.

Перспективи подальших досліджень розглянутої теми повинні бути направленні на пошук та визначення основних критеріїв, від яких залежить рівень конкурентоспроможності продуктивної лінійки підприємства

**Література:**

1. Бородіна Н.О., Волєвач А.В. Проблеми формування асортиментної політики на підприємстві:[Електронний ресурс] / Бородіна Н.О., Волєвач А.В. // Режим доступу до статті.: [https://docviewer.yandex.ua/?url=http%3A%2F%2 Feztuir](https://docviewer.yandex.ua/?url=http%3A%2F%252%20Feztuir).ztu.edu.ua%2F7152 %2 F1%2F161.pdf&name=161.pdf&lang=uk&c=5642 ece8b6bc.

2. Дарвішева М.В. Проблема формування товарного асортименту на підприємстві: [Електронний ресурс] / Дарвішева М.В. // Режим доступу до статті.: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=40787>.

3. Доброзорова О. В., Покотилова О. І. Теоретико-методичні аспекти формування асортименту виробничих підприємств // Економічні студії. – 2015. – с. 41 - 43.

4. Кисіль, Т.В. Теоретичні засади використання стратегії імпортозаміщення на промислових підприємствах [Електронний ресурс]. – 2014. – №1. – Режим доступу: [http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/ 34323](http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/%2034323).

5. Марчук О.О. Формування конкурентоспроможної товарної політики підприємства: Вісник Львівського торгівельно-економічного університету. – Львів: Видавництво Львівського торгівельно-економічного університету. – 2018. – Вип. 54. – с. 116 – 119.

6. Мурзік Н. Ю. Формування стратегії оновлення продукції підприємства //Управління розвитком. – 2013. – №. 12. – с. 24-27.

7. Наторіна А. О. Теоретичні та практичні аспекти вибору маркетингової товарної стратегії підприємства / А. О. Наторіна // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ „Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана”, Укр. союз промисловців і підприємців, Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАН України ; редкол.: В. А. Верба (голов. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2015. – Вип. 36. – с. 98–106.

8. Ткачук Т.В. Формування маркетингової товарної політики підприємства в умовах ринку: Вісник студентського наукового товариства „ВАТРА” Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. – Вип. 59. – с. 493 – 500.

9. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс]. – 2014. – №1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2014\_1\_55](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2014_1_55).

10. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Формування асортиментної політики на підприємстві //Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – №. 1. –  с. 67-70.

УДК 658.818

# Кравець Ярослав Сергійович,

**Геєць Ірина Сергіївна**

**Kravets Yaroslav,**

**Heyets Iryna**

**ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ НА ОБСЯГ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ**

**EFFECT OF ECONOMIC FACTORS ON THE PRODUCTION AND REALIZATION OF PRODUCTION**

*Науковий керівник:*

*к.е.н., доц., Плаксюк Олена Олександрівна*

*Анотація*. В умовах переорієнтації підприємств до потреб ринку найважливішим питанням є формування політики реалізації продукції відносно мінливих вимог споживачів та високого рівня конкуренції. Економічні показники процесу реалізації впливають на процес функціонування підприємства в цілому, а їх аналіз дозволяє виявити проблеми, що виникають у його діяльності*.* Обґрунтовано сутність категорії та роль реалізації продукції в діяльності промислового підприємства. Визначено задачі процедур обліку реалізації продукції. Окреслено передумови забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємств України. Визначено зміст менеджменту реалізації продукції та встановлено його специфічні риси для умов України. Обґрунтовано функціональні моделі впливу різних економічних факторів на динаміку обсягу реалізації продукції. Визначено межі використання кожної функціональної моделі.

*Abstract*. In the context of reorientation of enterprises to the needs of the market, the most important issue is the formation of a policy of product sales regarding the changing requirements of consumers and a high level of competition. Economic indicators of the implementation process affect the process of functioning of the enterprise as a whole, and their analysis can identify problems that arise in its activities. The essence of the category and role of sales of products in the activity of the industrial enterprise is substantiated. The tasks of accounting procedures for product sales are determined. The prerequisites for ensuring the competitiveness of Ukrainian enterprises are outlined. The content of production management is determined and its specific features for the conditions of Ukraine are established. The functional models of the influence of various economic factors on the dynamics of sales volume are substantiated. The limits of use of each functional model are determined.

*Ключові слова:*продуктивність праці, реалізація продукції, фактори, факторний аналіз

*Key words:*labor productivity, product realization, factors, factor analysis

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями.** В умовах розвитку ринкової економіки в Україні, посилення конкуренції, не виробництво визначає обсяг продажу продукції, а навпаки, можливий обсяг продажу є основою розробки виробничої програми. Підприємство може виготовляти лише ту продукцію і в такому обсязі, яку воно може реально реалізувати. Тому аналізу обсягів реалізації продукції на промислових підприємствах має приділятися першочергова увага. Досягнення високого рівня управління підприємством і планування його розвитку в складних умовах функціонування ринку потребує використання економіко-математичних методів, у тому числі і методів моделювання, прогнозування, індексного методу та інших.

Для аналізу виробництва і реалізації продукції використовують систему методів, серед яких важливе місце займає факторний індексний аналіз. Як і будь-який метод аналізу, індексний метод має свої недоліки, але він має й певні переваги перед іншими методами аналізу впливу чинників на результативний показник.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття.** Питанням збільшення обсягів реалізації продукції присвятили свої дослідження такі зарубіжні й вітчизняні економісти, як: Л. Балабанова, Дж. Болт, В. Бурцев, Ю. Вітт, А. Дейян, Є. Діхтель, П. Діксон, М. Залманова, А. Троадек, Д. Костоглодов, Х. Хершген, Т. Парцирна, М. Прокопенко, В. Пурлік, Д. Скотт, Б. Соловьйов, Дж. Еванс. У більшості з досліджень було використано методи математичного аналізу і моделювання. Широке використання економіко-математичних методів для аналізу показників діяльності підприємств викликає необхідність обґрунтування побудови тих чи інших моделей, урахування особливостей застосування методів моделювання для прогнозування показників на підприємствах.

Реалізація є завершальною стадією всієї виробничо-комерційної діяльності підприємств і виконує одну з найважливіших функцій, що забезпечує торговельну орієнтацію підприємств, а саме функцію зворотного зв’язку. Тому пошук і використання економіко-математичних методів для аналізу впливу розміру продуктивності праці на обсяги реалізації є актуальними та потребують більш досконалого дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** *Метою* статті є дослідження впливу економічних факторів на динаміку обсягів виробництва і реалізації продукції.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Одним із ключових етапів кругообігу капіталу є етап реалізації продукції, робіт або послуг, тому що він є завершальним і від того, наскільки він буде ефективним, залежить ефективність функціонування всього підприємства. У будь-якому підприємстві головна мета господарської діяльності випливає з її місії служінню благу суспільства і визначається максимальним задоволенням потреб, перш за все, місцевого населення та національного споживача у доброякісній та доступній за ціновою політикою продукцією.

Без реалізації повторення процесу виробництва неможливе. Вона є основною умовою безперервного виробничого процесу, відтворення і є результатом суспільно-корисної праці [1]. Розвиток суспільства в наш час не може відбуватись за відсутності зв’язку між споживанням і виробництвом. Товарний характер виробництва обумовлюється законом вартості. Головним змістом відповідного закону є еквівалентність обміну. Товарні стосунки, обмін продукцією здійснюються через купівлю і продаж. Для цієї мети необхідні чіткий облік потреб і пропозиції, організація ефективної системи збуту. Головним регулятором обсягу виробництва продукції є споживчий попит, який являє собою задоволення потреб окремих громадян, підприємств різних галузей та держави в цілому.

Створений у виробництві продукт, знаходить остаточне підтвердження своєї суспільної необхідності у момент реалізації. Тільки в процесі споживання можуть бути визначені його споживчі властивості, створені у процесі виробництва. Умовою реалізації є відповідність споживчої вартості вимогам, які висуваються до товару. Процес реалізації є передачею готової продукції, що створена у процесі виробництва, покупцям (споживачам). Відповідна передача відбувається шляхом купівлі-продажу за укладеними угодами. Як результат, від реалізації підприємство отримує від покупців грошову виручку (дохід від продажу). Проте розмір цієї виручки більший ніж розмір, який було витрачено на виробництво і реалізацію продукції на суму чистого доходу (прибутку), що входять до відпускної (продажної) вартості продукції. Таким чином, прибуток, який створений у процесі виробництва, набуває грошової форми під час здійснення етапу реалізації продукції.

За економічним змістом сутність категорії «реалізація продукції» характеризується кінцевим результатом роботи підприємства, виконання ним обов’язків перед, перш за все, місцевими та національними споживачами у максимальному задоволенні їхніх потреб. Відповідний процес у бухгалтерському обліку відображається сукупністю операцій, що пов’язані з реалізацією виробленої продукції (робіт, послуг) іншим підприємствам і організаціям. До головних завдань обліку процесу реалізації готової продукції, робіт і послуг відносять:

– встановлення кількості та вартості відвантаженої продукції (за обліковими цінами);

– визначення дебіторської заборгованості за відвантажену покупцям продукцію, виконані роботи та надані послуги відповідно до договорів (за цінами реалізації);

– дотримання термінів поставок готової продукції, виконання робіт та надання послуг, а також строків оплати зі сторони споживачів;

– облік затрат, що пов’язані із збутом продукції, товарів, робіт і послуг та просування їх на споживчому ринку (витрати на маркетинг);

– визначення фінансового результату від реалізації продукції, виконаних робіт та наданих послуг підприємством як у розрізі номенклатурних груп товарів, так і в цілому [2].

На сучасному етапі розвитку економіки України зростає роль управління реалізацією продукції підприємства. Невід'ємним елементом ефективної підприємницької діяльності виступає розуміння та використання концепції маркетингу в управлінні підприємством. Якісна складова процесу реалізації в управлінні є величезною, оскільки зумовлює високоприбуткову ритмічну діяльність суб'єктів господарювання. Як свідчить практика діяльності підприємств України, впровадження маркетингу хоча й набуває все більшого поширення, проте повною мірою ще не використовуються всі форми управління процесом реалізації. А це створювало б передумови для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, адаптації до постійних змін зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку, стабільності умов господарювання.

Процес управління матеріальними та людськими ресурсами, що забезпечують їх інтеграцію та найефективніше використання для досягнення поставлених цілей, як відомо, зветься менеджментом (від англ. management – управління, завідування). На основі вищесказаного, менеджментом реалізації продукції, або управлінням маркетингом у підприємстві є процес аналізу, розробки та втілення в життя засобів, які розраховані на встановлення, укріплення та підтримку вигідних обмінів з покупцями для досягнення мети підприємства – отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо.

Управління реалізацією продукції – це процес планування і втілення політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму. Воно має за мету також розв’язання завдань впливу фірми на рівень і структуру попиту у певний проміжок часу, визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, щоб фірма досягла поставленої мети [2]. По суті, управління процесом реалізації є управлінням попитом і пропозицією і здійснюється тоді, коли одна із сторін потенційного обміну розробляє і використовує засоби досягнення бажаної дії (відгуку) інших сторін.

Управління реалізацією товарів та послуг розглядається більшістю науковців та практиків із позицій функцій маркетингу в межах відділу маркетингу підприємства, але не з позицій управління ним у межах цілого підприємства, тобто на сьогоднішній день незначну увагу приділено формуванню цілісної системи управління маркетингом як процесу, що охоплює всі напрями діяльності підприємства.

Ф. Котлер, відомий «батько» маркетингу, вважає його системою різних видів діяльності підприємства, що пов’язані між собою й охоплюють планування, ціноутворення, продаж, доставку товарів та надання послуг, в яких є потреба у існуючих або потенційних споживачів; а також видом людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб через обмін [3].

Метою управління реалізацією продукції є, з одного боку, створення умов для пристосування виробництва до суспільного попиту, потреб ринку; розробка системи організаційно-технічних заходів для вивчення ринку, інтенсифікація збуту, підвищення конкурентоспроможності товарів з метою одержання максимального прибутку, а з іншого боку, – шляхом використання засобів, прийомів, усієї системи маркетингу – вплив на сферу реалізації: попит, пропозицію, ціни, умови збуту, канали розподілу. Маркетинг передбачає максимально широке і повне використання ринкових умов, усіх чинників комерційного успіху в ім’я досягнення основної мети – одержання прибутку.

Специфічні риси управління процесом реалізації в Україні:

1. Низький рівень платоспроможності та обізнаності вітчизняного споживача.

2. Низький рівень вітчизняної виробничої конкуренції, що робить непотрібним використання концепції маркетингу.

3. Сильний тиск розподільчих структур, що призводить до необґрунтованого підвищення цін.

4. Формування прошарку професійних маркетологів перебуває в стадії зародження.

5. Менталітет вітчизняного споживача породжує недовіру до рекламних акцій, стимулювання збуту тощо.

6. Неврегульованість законодавчої бази з питань захисту прав споживачів, реклами, недоброякісної конкуренції, реєстрації патентів та винаходів, реєстрації та охорони прав на знаки для товарів та послуг.

За сучасних умов господарювання управління процесом реалізації товарів та послуг набуває все більшого значення. Воно дає керівникам ряд переваг:

– стимулює їх до постійного перспективного мислення;

– веде до чіткішої координації зусиль фірми;

– веде до встановлення показників діяльності для подальшого контролю;

– змушує фірму чітко визначати свої завдання;

– робить фірму більш підготовленою до стрімких змін;

– наочніше демонструє взаємозв’язок обов’язків усіх посадовців.

У міру насичення ринку та посилення конкуренції вже не виробництво визначає обсяг продажу, а навпаки, можливий обсяг продажу є основою розроблення виробничої програми. Підприємство має виробляти тільки ті товари і в такому обсязі, які воно може реально й прибутково реалізувати. Темпи зростання обсягу реалізації продукції безпосередньо впливають на величину витрат, прибуток та рентабельність підприємства. Тому аналіз показників реалізації має важливе значення. Його основні завдання:

– оцінка рівня виконання плану (прогнозу) та динаміки реалізації продукції;

– визначення впливу різних факторів на зміну величини цих показників;

– розроблення заходів для збільшення обсягів реалізації продукції.

Джерелами інформації для аналізу є бізнес-план підприємства, оперативні плани-графіки, звітність підприємства та ін. Обсяг реалізації продукції визначається за відвантаженою покупцям продукцією. У чинному законодавстві України операція з продажу (реалізації) продукції жорстко не прив’язана до факту реальної оплати її вартості, до строків здійснення платежу; вона розглядається як господарська операція з передання права власності на продукцію в обмін на еквівалентну суму коштів або боргових зобов’язань. Обсяг реалізованої продукції визначається вартістю відвантаженої продукції, зазначеною в оформлених для сплати розрахункових документах, і не залежить від фактичного надходження грошової виручки.

Реалізація продукції – це ланка зв’язку між виробником і споживачем. Від того, як продається продукція, який попит на неї на ринку, залежить і обсяг її виробництва. Важливе значення для оцінювання виконання планів (прогнозів) мають також натуральні показники обсягів реалізації продукції (штуки, метри, тонни та ін.). Їх використовують для аналізу обсягів реалізації за окремими видами та групами однорідної продукції. Аналіз починається з вивчення динаміки реалізації продукції, розрахунку базисних та ланцюгових темпів зростання та приросту [4].

Реалізована продукція виробничого об’єднання, до якого входять самостійні підприємства, визначається як сума реалізованої продукції виробничих одиниць і самостійних підприємств. На обсяг реалізації продукції впливає безліч чинників (факторів). На промислових підприємствах для аналізу динаміки обсягу реалізації продукції (під реалізованою розуміють сплачену продукцію) та впливу на його формування факторів доцільно використовувати таку функціональну модель 1 [5]:

$РП=\frac{РП}{ВВП}×\frac{ВВП}{ТП}×\frac{ТП}{ВП}×ВП$, (1)

де РП – обсяг реалізованої (сплаченої) продукції, ВВП – обсяг відвантаженої продукції;

ТП – обсяг товарної продукції (продукції, призначеної для реалізації);

ВП – обсяг валової продукції (загальний обсяг усієї виготовленої продукції). Скорочено функціональну модель (1) можна записати у такому вигляді:

РП = Кр х КВВ х КТ х ВП , (2)

де КР – коефіцієнт реалізації, який показує, скільки гривень реалізованої продукції припадає у середньому на 1 грн. відвантаженої у даному періоді продукції;

КВВ – коефіцієнт відвантаження, який показує, скільки гривень відвантаженої продукції припадає у середньому на 1 грн. виготовленої товарної продукції;

КТ – коефіцієнт товарності, який показує скільки гривень товарної продукції припадає у середньому на 1 грн. виготовленої валової продукції.

Чим більшим є коефіцієнт реалізації, тим швидше оплачується продукція, і отже, краще працюють фінансові служби підприємства. Чим більшим є коефіцієнт відвантаження, тим швидше здійснюється відвантаження готової продукції, і, отже, краще працюють збутові служби підприємства. Чим більшим є коефіцієнт товарності, тим меншим є нагромадження нетоварних елементів валової продукції, отже, краще працюють служби внутрішньовиробничого оперативного планування підприємства. Для аналізу впливу факторів на результативний показник в індексних моделях можна використовувати один із двох методів – метод виявлення ізольованого впливу чинників та метод ланцюгових підстановок. Обидва методи мають як позитивні, так і негативні риси. Багато економістів є прибічниками і того і іншого підходу. Досить обґрунтовану позицію відносно переваг використання методу ланцюгових підстановок дає Г.В. Ковалевський. Серед факторів співмножників в індексних моделях він виділяє незалежні та залежні. Відповідно до цього для усунення викривленого впливу сторонніх факторів в агрегатних індексах незалежні фіксовані величини повинні закріплюватись на базисному рівні, а залежні – на звітному [6, с. 25].

У даному випадку доцільно використовувати саме метод ланцюгових підстановок, оскільки метод виявлення ізольованого впливу факторів дає систему співмножників, які досить складно пояснити. Використовуючи метод ланцюгових підстановок, обґрунтованою є така послідовність зміни факторів. Першим у моделі (2) повинен змінюватись показник обсягу валової продукції, оскільки він є об’ємним, а далі – усі інші залежно від послідовності формування на виробництві: коефіцієнт товарності, коефіцієнт відвантаження, коефіцієнт реалізації. Одним із основних факторів, які впливають на обсяги виробництва продукції на підприємствах, є рівень продуктивності праці. На підприємствах для характеристики ефективності використання робочої сили у цілому та робочого часу зокрема розраховують систему показників продуктивності праці (виробітку продукції). Для категорії робітників розраховують середню годинну та середню денну продуктивність праці, а також середній рівень продуктивності праці за період. Під час розрахунку цих показників обсяг виготовленої продукції доцільно співставити з кількістю відпрацьованих за період людино-годин чи людино-днів або із середньообліковою чисельністю робітників.

Для оцінки ефективності роботи усіх працівників підприємства у якості узагальнюючого показника використовують рівень продуктивності праці промислово-виробничого персоналу підприємства. Рівень цього показника формується під впливом багатьох факторів. Як один із інструментів його аналізу використовується така функціональна модель зв’язку 3:

$\overline{q\_{ПВП}}=\frac{ВП}{Т\_{люд-дод}}×\frac{Т\_{люд-год}}{Т\_{люд-дн}}×\frac{Т\_{люд-дн}}{Т\_{р}}×\frac{\overline{Т\_{р}}}{\overline{Т\_{ПВП}}}$, (3)

де $Т\_{люд-год} $– кількість відпрацьованих робітниками у звітному періоді люд.-год.;

$Т\_{люд-дн} $– кількість відпрацьованих робітниками у звітному періоді люд.-дн.;

$Тр $– середньооблікова чисельність робітників у звітному періоді;

$\overline{Т\_{ПВП} }$– середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства у звітному періоді.

Модель (3) можна навести і в такому вигляді (4):

$\overline{ q}\_{ПВП}=\overbar{q}\_{г}×\overbar{t}\_{д}×\overbar{t}\_{п}×d\_{p}$, (4)

де $\overbar{q}\_{г}$ – середня годинна продуктивність праці (середній годинний виробіток) одного робітника;

$\overbar{t}\_{д }$– середня фактична тривалість робочого дня;

$\overbar{t}\_{п} $– середня фактична тривалість робочого періоду, тобто кількість днів, відпрацьованих у середньому одним робітником у звітному періоді;

$d\_{p} $– частка робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу.

Кожен фактор у моделі (4) відіграє ключову роль і відображає ефективність використання робочого часу та оптимального співвідношення чисельності робітників та інших категорій працівників на підприємстві.

Для аналізу впливу факторів на результативний показник в даному випадку також використовують метод ланцюгових підстановок. Послідовність їх зміни у моделі є такою: першим змінюється показник частки робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, далі – інші фактори: середня фактична тривалість робочого періоду, середня фактична тривалість робочого дня, середній годинний виробіток одного робітника.

Враховуючи те, що обидві розглянуті моделі (2 та 4) відображають різні сторони діяльності підприємства, для всебічного системного аналізу результатів роботи підприємства доцільно їх об’єднати. У цьому випадку виникає необхідність ввести у модель вихідний об’ємний фактор, який є визначальним у формуванні обсягу виробництва та реалізації продукції на підприємстві – середньооблікову чисельність промислово-виробничого персоналу. У результаті отримуємо наступну функціональну модель (5):

$РП=\frac{РП}{ВВП}×\frac{ВВП}{ТП}×\frac{ТП}{ВП}×\frac{ВП}{Т\_{люд-дод}}×\frac{Т\_{люд-год}}{Т\_{люд-дн}}×\frac{Т\_{люд-дн}}{Т\_{р}}×\frac{\overline{Т\_{р}}}{\overline{Т\_{ПВП}}}. $(5)

Таке об’єднання надало моделі завершеного вигляду: вона всебічно відображає результати роботи підприємства і вихідним об’ємним фактором є чисельність промислово-виробничого персоналу. Модель (5) можна записати наступним чином:

 $ РП=К\_{р}×К\_{вв}×К\_{т}×\overbar{q}\_{г}×\overbar{t}\_{д}×\overbar{t}\_{п}×d\_{p}×\overline{Т\_{ПВП}}$. (6)

Для використання індексного факторного методу в моделі (6) можна обґрунтовано навести послідовність зміни факторів: першим змінюється показник середньооблікової чисельність промислово-виробничого персоналу, як об’ємний показник, а далі – усі інші, а саме: частка робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, середня фактична тривалість робочого періоду, середня фактична тривалість робочого дня, середній годинний виробіток одного робітника, коефіцієнти товарності, відвантаження та реалізації продукції.

Таким чином, абсолютні зміни обсягу реалізації продукції, пов’язані зі зміною кожного фактора, визначаються за формулами (7):

$ △РП\_{Т\_{пвп}}=К\_{р0}×К\_{вв0}×К\_{т0}×\overbar{q}\_{г0}×\overbar{t}\_{д0}×\overbar{t}\_{п0}×d\_{p0}×(\overbar{Т}\_{пвп\_{1}}-\overbar{Т}\_{пвп\_{0})}$;

$△РП\_{d\_{p}}=К\_{р0}×К\_{вв0}×К\_{т0}×\overbar{q}\_{г0}×\overbar{t}\_{д0}×\overbar{t}\_{п0}×(d\_{p1}-d\_{p0})×\overbar{Т}\_{пвп\_{1}};$

$△РП\_{t\_{п}}=К\_{р0}×К\_{вв0}×К\_{т0}×\overbar{q}\_{г0}×\overbar{t}\_{д0}×\left(\overbar{t}\_{п1}-\overbar{t}\_{п0}\right)×d\_{p1}×\overbar{Т}\_{пвп\_{1}};$ (7)

$△РП\_{t\_{д}}=К\_{р0}×К\_{вв0}×К\_{т0}×\overbar{q}\_{г0}×(\overbar{t}\_{д1}-\overbar{t}\_{д0})×\overbar{t}\_{п1}×d\_{p1}×\overbar{Т}\_{пвп\_{1}}$;

$△РП\_{\overbar{q}\_{г}}=К\_{р0}×К\_{вв0}×К\_{т0}×(\overbar{q}\_{г1}-\overbar{q}\_{г0})×\overbar{t}\_{д1}×\overbar{t}\_{п1}×d\_{p1}×\overbar{Т}\_{пвп\_{1}}$;

$△РП\_{К\_{т}}=К\_{р0}×К\_{вв0}×(К\_{т1}-К\_{т0})×\overbar{q}\_{г1}×\overbar{t}\_{д1}×\overbar{t}\_{п1}×d\_{p1}×\overbar{Т}\_{пвп\_{1}}$;

$△РП\_{К\_{вв}}=К\_{р0}×(К\_{вв1-}К\_{вв0})×К\_{т1}×\overbar{q}\_{г1}×\overbar{t}\_{д1}×\overbar{t}\_{п1}×d\_{p1}×\overbar{Т}\_{пвп\_{1}}$;

$△РП\_{К\_{р}}=(К\_{р1}-К\_{р0})×К\_{вв1}×К\_{т1}×\overbar{q}\_{г1}×\overbar{t}\_{д1}×\overbar{t}\_{п1}×d\_{p1}×\overbar{Т}\_{пвп\_{1}}$.

При використанні методу ланцюгових підстановок розподіл загального приросту за факторами у системі моделей (7) здійснюється без залишку, тобто сума факторних абсолютних приростів дорівнює загальному абсолютному приросту результативного показника. Запропонована модель дає можливість оцінити роботу значної частини категорій працівників та служб підприємства і виявити невикористані резерви. Так, наприклад, зменшення коефіцієнта реалізації свідчить про погіршення роботи фінансових служб підприємства, які зайняті питаннями своєчасної сплати відвантаженої продукції. Зменшення коефіцієнта товарності свідчить про погіршення роботи служб внутрішнього планування, що призводить до збільшення нетоварної частини виготовленої продукції. Зменшення коефіцієнта відвантаження – це результат не якісної роботи збутових служб підприємства. Скорочення тривалості робочого дня і робочого періоду – результат не відповідної вимогам організації праці на підприємстві.

**Висновки з даного дослідження перспективи подальшого дослідження даної теми.** Оскільки головною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку, процесу її реалізації має надаватися якомога більше уваги. З метою оптимізації та стимулювання реалізації товарів і послуг було запропоновано модель, що дає можливість оцінити роботу значної частини категорій працівників та служб підприємства задіяних у реалізації продукції і виявити невикористані резерви. В подальших дослідженнях доцільно розглянути можливості вдосконалення процесів організації та планування збутової діяльності підприємства з точки зору стратегічного менеджменту.

**Література:**

1. Ковач С.І. Реалізація продукції та оплата праці на сільськогосподарських підприємствах // Економіка АПК. 2000. № 3. С. 91-106.

2. Лишиленко О.В. Бухгалтерський облік. Київ: ЦНЛ, 2009. 670 с.

3. Гогуля О.П. Формування системи управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств. URL: http://elibrary.nubip.edu.ua/ (дата звернення: 22.11.2018).

4. Економічний аналіз / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. Київ: КНЕУ, 2003. 556 с.

5. Семенова К.Д. Сучасні підходи до аналізу обсягу реалізації продукції для оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: http://dspace.oneu.edu.ua (дата звернення: 11.11.2018).

6. Ковалевский Г.В. Совершенствовать теорию и практику индексного метода // Вестник статистики. 1996. № 6. С.21-26.

УДК 331.101

# Криворучко Світлана Анатоліївна

**Хо Жань**

**Krivoruchko Svitlana Anatoliyivna**

**Ho Jan**

**ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**STUDY OF PERSONNEL MANAGEMENT PROBLEMS ON
MODERN ENTERPRISES**

*Науковий керівник:*

*к.е.н., доц. Панкова Людмила Іллівна*

*Анотація.*Визначено, що в умовах політичної й економічної ситуації сьогодення, ринок ставить вітчизняні підприємства в принципово нові умови: жорстка конкуренція, швидко мінливі потреби споживачів, досить висока економічна нестабільність в державі та трансформаційні суспільні процеси. Окреслено особливості управління персоналом в Україні та в країнах з розвиненою економікою, що стало основою для визначення ряду невирішених управлінських завдань. Систематизовано проблеми управління персоналом сучасних підприємств, серед яких: обмежене розуміння соціальної ролі організації її співробітниками та керівниками, ускладнення управлінської праці, відсутність методик оцінки та інструментів оплати інноваційної праці, наявність протиріч в системі управління персоналом. Систематизовані проблеми доводять необідність вивчення та застосування на сучасних підприємствах новітніх управлінських технологій: кадрових технології та персонал-технологій.

*Abstract*. It was determined that in the conditions of the political and economic situation of the present, the market places domestic enterprises in fundamentally new conditions: fierce competition, rapidly changing consumer needs, high enough economic instability in the state and transformational social processes. Identified features of personnel management in Ukraine and in countries with developed economies, which allowed to determine a number of unresolved management tasks. The problems of personnel management in modern enterprises are systematized, including: limited understanding of the social role of the organization by its employees and managers, complications of managerial labor, the lack of evaluation methods and tools for paying for innovative labor, and the existence of contradictions in the personnel management system. Systematic problems bring neididnist study and use in modern enterprises of the latest management technologies: personnel technology and personnel technology.

*Ключові слова:*система управління персоналом, технологія управління, кадрові технології, персонал-технології, трудовий потенціал, соціальний потенціал, трудові ресурси, кадровий менеджмент.

*Key words:*personnel management system, management technology, personnel technology, personnel-technology, labor potential, social potential, labor resources, personnel management.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств є проблема формування ефективної системи управління персоналом. Роль управління персоналом в досягненні стратегічних цілей і високого рівня ефективності діяльності підприємства є першочерговою, оскільки основу економіки підприємства складає соціальний потенціал, у формуванні якого центральне місце займають кадри та праця людей. Це обумовлює актуальність проблеми управління персоналом, про що свідчать численні дослідження українських і зарубіжних вчених в даному напрямі. В економічній літературі представлено безліч теоретичних та практичних напрацювань науковців за тематикою управління персоналом. Однак, за сучасних мінливих умов ринкового середовища та нестабільності економічної та політичної ситуацій в країні виникає потреба в систематизації основних проблем управління персоналом на сучасних підприємствах та застосуванні новітніх управлінських технологій до їх вирішення, що надасть можливість підприємствам бути в тренді розвитку та займати конкурентні позиії не лише на вітчизняному, а й на світовому ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття.** Зростання ролі людського фактору в діяльності підприємств обумовило необхідність пошуку шляхів удосконалення управління персоналом на сучасних підприємствах. Саме тому особливу увагу вчені приділяють розвитку теоретичних і прикладних аспектів управління персоналом. Активний науковий пошук науковці ведуть у сфері розвитку методів і підходів до управління персоналом. Ці аспекти досліджують Л. Балабанова, Т. Білорус, Р. Вдовиченко, С. Глівенко, Л. Іванкіна, О. Крушельницька, Л. Мажник, Д. Мельничук, М. Новікова, А. Полозова, С. Сидорук, К. Таньков, Т. Хохлова, Г. Чепурда [1, 2, 3, 4, 5, 6-11] та ін.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** *Метою* статті є визначення та аналіз існуючих проблем щодо формування ефективної системи управління персоналом в сучасних мінливих умовах ринкового середовища..

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Управління персоналом ‒ поняття комплексне, що охоплює широкий спектр питань; від розробки концепції кадрового менеджменту і мотивації працівників до організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретній організації.

Головна мета системи управління персоналом ‒ створення результативних мотивацій, забезпечення висококласними кадрами, їх продуктивне використання, професійний і соціальний розвиток. Щоб ефективно управляти персоналом підприємство повинно мати чітку мету і продуману стратегію свого розвитку. Провідні зарубіжні фірми величезну увагу приділяють стратегічному плануванню [12].

Сучасні підприємства функціонують в умовах сучасних прогресивних глобальних і національних трансформацій суспільного розвитку, зокрема умовах переходу від індустріальної формації суспільства до постіндустріальної. Характерними ознаками постіндустріального суспільства є:

‒ зростання ефективності та продуктивності праці, що зумовлено використанням сучасних високих технологій;

‒ цифрова революція, яка надає нові можливості у знаходженні інформації та управлінні нею, індивідуалізації інформаційних зв’язків, їх прискоренні;

‒ глобалізація ‒ перетворення світу в єдине ціле, нівелювання локальних особливостей бізнесу, спрощення міжнаціональних зв’язків, формування єдиного інформаційного простору;

‒ зменшення міри державного регулювання господарської діяльності, приватизація державних компаній;

‒ прискорення змін у навколишньому бізнес-середовищі, пристосування до яких розглядається як головний фактор перемоги в конкурентній боротьбі;

‒ посилення інтелектуалізації виробництва, що передбачає зростання частки інтелектуальних нематеріальних активів у структурі активів підприємства;

‒ високий рівень освіченості людини та її інформаційно-технологічної озброєності [12, c. 9].

Зміна зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства обумовлює необхідність розвитку організаційної структури управління і системи управління персоналом, переходу її в нову якість. При визначенні сутності управління персоналом доцільно виходити з положення про те, що її об'єктом в загальному вигляді є процес цілеспрямованої взаємодії і взаємовпливу працівників у трудовій діяльності в організації як відкритої системи, що орієнтована на інноваційні підходи розвитку.

Сучасна концепція управління персоналом на вітчизняних підприємствах повинна враховувати особливості ринкової економіки. Для визначення основних проблем та невирішених завдань в управлінні персоналом на вітчизняних підприємствах доцільно розглянути особливості заначеного процесу в Україні та країнах із розвиненою економікою (табл. 1.). Наведене порівняння засвідчує, що Україна стоїть на шляху створення громадянського суспільства як дієвої сили, а управління персоналом підприємства як частини цього суспільства має розглядатися як важливий елемент соціального розвитку [13, c.36].

Основними невирішеними проблемами розвитку системи управління персоналом виступають:

‒ обмежене розуміння соціальної ролі організації її співробітниками та керівниками, що призводить до відсутності чітких довгострокових цілей розвитку підприємства і, як наслідок, до відсутності продуманої стратегії їх досягнення;

‒ ускладнення управлінської праці в силу зміни її змісту і системи цінностей працівників, що викликано політичними та економічними процесами в країні;

‒ поширення інноваційної праці та відсутність методик оцінки та інструментів її оплати;

‒ часто персонал все ще розглядається як витрати, які треба скорочувати, а не як основний ресурс, правильне управління яким багато в чому визначає успіх діяльності всього підприємства;

‒ там де переважає «ресурсний» підхід до управління персоналом має місце відсутність методик з визначення ефекту від вкладених в його розвиток засобів, тобто проблематично належним чином визначити позитивний соціальний ефект;

‒ наявність протиріч в системі управління персоналом між: стратегічним, оперативним і поточним управлінням персоналом, функціями, об'єктами та суб'єктами системи управління персоналом.

Розглянемо більш детально проблему наявності протиріч в управлінні персоналом вітчизняних підприємств, що вносять деструктивні явища в управлінні підприємством взагалі. Так дисбаланс між стратегічним, оперативним і поточним управлінням персоналом призводить до невиконання поточних робочих завдань і втрати прибутку, а також до додаткових управлінських витрат. Зазначені негативні наслідки відбуваються через відсутність цілеспрямованого розвитку системи управління персоналом, високої плинності кадрів і зниження конкурентоспроможності організації на ринку праці.

Відсутність цілеспрямованого розвитку системи управління персоналом відбувається через неузгодженість цілей на різних ієрархічних рівнях підприємства. Деструктивними явищами також є протиріччя між об’єктами та суб’єктами управління персоналом, які проявляються у невідповідності працівника професійної діяльності, культурі організації, низькому рівні взаємодії працівника з колективом, виникнення конфліктних ситуацій між працівниками та роботодавцями, що призводить до підвищення плинності кадрів, а отже, до збільшення витрат на управління персоналом та підтримання системи в рівновазі [14].

За сучасних умов розвитку ринкових відносин постають також проблеми з оптимізації організаційних структур управління і перебудови системи управління персоналом на підприємствах в напрямку підвищення їх життєздатності в нових економічних умовах. Ця проблема може бути вирішена за умови орієнтації підприємств на конкретного споживача і створення системи управління персоналом, що забезпечує її швидке реагування на мінливі ринкові умови.

Таблиця 1. ‒ Особливості управління персоналом в Україні та країнах із розвиненою ринковою економікою [13, с. 34-35]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | Україна до реформи економіки (1985–1995 рр.) | Україна після реформи | Країни з розвиненим ринком і демократією |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Тип влади в суспільстві  | Автократичний. Форма прояву – панування партійно-державного апарату та його лідерів над усім народом. З погляду суспільства держава є сильною  | Демократичний, але суспільний вплив на владу слабкий. Суспільство, людина на службі держави, тобто еліти, що представляє її. Форма прояву – управляють особи й групи  | Демократичний. Форма прояву – державою та суспільством управляють закони. Держава на службі інтересів суспільства  |
| Демократія  | Демократична демагогія «верхівки»  | Боротьба за збереження у владі еліти, відсутність механізмів впливу суспільства на владу. Демократична демагогія «верхівки» зберігається  | Прогресивна, ефективна система виборів до влади гідних, об’єктивні критерії оцінки результатів діяльності представників влади  |
| Розуміння справедливості розподілу суспільних багатств  | Значний вплив програми КПРС і Морального кодексу будівельника комунізму. Система соціального захисту існує, розподіл суспільних багатств декларується як справедливий, хоча процвітає «номенклатура» (партійна еліта). Права людини в царині свободи слова, друку, права на житло й пересування порушуються  | Поглиблюється соціальне розшарування, відчуття більшістю населення несправедливості того, що відбувається. Середній клас незначний. Система соціального захисту відсутня, хоча й декларується. Соціально-орієнтована демагогія  | Розшарування суспільства істотне, але основна турбота держави – зростання й процвітання середнього класу. Розвиненість правоохоронної та судової систем забезпечує високий рівень соціального захисту  |
| Мотиви поведінки людей | Високий рівень задоволення фізіологічних потреб, потреб у безпеці та ін. за Маслоу, але авторитарне управління  | Більшість населення зайнята проблемами задоволення фізіологічних потреб  | У США: фізіологічні потреби за Маслоу задоволені на 90%, потреби в безпеці – на 70%, у пошані – на 40%, у самоактуалізації – на 45%. Звідси поглиблення значущості вищих потреб  |
| Розуміння та використання трудового потенціалу | Колективізм, моральність, професіоналізм, але керівник призначався вищим державним органом за погодженням із партійним комітетом  | Наймання, призначення й обрання керівника здійснюються власником підприємства чи вповноваженим органом. Критерії: професіоналізм, ділові зв’язки, хватка, старанність  | Наприклад, в Японії: здоров’я, устаткування, професіоналізм, моральність, творчість, колективізм  |
| Негативні явища в кадровій політиці | Зловживання службовим положенням, авторитарний стиль управління. Кар’єризм, протекціонізм, сімейність. Порушення принципу соціальної справедливості, «зрівнялівка» в оплаті праці  | Максимізація групових інтересів власників підприємства в збиток народногосподарським (груповий егоїзм), протекціонізм і сімейність у підборі кадрів за принципом особистої відданості. Господарська діяльність із максимізацією оцінки особистого внеску (через дивіденди й премії)  | Кар’єризм, конкуренція, надмірна індивідуалізація та максимізація оцінки особистого внеску |

Наступна проблема, що потребує вирішення – формування нової моделі управління персоналом. Сучасна парадигма управління персоналом повинна будуватися з урахуванням нових умов функціонування підприємств, відповідно до сучасних світових інноваційних трендів розвитку та управлінських технологій.

Під технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності [15].

Інноваційні технології менеджменту персоналу можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій). Прикладом перших є нові способи впливу на персонал. Традиційна технологія впровадження інновацій припускає використання в рамках старої процедури нового елемента керування [16].

Необхідно відрізняти поняття «кадрові технології» та «персонал-технології», їх сутність та відмінності представлено на рис. 1 [17].

Технології управління персоналом

Кадрові технології – професійні прийоми щодо роботи з персоналом, які забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності

Використовуються постійно під час підготовки та прийняття управлінських рішень щодо персоналу

Персонал-технології – сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку й удосконалення «соціального потенціалу підприємства»

Використовуються переважно у конкретній ситуації і реалізуються через консультаційний процес

Розобляються поза підприємством й адаптуються до його культури та відповідно до вимог практичної результативності

Розробляються на підприємстві імають здебільшого традиційні форми

Рис. 1 Види технологій управління персоналом [ 17]

Які б технології управління персоналом не були обрані на підприємстві, вони повинні вирішувати наступні завдання: підвищення рівня продуктивності діяльності; навчання і розвиток персоналу відповідно потреб та вимог сучасності; формування корпоративної культури та соціальної відповідальності; забезпечення ефективності процесів формування, використання та збереження соціального потенціалу підприємства; стимулювання креативних ідей; оптимізація та узгодження функцій пеосналу,  краще використання майстерності і здібностей людей; стимулювання та мотивування до інноваійної праці; забезпечення балансу інтересів підприємства та співробітника.

Персонал-технології виконують специфічні управлінські функції: забезпечують диференціацію в системі соціальних відносин підприємства, що дозволяє задовольнити потреби в кількісних і якісних характеристиках персоналу; забезпечують раціональне використання професійних можливостей людини в системі соціальних, професійних ролей підприємства; на їх основі всередині організації формується механізм відтворення та розвитку соціального потенціалу підприємства взагалі.

Технології управління персоналом дозволяють вирішити також ряд завдань, що стоять перед кожним підприємством. За допомогою новітніх методик забезпечується висока ефективність роботи, спрямована на виконання поточних і стратегічних завдань компанії. Підприємство зможе зайняти лідируючі позиції в своїй галузі, якщо команда професійних фахівців буде працювати з повною віддачею. А для цього необхідно приділяти підвищену увагу розробці технологій управління персоналом із врахуванням специфіки кожного підприємства.

Таблиця 2 – Характеристика персонал-технологій [ 17]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Персонал- технологія | Особливості технології | Підсистема управління персоналом |
| 1 | 2 | 3 |
| Персонал-технології позикової праці |
| Лізинг персоналу  | Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал, але потреба у ньому залишається. Залучення персоналу для тимчасової зайнятості | Аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, організація трудових відносин, атестація та ротація персоналу |
| Аутсорсинг | Передача здійснюваних у межах підприємства завзавдань, функцій і процесів, зокрема деяких непрофільних функцій спеціалізованій компанії. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній виконують краще |
| Аутстаф-финг | Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстаффінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем, що дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці |
| Навчальні персонал-технології |
| Коучинг | Здійснюється методом безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Ефективний інструмент персонального та особистісного розвитку, який сприяє розкриттю та реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищення на цій основі ефективності праці. | Навчання та підвищення кваліфікації персоналу, мотивація персоналу |
| Персонал-технології підбору та найму персоналу |
| Хедхантинг | Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку | Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу |
| Рекрутинг | Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ |
| Скрининг | Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу |
| "Плетіння мереж" та прямий пошук | Консультант використовує власнізв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом іззамовникам визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційним претендента робиться ділова пропозиція |
| Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу |
| Реінжені-ринг | Радикальна перебудова (перепроектування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства (підвищити її продуктивність, якість тощо) | Створення умов праці |
| Персонал-технології стимулювання персоналу |
| Внутрішній маркетинг | Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства й працює з максимальною відданістю | Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток та партнерство |

Закінчення табл. 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Персонал-технології контролю праці персоналу |
| Таємний покупець | Метод прихованого спостереження за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу | Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу |
| Інформаційні персонал-технології |
| Автоматизована інформаційна система управління персоналом | Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом | Усі підсистеми управління |
| АРМ працівника | Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці | Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці |

Таким чином, персонал-технології є як певним інструментарієм впливу на співробітника, так і сукупністю методів і прийомів у процесі реалізації функцій управління персоналом організації, що підпорядковуються загальній концепції управління підприємством.

В даний час дуже велике значення в системі управління персоналом має кожний працівник, вміння його мотивувати, акцентувати увагу на цілі і завдання підприємства. Тобто, спостерігається перехід від функціонального управління людськими потенціалом до особистісно-орієнтованого.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальшого дослідження даної теми.** Таким чином, результати діяльності вітчизняних підприємств і накопичений досвід їх роботи з кадрами показують, що формування ефективної системи управління персоналом, забезпечення високої якості соціального потенціалу є вирішальними факторами конкурентоспроможності підприємства в ринковому середовищі. Проблеми в сфері управління персоналом і повсякденна робота з соціальним потенціалом підприємства потребують все більшої уваги керівництва. Тому, сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на визнанні зростаючої ролі особи працівника, на знанні його мотиваційних установок, умінні їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Затвердження ринкових стосунків супроводжувалося відходом від принципів ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративної дії, створенням нової організаційної культури, виникненням специфічних ціннісних установок. Управління персоналом повинно постійно знаходитись у полі зору керівництва і залишатися одним з управлінських пріоритетів.

Основними методами і прийомами вирішення проблем управління персоналом є: системний підхід, відмова від адміністративної моделі керівництва кадрами, формування системи управління персоналом як відкритої соціально орієнтованої системи, формування та розвиток соціального потенціалу підприємства, створення управлінського середовища, що засноване на спільній продуктивній діяльності керівника та підлеглих, коли організаційна діяльність набуває продуктивний характер.

**Література:**

1. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. 229 с.

2. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управління кадровим потенціалом підприємства. URL : http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni\_texnologii\_v\_upravlinni\_cadrovim\_potencialom\_pidpriemstva.pdf>.

3. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом. URL : http://www.economy. nayka.com.ua/? op=1&z=935>.

4. Иванкина Л.И. Управление персоналом : учебн. пособ. Томск : Изд-во Томского политех. ун-та, 2009. 190 с.

5. Леонова С.В. Роль внутрішнього маркетингу у розвитку кадрової функції промислового підприємства. URL : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16782/1/149-Leonova-243-244.pdf>.

6. Полозова А.Н., Кондратьева Е.В., Горковенко Е.В., Фролова Н.В. Методологические аспекты предпринимательских технологий персонал- менеджмента. URL : http://www.lerc.ru/? part=bulletin&art=23&page=13>.

7. Сидорук С.М., Глівенко С.В. Впровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України на основі паблік-інжинірінга / С.М. Сидорук, С.В. Глівенко. URL : <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d095.pdf>>.

8. Таньков К.М., Чепурда Г.М. Персонал-технології як ключовий елемент системи менеджменту туристичної організації. *Бізнес-інформ.* 2012. № 12. С. 145-147.

9. Хохлова Т.П. Инновационные технологии современного персонал-менеджмента. URL : <http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_6_16.pdf>>.

10. Хохлова Т.П. Инновационные технологии современного персонал-менеджмента. URL : <http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_6_16.pdf>.

11. Казарін М.Г. Коучинг як засіб управління. URL : http://ukrarticles.pp.ua/biznes-i-finansy/19502-kouching-kak-sredstvo-upravleniya.html>.

12. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 528 c.

13. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Дудукало Г.О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. 2015 . 231 с.

14. Одегов, Ю. Г., Лабаджян М. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2014. 444 с.

15. Иванкина Л.И. Управление персоналом : учебн. пособ. Томск : Изд-во Томского политех. ун-та, 2009. 190 с.

16. Кудрявцева Е.И., Голянич В.М. Инновационные технологии в кадровом менеджменте. Управленческое консультирование. 2013. № 2. С. 5-16.

17. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24(4). С. 389–396.

УДК 339.162

# Салюк Оксана Миколаївна,

**Гуценко Віталій Валерійович,**

**Saliuk Oksana,**

**Hutsenko Vitalii,**

**РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: РИНОК ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ**

**DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES ON THE BASIS OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES: MARKET OF ELECTRONIC TRADE**

*Науковий керівник:*

*д.е.н., проф. Проданова Л.В.*

*Анотація.* Обґрунтовано зумовленість сучасного етапу бурхливого розвитку торговельних підприємствприскореним розгортанням інформатизаційних систем в усіх сферах суспільного життя, кардинальними змінами традиційних способів ведення бізнесу, виникненням електронної комерції та електронної торгівлі. Акцентовано необхідність з’ясування сутності електронної торгівлі та її зв’язку з електронною комерцією, конкретизовано особливості визначення цих понять у національному законодавстві. Здійснено порівняльний аналіз десяти найкрупніших національних ринків електронної торгівлі та особливості їх структури в залежності від типів електронних пристроїв, які використовуються для покупок. Визначено масштаби поширення електронної торгівлі в українській економіці, проаналізовано динаміку обсягів ринку, проілюстровано товарну структуру попиту та пріоритетність українських споживачів на ринку. Охарактеризовано чотири групи «гравців» на ринку електронної торгівлі: інтернет-магазини, прайс-агрегатори, маркетплейси і класифайди.

*Abstract.* The precondition of the present stage of the rapid development of trading enterprises by accelerated deployment of information systems in all spheres of public life, radical changes in traditional ways of doing business, the emergence of e-commerce and e-commerce is substantiated. The necessity of finding out the essence of e-commerce and its connection with e-commerce is emphasized, the specifics of the definition of these concepts in the national legislation are specified. A comparative analysis of the ten largest national e-commerce markets and their structure, depending on the types of electronic devices used for purchasing, is carried out. The scale of distribution of e-commerce in the Ukrainian economy is determined, the dynamics of market volumes are analyzed, the commodity structure of demand and the priority of Ukrainian consumers in the market are illustrated. Four groups of "players" in the e-commerce market are described: online stores, price-aggregators, marketplaces and sites for ads.

*Ключові слова*: торговельне підприємство, ринок, розвиток, електронна торгівля

*Key words*: trading enterprise, market, development, electronic trade

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** За оцінками експертів, електронна торгівля – найдинамічніша сфера сучасної економіки. Бурхливий розвиток такої торгівлі у свою чергу зумовлений прискореним розвитком інформатизаційних систем в усіх сферах суспільного життя. Активізація інформаційних технологій, трансформації у сфері Інтернет-технологій та стійке прагнення до комунікацій відкрили людству нові можливості для здійснення економічної діяльності. Саме перелічені процеси призвели до кардинальних змін традиційних способів ведення бізнесу, сприяли виникненню нових видів економічної діяльності – електронного бізнесу та електронної комерції, а на такій основі – електронної торгівлі.

Про світові масштаби електронної торгівлі певною мірою говорить той факт, що до кінця 2018 року загальний обсяг продажів інтернет-магазинів у всьому світі, за прогнозами, повинен досягти позначки в 2 трлн дол. США. Зростання, у порівнянні з 2017 роком, складе 6% [1]. До 2019-го очікується зростання онлайн-продажів у світі на 15%, тоді як зростання продажів традиційного роздробу – на рівні близько 5% [2, с. 71].

Електронна торгівля вважається наразі одним з найперспективніших напрямів бізнесу і в сучасній Україні. З кожним роком все більше торговельних підприємств національної економіки звертаються до переваг електронної комерції, що дозволяє покращити показники прибутку, підвищити імідж в очах потенційних та ключових покупців і бізнес-партнерів, швидко вийти на нові, раніше не досяжні ринки. Частка онлайн-продажів в Україні в 2017 році склала 3,2% і впродовж останніх років щорічно збільшується на 20-30% (на розвинених ринках, наприклад у Великій Британії, частка продажів онлайн становить до 18%) [3]. За деякими оцінками, товарообіг на ринку електронної торгівлі в Україні на початку 2017 року становив близько 50 млрд грн., а впродовж 2018 року прогнозується його зростання до 65 млрд грн. [4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття.** Загальнотеоретичні та методичні питання електронної торгівлі в Україні, зокрема управління електронною торгівлею підприємств, розвитку підприємств електронної торгівлі, досліджувались такими вітчизняними вченими, як У. Балик, О. Березін, О. Бочкова, В. Брижко, Д. Валько, Н. Валькова, І. Гамова, Т. Дубовик, О.Креденець, С. Маловичко, Н. Міценко, І. Міщук, В. Павлова, В. Плескач, Н. Савицька, В. Скіцько, Є. Стрельчук, Т. Тардаскіна, Н. Тягунова, К. Полторак, О. Хамула, В. Цимбалюк та інші. Проте існує об’єктивна необхідність подальших опрацьовувань умов функціонування підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, а також основних тенденцій, які визначають розвиток електронної торгівля в національній економіці.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** *Мета* статті полягає у з’ясуванні сутності поняття «електронна торгівля», вивченні можливостей та умов розвитку підприємств, які займаються електронною торгівлею, у визначенні основних світових тенденцій розвитку електронної торгівлі, а також масштабів її поширення в національній економіці.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Серед сучасних дослідників електронної торгівля немає єдиної думки щодо визначення сутності цього поняття. Однією з причин цього є відсутність єдиного підходу до тлумачення поняття «торгівля», застосування як синонімів термінів «торгівля» і «торгівельна діяльність». Ще однією причиною є нечіткість визначення, а іноді також ототожнення понять «електронна комерція», «електронна торгівля» та «електронний бізнес» (що також призводить до використання цих термінів як синонімів). Водночас, поняттю «електронна торгівля» в спеціалізованій літературі відповідають такі синоніми, як «віртуальна торгівля», «Інтернет-торгівля», «it-торгівля», «онлайн-торгівля». Разом з тим найбільш часто вживаним є термін «електронна торгівля» (е-торгівля).

Систематизація різних точок зору вітчизняних та зарубіжних науковців щодо визначення сутності та співвідношення понять «електронна комерція» та «електронна торгівля» дозволяє сказати наступне. Поняття «електронна комерція» за своїм змістом є ширшим, ніж поняття «електронна торгівля». У розумінні сутності поняття «електронна комерція», автори цієї статті приєднуються до думки тих науковців та експертів, які вважають, що електронна комерція охоплює не лише торговельні операції, а й різноманітні види комерційної діяльності. Зокрема, предметом електронної комерції може бути торгівля, дистриб’юторські угоди, комерційне представництво й агентські відносини, факторинг, лізинг, будівництво промислових об’єктів, надання консультативних послуг, інжиніринг, купівля або продаж ліцензій, інвестування, фінансування, банківські послуги, страхування й інші форми промислової або підприємницької співпраці, дослідження ринку, пошук комерційного партнера, платіжні операції [5, с. 29]. Трактування поняття «електронна торгівля», яке поділяють автори, полягає в розумінні її як виду господарсько-економічної діяльності, де об’єктом дії є товарообмін, купівля-продаж товарів, а також обслуговування покупців за допомогою мережі Інтернет, і де по завершенню електронної дії відбувається передача права власності або права користування товаром або послугою покупцеві. Електронна торгівля є лише однією зі складових електронної комерції та вивчає здійснення покупок за допомогою комп’ютерних мереж» [6, с. 201].

В Законі України № 675-VIII від 3 вересня 2015 року «Про електронну торгівлю» термін «електронна комерція» вживається в значенні «відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов’язків, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем, внаслідок чого в учасників таких відносин виникають права та обов’язки майнового характеру» [7]. Також зазначений закон визначає поняття «електронна торгівля» як «господарської діяльності у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом вчинення електронних правочинів із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем» [там само]. У Розпорядженні Кабінету Міністрів України № 386-р від 15 травня 2013 року «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні» [8] електронну комерцію (е-комерцію) визначено як форму торгівлі товарами та послугами за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, що включає всі фінансові та торгові трансакції, які проводяться за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, та бізнес-процеси, пов’язані з проведенням таких трансакцій. В тому ж документі визначається також сутність поняття «електронна економіка» (е-економіка) як форми економічних відносин у сфері виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів, робіт і послуг, наданих в електронному вигляді за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Незважаючи на широке коло законодавчих актів, що регулюють діяльність підприємств ринку інформаційних послуг та електронної торгівлі, на думку вітчизняних експертів, сьогоднішнє законодавство в цій сфері має розсіяний, фрагментарний, несистематичний характер.

Як вже зазначено раніше, світовий ринок електронної торгівлі активно зростає. В світовому масштабі ця ніша ринку за підсумками 2017 року показала вражаюче зростання (на 16%), при цьому досягнувши об’єму 1,5 трлн дол. [4]. За оцінками аналітиків процесингового центру PayOnline, зростання ринку е-торгівлі відбувається за рахунок таких країн як Китай, США, Велика Британія, Японія, Німеччина [9]. Аналітичні дослідження динаміки світового ринку електронної торгівлі дозволили виявити таку закономірність: чим більше розвинена економіка країни, тим більшим є об’єм її ринку онлайн-торгівлі. Це особливо добре простежується на прикладі країн Заходу, а в останні роки – зовсім справедливо і для України.

В табл. 1 представлено Топ-10 національних ринків електронної торгівлі (станом на початок 2016 року). Окрім вже зазначених вище країн з розвиненою економікою, до десятки країн-лідерів за обсягом досліджуваного ринку увійшли Франція, Південна Корея, Канада, Росія та Бразилія. Світовими лідерами на ринку є Китай (обсяг ринку е-торгівлі – 562,66 млрд дол.) та США (349,06 млрд дол.): обсяги ринків е-торгівлі економік цих країн у декілька разів перевищують обсяги ринків інших країн в першій десятці світу. Так, обсяги ринку е-торгівлі Китаю та США перевищують обсяг ринку Бразилії майже у 30 та у 20 разів відповідно. Навіть Велика Британія, що займає третю позицію у списку лідерів, має обсяг ринку у 6 разів та майже у 4 рази менше, ніж в Китаї та США відповідно. В табл. 1 також відображено особливості структури національних ринків е-торгівлі в залежності від типу пристроїв, які використовуються для покупок. Переважна більшість покупок на ринку відбувається зі стаціонарних комп’ютерів: в Китаї – 67% від загальної кількості покупок, в США та Великій Британії – до 72%, у Франції та Канаді – більше 80%. Японія та Південна Корея є лідерами щодо покупок зі смартфонів – до 49%.

Таблиця 1 – Топ-10 національних ринків електронної торгівлі [9]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Обсяг ринку, млрд дол. США | Особливості ринку |
| 1. Китай | 562,66 | 33% покупок відбуваються з мобільних пристроїв (планшетів і смартфонів), 67% – зі стаціонарних комп’ютерів. Середній вік онлайн-покупця – 25 років. Шопінг – найдинамічніша онлайн-активність. |
| 2. США | 349,06 | 13% покупок відбуваються з планшетів, 15% – зі смартфонів, 72% – зі стаціонарних комп’ютерів. 72% малих і середніх підприємств не торгують онлайн. |
| 3. Велика Британія | 93,89 | 12,1% покупок відбуваються з планшетів, 16,5% – зі смартфонів, 71,4% – зі стаціонарних комп’ютерів. 33% онлайн-продажів відбуваються після 6 вечора. Онлайн-торгівля становить 30% економіки країни |
| 4. Японія | 79,33 | 6% покупок відбуваються з планшетів, 46% – зі смартфонів, 48% – зі стаціонарних комп’ютерів. 97% інтернет-користувачів роблять покупки онлайн. Улюблена онлайн-активність серед жителів Японії – читання електронної пошти. |
| 5. Німеччина | 74,46 | 11,5% покупок відбуваються з планшетів, 16,2% – зі смартфонів, 72,3% – зі стаціонарних комп’ютерів. Найчастіше електронну пошту німці відкривають вранці. Половина онлайн-продажів припадає на Amazon і Otto. |
| 6. Франція | 42,62 | 8,1% покупок відбуваються з планшетів, 11,1% – зі смартфонів, 80,8% – зі стаціонарних комп’ютерів. Тільки 68% французів користуються інтернетом. 19% покупок відбуваються на закордонних сайтах. |
| 7. Південна Корея  | 36,76 | 1% покупок відбуваються з планшетів, 50% – зі смартфонів, 49% – зі стаціонарних комп’ютерів. Найвища швидкість інтернету у світі. Більшість людей роблять покупки з 10 до 12 вечора. |
| 8. Канада | 28,77 | 7,5% покупок відбуваються з планшетів, 8,7% – зі смартфонів, 83,8% – зі стаціонарних комп’ютерів. 45% покупок відбуваються на закордонних сайтах. Близько 70% користувачів смартфонів купують через мобільні пристрої. |
| 9. Росія | 20,30 | 12% покупок відбуваються з планшетів, 8% – зі смартфонів, 80% – зі стаціонарних комп’ютерів. 13% покупців купують онлайн. Найбільш популярний спосіб оплати – готівкою при доставці. |
| 10. Бразилія | 18,80 | 4% покупок відбуваються з планшетів, 8% – зі смартфонів, 88% – зі стаціонарних комп’ютерів. 18% всіх онлайн-магазинів продають одяг та аксесуари. Тільки 8% покупок здійснюються через смартфони. |

Середній вік онлайн-покупця в світі – 25 років. Шопінг – онлайн-активність, яка найшвидше зростає серед сучасних інтернет-користувачів.

Україна поки що не входить до Топ-лідерів e-торгівлі в Європі і світі. Але провідні експерти вважають, що ринок такої торгівлі України, в контексті зростання і перспектив, є одним з найпривабливіших. Динаміку обсягів ринку електронної торгівлі в Україні за період 2014-2017 рр. представлено на рис. 1. Впродовж зазначеного періоду обсяг досліджуваного ринку збільшився з 19 до 46 млрд грн., тобто майже у 2,5 разу. Зростання ринку в 2017 році відносно 2016 року становить майже 35%, що значно перевищує відсоткове зростання онлайн-продажів у глобальних масштабах, тобто на рівні світового ринку та окремих національних ринків електронної комерції розвинених країн світу (17-18%).

За оцінками експертів, 60% жителів України користуються Інтернетом, але лише 34% з них здійснюють покупки в режимі онлайн (для порівняння: в США такі покупки здійснює 70% користувачів Інтернет). У загальному підсумку майже 20% українців регулярно купують через Інтернет. На рис. 2 представлено Топ-10 категорій та груп товарів, які найчастіше жителі нашої країни купують онлайн: одяг – 45% від загальної кількості всіх покупців в Інтернет, електроніка – 52%, косметика та парфумерія – 34% [11].

Рис. 1 Динаміка обсягів ринку електронної торгівлі в Україні,

2014-2017 роки, млрд грн. [10. с. 33]



|  |  |
| --- | --- |
| а) | б) |

Рис. 2 Особливості ринку електронної торгівлі в Україні: топ-10 категорій та груп товарів, які купуються через Інтернет (а); здійснення покупок в соціальних мережах та на іноземних сайтах (б) [11]

За деякими оцінками, у найближчий час на українському ринку електронної торгівлі також з’явиться високий попит на купівлю через Інтернет так званих fmcg-товарів, зокрема продуктів харчування (fast moving consumer goods – товари повсякденного попиту, до яких відносять продукти харчування, побутову хімію, пиво та цигарки), зоотоварів. Також прогнозується зростання попиту на електрообладнання – електричні інструменти, генератори. електродвигуни. Приблизно 45% всіх онлайн-покупців України принаймні один раз на рік здійснюють покупки в соціальних мережах. При цьому популярність Facebook як онлайн-мережі для покупок зростає, а «ВКонтакте» та «Одноклассники» – навпаки, зменшується. Присутність Інтернет в діях покупців експерти оцінюють у 80%, що означає: перед тим як йти до магазину, у 8 випадках з 10 споживачі шукають інформацію, порівнюють характеристики та ціни в Інтернеті [11].

За даними Factum Group, в липні 2017 року список Топ-10 найбільш відвідуваних українських Інтернет-магазинів очолюють (підраховується кількість унікальних користувачів, які хоча б раз на місяць заходили на сайт е-магазину): «Rozetka»(66,7 млн відвідувань), «Citrus» (15,5 млн), «АLLO» (13 млн) [12]. Топ-10 онлайн-маркетів за трафіком представлено на рис. 3. Список очолюють магазини, які займаються продажем саме електроніки. За цими даними можна прослідкувати пріоритетність українців.

Рис. 3 Топ-10 онлайн-маркетів за трафіком [12]

Загалом фахівці розрізняють чотири категорії основних гравців на національному ринку електронної торгівлі: інтернет-магазини, прайс-агрегатори (майданчики порівняння цін), маркетплейси (посередники між продавцями та покупцями в e-commerce) і класифайди (майданчики для оголошень). За цими категоріями згруповано 20 основних гравців ринку е-комерції. які ділять між собою увагу української аудиторії споживачів та покупців (табл. 2).

Таблиця 2 – Розподіл основних «гравців» національного ринку електронної торгівлі за категоріями [3]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Інтернет-магазини | Прайс-агрегатори | Маркетплейси | Класифайди |
| Comfy.uaAllo.uaFoxtrot.com.uaCitrus.uaF.uaMoyo.uaStylus.uaEldorado.uaMobilluck.com.uaElmir.ua | Hotline.uaEk.uaM.uaPn.com.uaSravni.uaPrice.ua | Prom.uaRozetka.uaBigl.uaPrivatmarket.ua | Olx.uaBesplatka.ua |

Слід додати, що доволі значна частина українських споживачів та покупців йде на закордонні майданчики: Aliexpress.com, Ebay.com, Amazon.com. На аудиторію українських онлайн-покупців також претендують соціальні мережі, інформаційні майданчики, Youtube і велика кількість дрібних нових гравців.

Необхідно зазначити, що наразі на ринку електронної торгівлі торговельні підприємства успішно застосовують чотири види стратегії:

1) максимальне охоплення. Це маркетплейс зі всеосяжно представленими товарними позиціями, широким діапазоном цін, продавців і регіонів продажів. Найбільш характерні представники: Prom.ua, Bigl.ua, Rozetka.ua, Privatmarket.ua;

2) розширення структури. Дошки оголошень і прайс-навігатори йдуть в сторону максимального охоплення регіональних запитів, дуже швидко реагують на зміну призначеного для користувача попиту, постійно шукають нові зв'язки ключових слів. Сюди відносяться Olx.ua і Besplatka.ua;

3) мета на лідерів в категорії. Вибирається обмежена кількість товарів і всі зусилля спрямовуються на них. Приклад: Apple, Samsung, Xiaomi etc. Stylus.ua, Citrus.ua, Rozetka.ua, Allo.ua;

4) змішана модель. Комбінація пріоритетів і розширення структури при помірному розширенні ідентифікаторів товарної позиції [3].

Протягом останніх років в Україні сформувались доволі сприятливі передумови для розвитку електронної торгівлі, разом з тим присутні ряд факторів, які її стримують її розвиток (обмежена кількість осіб, які володіють кредитними картками, недостатня розвиненість системи електронних платежів, неможливість забезпечення високого рівня безпеки обміну даними між учасниками електронної торгівлі, проблеми захисту прав інтелектуальної власності, нерозвиненість правової бази регулювання електронної торгівлі, відсутність професійних фахівців, здатних працювати в системі електронної торгівлі та ін.) [13].

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальшого дослідження даної теми.** Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки. Сучасний етап бурхливого розвитку торговельних підприємствзумовленийприскореним розгортанням інформатизаційних систем в усіх сферах суспільного життя, кардинальними змінами традиційних способів ведення бізнесу, виникненням електронної комерції та електронної торгівлі. Абсолютними лідерами за масштабами розвитку національних ринків електронної торгівлі виступають Китай та США. Переважна більшість покупок на ринку відбувається зі стаціонарних комп’ютерів. Середній вік онлайн-покупця в світі – 25 років. Україна наразі не відноситься до країн-лідерів e-торгівлі в Європі і світі. Але ринок такої торгівлі України в контексті зростання і перспектив є одним з найпривабливіших. На ринку електронної торгівлі тісно співпрацюють та конкурують такі групи основних гравців: інтернет-магазини, прайс-агрегатори, маркетплейси і класифайди.

**Література:**

1. Цікаві факти про інтернет-торгівлю в світі в 2018 році. URL : https://monopay.com.ua/uk/blog/interesne-fakt-ob-internet-torgovle-v-mire-v-2018-godu.

2. Маловичко С. В. Тенденції та перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні. *Економіка і регіон.* 2015. №4 (53). С. 67-73.

3. Огляд ecommerce-ринку України в 2017 році. URL : https://promodo.ua/ua/blog/obzor-ecommerce-rynka-ukrainy-v-2017.html#gref.

4. Електронна комерція в Україні 2018: факти, цифри та цікава статистика. URL : https://ag.marketing/elektrona-komerciya-v-ukraini-2018/.

5. Кот О. В., Антоненко Д. С. Сутність, становлення та перспективи розвитку електронної комерції України у глобальному середовищі. *Технологический аудит и резервы производства.* 2015. № 2/6(22). С. 28-32.

6. Ткаченко С. О., Дядін А. С. Електронна торгівля: шляхи підвищення культури обслуговування споживачів. *Бізнес Інформ.* 2015. № 11. С. 200-204.

7. Закон України «Про електронну комерцію» від 3 вересня 2015 р. № 675-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2015. №45. Ст. 410.

8. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні» від 15 травня 2013 року № 386-р. URL : http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/10-2018-%D1%80.

9. Топ-10 ринків електронної комерції. URL : https://news.finance.ua/ua/news/-/372575/top-10-rynkiv-elektronnoyi-komertsiyi.

10. Висильев Ю. Ю. Електронна комерція як інструмент просування товарів на ринку побутової техніки. *Международный научный журнал «Интернаука».* 2017. № 1 (23). Т. 2. С. 29-34.

11. 10 цифр про украинский e-commerce по итогам 2017 года. URL : https://ain.ua/2018/01/22/10-cifr-pro-ukrainskij-e-commerce/.

12. Топ-10 самых посещаемых украинских интернет-магазинов. URL : https://mind.ua/publications/20175623-top-10-najbilsh-vidviduvanih-ukrayinskih-internet-magaziniv.

13. Пугачевська К. Й. Тенденції розвитку електронної торгівлі в Україні. URL : https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/77.pdf.

УДК 331.101.262:332.12

# Семчишина Ірина Петрівна,

**Яковенко Ярослав Васильович**

**Semchyshyna Iryna,**

**Yakovenko Yaroslav**

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЙОГО ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

**PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AS AN INSTRUMENT FOR PROVIDING THE DEVELOPMENT OF ITS LABOR POTENTIAL**

*Науковий керівник:*

*д.е.н., проф. Захарова Оксана Володимирівна*

*д.е.н., доц. Проданова Лариса Василівна*

*Анотація*. Обґрунтовано роль людського чинника у сучасному розвитку підприємства та економіки країни. Встановлено необхідність конкретизації сутності трудового потенціалу підприємства. Визначено проблеми у сфері розвитку трудового потенціалу сучасного українського підприємства. Охарактеризовано роль системи управління персоналом у забезпеченні розвитку трудового потенціалу підприємства. Розкрито походження поняття «трудовий потенціал» підприємства та окреслено його сутнісний зв'язок із соціально-трудовими категоріями «робоча сила», «трудові ресурси», «людський фактор» та «людський капітал». Проілюстровано підходи до визначення сутності поняття «трудовий потенціал» підприємства. Конкретизовано п’ять критеріїв аналізу щодо змістовності трудового потенціалу у загальній його структурі: рівень агрегованості оцінок; спектр охоплення можливостей людини під час виконання нею трудових операцій; характер участі людини у виробничо-господарському процесі; соціально-економічна система підприємства та структурні складові трудового потенціалу.

*Abstract*. The role of the human factor in the modern development of the enterprise and economy of the country is substantiated. The necessity of specifying the essence of the labor potential of the enterprise is established. Problems in the field of development of labor potential of modern Ukrainian enterprise are determined. The role of the personnel management system in ensuring the development of the labor potential of the enterprise is described. The origin of the concept "labor potential" of the enterprise is revealed and its essential connection with the social and labor categories "labor force", "labor resources", "human factor" and "human capital" are outlined. Illustrated approaches to the definition of the essence of the concept of "labor potential" of the enterprise. Five criteria for analysis of the content of labor potential in its general structure are specified: the level of aggregation of evaluations; Spectrum of human capability when performing labor operations; the nature of human participation in the production and economic process; socio-economic system of the enterprise and structural components of labor potential.

*Ключові слова*: трудовий потенціал, персонал, підприємство, система управління персоналом, розвиток.

*Key words*: labor potential, personnel, enterprise, personnel management system, development.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Протягом останніх десяти-п’ятнадцяти років у світі перманентно зростало розуміння першочергової значущості та цінності для зростання людського фактора, що відбувається незалежно від сфери економічної діяльності, технологічного рівня виробництва або ступеня економічної розвиненості території. Ситуація дефіциту висококваліфікованих працівників, здатних швидко адаптуватися до зростання світового техніко-технологічного рівня виробництва, зумовила доцільність зміни поглядів на місце професійних знань і навичок персоналу у забезпеченні суспільного розвитку і прогресу, а саме: перехід від розгляду персоналу як звичайного фактора виробництва, до розуміння його як найбільшої цінності людства. З усіх елементів соціально-економічної системи підприємства лише персонал може активно і самостійно сприймати і запроваджувати зміни у виробничо-господарську діяльність у відповідь на стрімкі трансформації зовнішнього та внутрішнього середовищ його функціонування. Проте одночасно саме персонал, за умови відсутності достатньої мотивації до підвищення якості і продуктивності власної праці, може стати джерелом опору будь-яких змін, що планується впровадити на підприємстві. За таких умов значно підвищується актуальність розробки і запровадження керівництвом такої системи управління персоналом, яка б дозволила максимізувати зусилля щодо розвитку трудового потенціалу підприємства.

Саме персонал, незалежно від його професійно-кваліфікаційного рівня, віку, стажу роботи та фаху, формує і реалізує потенціал підприємства, тобто окреслює його потенційну спроможність до перспективного розвитку, диверсифікації виробництва, впровадження інновацій та виходу на нові ринки збуту. Тобто професійні знання, досвід, навички і вміння людини лежать у основі формування конкурентоздатності підприємства як у оперативному періоді, так і на коротко- та довгострокову перспективу. При цьому саме поява в економічній літературі терміну «трудовий потенціал» дозволила врахувати не тільки зміст праці людини в економічних відносинах у процесі виробництва, а й розкрити активну роль ідеологічних, моральних, соціально-культурних, психологічних, фізіологічних й інших важливих чинників у процесі розвитку трудової активності людини. Швидкість протікання означених процесів буде визначатися при цьому ефективністю обраної системи управління персоналом.

Водночас сучасний етап розвитку України характеризується стрімкими втратами найвагомішого скарбу українського суспільства – трудового потенціалу. Економічна криза, занепад виробництва, безробіття у поєднанні з активізацією внутрішніх і зовнішніх міграційних процесів внаслідок анексії Криму та військових дій Росії на Сході, суттєве зниження рівня та якості життя людини, вкрай негативно відобразилися на тенденціях його відтворення та забезпеченні ефективності використання. До того ж активізація еміграційних процесів високопрофесійних, талановитих й потенційно інноваційних кадрів негативним чином позначилася на стані соціально-економічного розвитку країни [1, с. 3]. Отже, дослідження можливостей нагромадження трудового потенціалу підприємства у контексті вибору ефективної системи управління персоналом є досить важливим та актуальним для набуття темпів зростання соціально-економічної ефективності підприємства та завдяки цьому прояву тенденцій оздоровлення економіки країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття.** Дослідженню сутності, характеристик та умов розвитку трудового потенціалу присвятили свої роботи такі науковці, як О. Амоша, В. Антонюк, Д. Богиня, М. Бутко, О. Грішнова, Б. Данилишин, М. Долішній, О. Захарова, В. Захарченко, Е. Лібанова, Н. Лук’янченко, В. Онікієнко, М. Семикіна, Л. Шаульська, Л. Шамільова та ін. Однак складність та багатоаспектність змістовного наповнення трудового потенціалу як соціально-економічного явища, численна кількість чинників, що впливають на його формування та розвиток, вимагають здійснення подальших досліджень у напрямі встановлення чіткого розуміння сутності, інструментарію відслідковування стану, динаміки та тенденцій розвитку означеного явища.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** *Мета* статті полягає у з’ясуванні та уточненні сутності поняття «трудовий потенціал» підприємства та визначені ролі системи управління персоналом у забезпеченні його розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Вважається, що поняття «трудовий потенціал» виникло у результаті розширення прикладних знань економістів про роль людини у суспільному виробництві на базі поняття «трудові ресурси», а також тісно пов’язане з такими похідними до нього за змістом соціально-трудовими категоріями як «робоча сила», «людський фактор», «людський капітал», «робоча сила» (табл. 1). Тобто можна стверджувати, що поняття «трудовий потенціал» виникло через еволюцію змісту понять, що характеризують різноманітні аспекти використання праці людини у різних суспільно-економічних умовах та на різних етапах технічного прогресу. До того ж, при визначенні змісту поняття «трудовий потенціал» важливості набувають сучасні тенденції підвищення ролі талановитої особистості у його формуванні. При цьому слід зауважити, що кожне, наведене у таблиці окреслення змісту відповідних соціально-трудових категорій, не дозволяє встановити чітке його визначення, так як зміст трудового потенціалу є значно більш широким і охоплює наявні і потенційні можливості, здатності і переваги працівників, які ними використовуються під час трудової діяльності.

Таблиця 1 – Хронологія виникнення понять стосовно ролі людини як суб’єкта економічної діяльності [1, с. 12]

|  |
| --- |
| Термін |
| Робоча сила | Трудові ресурси | Трудовий потенціал | Людський фактор | Людський капітал |
| Започатковано |
| XIX ст. | 20-ті роки XX ст. | 70-ті роки XX ст. | 80-ті роки XX ст. | 90-ті роки XX ст. |
| Визначення ролі людини |
| Людина – носій здатності до праці | Людина – об’єкт забезпечення народ-ного господарства необхідною кількістю та якість робочої сили | Людина – суб’єкт суспільного виробництва з потребами та інтересами у сфері праці | Людина – провідний фактор суспільного виробництва, засіб піднесення його ефективності | Людина – об’єкт найефективніших інвестицій у її знання, професійність, здоров’я з наступною їх реалізацією у суспільстві |

На сьогодні в економіці та менеджменті трудовий потенціал розглядається як складне суспільно-економічне явище. Найчастіше трудовий потенціал визначається як частина населення працездатного віку, яке здатне та має намір проводити трудову діяльність відповідно до власного стану здоров’я, психофізіологічних особливостей, рівня освіти, спеціальності та соціально-етнічної приналежності (табл. 2). Важливу роль тут також відіграють рівень мотивації та стимулювання праці, умови праці й морально-психологічний клімат у колективі, чого можливо досягти лише за допомогою залучення відповідних інструментів управління персоналом.

Отже, існують різні підходи до визначення змісту «трудовий потенціал» підприємства, кожен з яких має право на існування та може бути використаним відповідно до поставлених цілей дослідження. При цьому, трудовий потенціал, як складне суспільно-економічне явище, яке має свою структуру, просторову і часову орієнтацію, перебуває в кожний момент часу одночасно в різних формах або видових проявах, які мають бути врахованими при вербальному представленні його змістовного наповнення.

З метою з’ясування сутності поняття, що досліджується, розглянемо видові прояви трудового потенціалу. Найбільш повно, на нашу думку, дану тему дослідили О. Федонін, І. Рєпіна та О. Олексик, які розробили п’ять критеріїв аналізу його змістовності та виділили наступні видові прояви трудового потенціалу у загальній його структурі [9, с. 199-201].

Таблиця 2 – Підходи до визначення сутності поняття «трудовий потенціал»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Визначення | Джерело | Автор |
| 1 | 2 | 3 |
| Трудовий потенціал – це «… можливість найефективнішого використання економічно активного населення за допомогою системи цілеспрямованого впливу на їх кількісні та якісні параметри у періоді, що розглядається, і у перспективі»  | [2, с. 106] | А. Криклій |
| Трудовий потенціал – узагальнююча характеристика кількості, якості і міри загальної здатності до праці, якими володіє індивідуум (окрема людина, особистість), їх група, працездатне населення за даного рівня стану економіки, розвитку науки і техніки, освіти і т.д.  | [3, с. 580] | В. Золотогоров |
| Трудовий потенціал підприємства «являє собою узагальнюючу характеристику міри і якості загальної здатності до праці трудових ресурсів, їх динамізм і неперервний процес, що розвивається і характеризує скриті, що не проявили себе, можливості або здібності у відповідних сферах діяльності підприємства»  | [4, с. 170] | В. Горфинкель, В. Швандра |
| Трудовий потенціал – сукупна чисельність громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров’я, психофізіологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальний рівні, соціально-етнічний менталітет) здатні та мають намір провадити трудову діяльність  | [5] | державне бачення |
| Трудовий потенціал – це сукупність суспільного працівника і відповідні умови праці в єдності факторів, що відображають, з однієї його сторони, його зміст і, з іншої – соціально-економічний характер  | [6, с. 116] | В. Врублевський |
| Трудовий потенціал – це соціально-економічна категорія, що виражає взаємозв’язок сукупної кількості економічно активного населення працездатного віку (трудових ресурсів як головної виробничої сили суспільства і інтегратора виробничих сил в певній суспільній формі, в тому числі з їх підприємницькими і управлінськими здібностями), зайнятих в національному виробництві підлітків і пенсіонерів і економічно неактивного (ті, що навчаються на денній формі навчання; молодь, що не навчається і не працює; тимчасово непрацюючі громадяни; ті, що служать в рядах Збройних Сил; переселенці; біженці, бомжі; рекетири, зайняті в тіньовій економіці та ін.) населення працездатного віку з виробничими силами і виробничими відношеннями і в той же час – механізм вираження реальних ресурсів (через середньорічну кількість фактично працюючих) живої праці  | [7, с. 338-339] | А. Рєвва |
| Трудовий потенціал – це інтегральна сукупність можливостей населення країни до трудової, у тому числі підприємницької, інноваційної активності як її безпосередніх суб’єктів  | [8, с. 11] | Н. Лук’янченко, В. Антонюк, Л. Шаульська, Л. Шамільова |

Першим критерієм автори обрали рівень агрегованості оцінок при окресленні змісту трудового потенціалу:

– трудовий потенціал працівника – це індивідуальні інтелектуальні, психологічні, фізіологічні, освітньо-кваліфікаційні та інші можливості особистості, які використовуються чи можуть бути використаними з метою результативної трудової діяльності. Вихідною структурно-формуючою одиницею трудового потенціалу у цьому сенсі виступає трудовий потенціал працівника (індивідуальний потенціал), що утворює основу формування трудових потенціалів вищих структурних рівнів (підрозділу, трудового колективу, підприємства, регіону, галузі та економіки країни і цілому);

– груповий (бригадний) трудовий потенціалкрім трудового потенціалу окремих працівників включає додаткові можливості їх колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних і кваліфікаційно-професійних особливостей кожного члена трудового колективу, що взаємодіють під час виконання трудових функцій;

– трудовий потенціал підприємства (організації) – це сукупні можливості працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках конкретної організаційної структури виходячи з наявних або прогнозованих до вводу матеріально-технічних, технологічних та інших параметрів й характеристик.

В якості другого критерію аналізу змістовного наповнення трудового потенціалу підприємства автори виокремлюють спектр охоплення можливостей людини, які вона демонструє під час виконання трудових операцій, а саме:

– індивідуальний трудовий потенціал враховує індивідуальні можливості працівника, які він використовує при здійсненні трудової діяльності відповідно до укладеного трудового договору з роботодавцем;

– колективний (груповий) трудовий потенціалвраховує не тільки індивідуальні можливості кожного члену трудового колективу підприємства, а й можливості їхньої ефективної й гармонійної співпраці для досягнення суспільних цільових орієнтирів кожної людини, трудового колективу і керівництва підприємства.

В якості третього критерію оцінки змісту трудового потенціалу підприємства автори обрали характер участі людини у виробничо-господарському процесі:

– потенціал технологічного персоналу – це сукупні можливості працівників підприємства, задіяних у профільному та суміжних виробничо-господарських процесах для виробництва продукції (робіт, послуг) встановленої якості та визначеної кількості, а також працівників, виконуючих технічні функції апарату управління;

– управлінський потенціал – це можливості окремих категорій персоналу підприємства щодо практичного забезпечення ефективної організації та раціонального управління виробничо-комерційними процесами підприємства, досягнення його конкурентоспроможності на ринку.

За четвертий критерій визначення змісту поняття «трудовий потенціал» підприємства автори обрали соціально-економічну систему підприємства, яка складається з:

– структурно-формуючий трудовий потенціал – це можливості частини працівників підприємства щодо забезпечення раціональної та високоефективної організації виробничо-господарських процесів і побудови найбільш гнучкої, чіткої, простої та ефективної структури організації, спроможної та мотивуючої до впровадження інновацій на всіх етапах її функціонування;

– підприємницький трудовий потенціал – це наявність та розвиток підприємницьких здібностей певної частини працівників як передумови для досягнення економічного успіху за рахунок формування ініціативної й інноваційної моделі діяльності людини, активізації її здібностей до підприємництва, інноваційності та високої продуктивності праці;

– продуктивний трудовий потенціал – це можливості та здатність працівника підприємства генерувати економічні й неекономічні, матеріальні й нематеріальні результати виходячи з існуючих умов діяльності, створених на підприємстві, у рамках певної системи організації виробничо-господарської діяльності та діючої системи управління персоналом.

П’ятим критерієм аналізу змісту поняття «трудовий потенціал» підприємства автори обрали структурні складові трудового потенціалу працівника, а саме:

– психофізіологічний потенціал – комплекс властивостей організму людини, якість її виховання, стан психіки та ціннісно-культурні риси, що у сукупності забезпечують можливість участі людини у виробничо-комерційній діяльності (психологічні здатності і схильності людини, стан її психоемоційного та фізичного здоров’я, працездатність, витривалість, тип нервової системи, здатність до керування та спільної праці у трудовому колективі тощо);

– кваліфікаційний потенціал – характеризує обсяг, глибину та різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлюють спроможність конкретної людини до праці визначеного змісту, якості та складності відповідно до професійних обов’язків, закріплених у трудовому договорі із відповідним рівнем оплати;

– соціальний потенціал – рівень цивільної свідомості та соціальної зрілості людини, ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці, норми поведінки у трудовому колективі, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити людини у сфері праці та виробничої діяльності, які формуються виходячи з ієрархії потреб людини, рівня її свідомості та зацікавленості у праці на даному підприємстві, ступеня забезпеченості її основних та базових потреб.

Окрім виокремлених чинників також слід звернути увагу на тому, що трудовий потенціал також визначається такими кількісними характеристиками, як демографічні чинники, а саме статевовікова структура, природний рух населення, стан здоров’я нації, тривалість життя, мобільність та потребами виробництва в робочій силі і відповідно – можливостями задоволення потреби працездатного населення в робочих місцях.

З метою досягнення перманентних тенденцій поступового зростання трудового потенціалу підприємства має бути створеною така система управління персоналом, стратегічні вектори реалізації якої мають обов’язково бути спрямованими на:

1. неперервний професійний й особистісний розвиток персоналу, для чого мають використовуватися як внутрішні, так і зовнішні можливості підвищення професійного рівня працівників, дотримуватися умови до періодичності проведення підвищення професійної кваліфікації всіх без виключення категорій персоналу;
2. знаходження можливостей для проходження керівним складом підприємства спеціальних програм фахового професійного розвитку за межами країни та бажано у розвинених країнах світу; фахове вивчення змісту та обґрунтування можливостей використання провідного зарубіжного інноваційного досвіду в умовах виробничо-господарської діяльності підприємства;
3. набуття робітничими та інженерними кадрами полівалентних компетенцій, що дозволить оптимізувати кадровий склад підприємства без втрати економічної складової вигод від виробництва;
4. розгляд керівництвом підприємства обсягів грошових коштів, спрямованих на персонал, не як «витрати виробництва», які необхідно мінімізувати, а як «інвестиції у людський капітал», зростання яких дозволить максимізувати економічну вигоду від їх здійснення у найближчому майбутньому;
5. запровадження індивідуального підходу до мотивації і стимулювання персоналу виходячи з мотиваційних очікувань найбільш цінних й перспективних для підприємства працівників;
6. залучення з первинного та вторинного ринків праці талановитих фахівців і розвиток власних талантів, для чого необхідно створювати програми цілеспрямованого використання у виробництві наявних й скритих здібностей працівників;
7. оптимізацію організаційної структури управління підприємством із метою приведення її у відповідність до сучасних швидкозмінних умов і чинників функціонування зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечення таким чином маневреності підприємству у складних умовах господарювання з метою досягнення та підвищення конкурентоспроможності на ринку;
8. максимізацію інноваційної спрямованості виробничої, технологічної, господарської, комерційної, маркетингової та збутової складових діяльності підприємства;
9. чітке дотримання балансу між процесами омолодження персоналу та збереженням цінного професійного досвіду у виробничій діяльності, нагромадженого працівниками у віці із багаторічним стажем роботи на даному підприємстві або у галузі;
10. запровадження дієвої системи передачі та привласнення нових знань і навичок, які було отримано певними працівниками, що пройшли конкретний вид професійного розвитку, всіма без виключення працівниками підприємства;
11. мотивація процесів природньої передачі фахових знань, професійного досвіду і спеціальних навичок від досвідченого персоналу молодому поколінню фахівців підприємства; відродження інституту професійного наставництва та кураторства;
12. закріплення тісних взаємозв’язків між безпосередньо підприємством та профільними навчальними закладами району і міста з метою створення на його основі «стартової площадки» для талановитої молоді із можливістю подальшого відбору та працевлаштування найбільш перспективних молодих фахівців [7-12].

Питання дотримання перелічених напрямів у політиці управління персоналом підприємства мають лежати у компетенції безпосередньо керівника та менеджера з персоналу.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальшого дослідження даної теми.** Проведене дослідження дозволило дійти висновку, що будь-які заходи, спрямовані на забезпечення сталих тенденцій розвитку трудового потенціалу підприємства будуть сприяти його прогресивному перспективному зростанню, підвищенню рівня конкурентоспроможності на ринку та загальному соціально-економічному оздоровленню. Водночас, виходячи з комплексності досліджуваного поняття, досягти його сталого зростання можливо лише через одночасне використання різних інструментів управління персоналом, що у результаті дозволить досягти синергетичного ефекту. У цьому зв’язку подальші дослідження мають бути спрямованими на обґрунтування конкретної стратегії розвитку трудового потенціалу підприємства із визначенням найбільш дієвих важелів його регулювання та використання. Чітке дотримання підприємствами України означених важелів дозволить досягти у найближчій перспективі тенденцій економічного й соціального оздоровлення.

**Література:**

1. Козар В.В. Трудовий потенціал регіонів України в євроінтеграційному вимірі: дис. канд. екон. наук: 08.00.05. Вінниця, 2016. 240 с.

2. Криклій А.С. Еволюція досліджень соціально-економічної сутності категорій «особистісний потенціал», «трудовий потенціал» і людський капітал». *Формування ринкових відносин в Україні*. 2005. №4 (47). С. 104-107.

3. Золотогоров В.Г. Экономика: энциклопедический словарь. Минск: Интерпрессервис; Книжный Дом, 2003. 720 с.

4. Экономика предприятия / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандра. Москва: Юнити-ДАНА, 2004. 670 с.

5. Указ Президента України «Про основні напрямки розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 р.» від 3 серпня 1999 р. № 958/99. *Офіційний Вісник України*. 1999. №31. Ст. 1608.

6. Врублевский В.К. Развитой социализм: труд и НТР: Очерки теории труда. Москва: Политиздат, 1984. 450 с.

7. Рева А.Н. Трудовой потенциал: сущность, состояние, организация использования. *Социально-экономические аспекты промышленной политики*: Сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти; Редкол.: Амоша А.Н. (отв. ред.) и др. Донецк, 2001. 380 с.

8. Регіональні проблеми формування трудового потенціалу і шляхи їх вирішення: монографія / Н.Д. Лук’янченко, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська, Л.Л. Шамільова та ін. / МОН України. Донецький національний університет; НАН України. Ун-т економіки пром-ті. Донецьк, 2004. 340 с.

9. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: Формування та оцінка. Київ: КНЕУ, 2006. 316 с.

10. Zakharova O., Pridatko E. Factors influencing staff formation processes at industrial enterprises. *Nowadays and Future Jobs*. Vol. 1. Issue 1. 2017. рр. 37-47. URL: <http://dx.doi.org/10.21511/nfj.1.2017.05>.

11. Zakharova O., Prodanova L., Kotliarevsky О. Development of entrepreneurship in economy of Ukraine: motivators and demotivators of entrepreneurs' activity. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. Черкаси, 2017. Вип. 45. Част. ІІ. С. 11-21.

12. Zakharova O. Specificity of knowledge management in the enterprise in dependence on the stage of the person's life cycle. *Journal of the Knowledge Economy*. 2018. DOI: 10.1007/s13132-018-0550-0. https://link.springer.com/ article/10.1007%2Fs13132-018-0550-0.

УДК 371.134.

# Сивець Іван Андрійович,

**Ткаченко Олексій Олександрович**

**Сорока Віталій Олександрович**

**Syvets Ivan,**

**Tkachenko Oleksii**

**Soroka VItalIy**

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ОРГАНІЗАЦІЇ**

**CORPORATE CULTURE AS COMPETITIVE ADVANTAGES**

**OF ORGANIZATION**

*Науковий керівник:*

*к.е.н., доц. Сурай Анна Станіславівна*

*Анотація* Головною характеристикою функціонування суспільства, економіки сьогодні є процес глобалізації. Оточуюче середовище, що стрімко змінюється та конкуренція, яка перманентно зростає, збільшують важливість комунікації між людьми, а це, відповідно, висуває більш високі вимоги до культури у міжособистісних відносинах.

В статті розкрито сутність корпоративної культури, її трактування у вітчизняній та зарубіжній літературі. В статті відстежено розвиток наукової думки стосовно ролі корпоративної культури в організації. Розкрито роль корпоративної культури як конкурентної переваги організації. Сформульовано особливості, джерела корпоративної культури, їх специфіка в залежності від країни, в якій функціонує організація. Акцентовано увагу на пряму залежність корпоративної культури від культурно-ментальних особливостей соціуму регіону. Розкрито питання доцільності трансформації корпоративної культури на вимогу сучасних тенденцій економіки. Наведено переваги та недоліки сильної корпоративної культури в організації.

*Abstract*. The main characteristic of the functioning of society, the economy today is the process of globalization. A rapidly changing environment, and constantly growing competition, increase the importance of communication between people, and this, accordingly, places higher demands on culture in interpersonal relationships.

The article reveals the essence of corporate culture, its interpretation in domestic and foreign literature. The paper traces the development of scientific thought regarding the role of corporate culture in the organization. The role of corporate culture as a competitive advantage of the organization is revealed. Formulated features, sources of corporate culture, their specificity, depending on the country in which the organization operates. The emphasis is on the direct dependence of corporate culture on the cultural and mental peculiarities of the region's society. The question of expediency of transformation of corporate culture on the demand of modern economic trends is revealed. The advantages and disadvantages of a strong corporate culture in the organization are presented.

*Ключові слова*: корпоративна культура, організаційна культура, перевага, конкуренція.

*Key words:* corporate culture, organizational culture, advantage, competition.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Людина народжується в певній культурі, і основним соціальним та культурним осоредком є родина, в якій вона набуває певних звичок, поглядів та поведінкових норм, переданих від батьків, з покоління в покоління. Проте аккультурація також відбувається в інших соціальних структурах, членом якої є особа, включаючи організацію, в якій працює. Корпоративне культура є породженням загальної культури соціуму регіону і є відповіддю організації на сучасні виклики економіки. Проте корпоративна культура в більшому ступені характерна для розвинених країн та великих корпорацій, у вітчизняних управлінців ще не склалось уявлення про її роль як конкурентної переваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття.** Питаням формування корпоративної культури присвячено праці науковців: М. Армстронга, Г. Бусела, Р. Інглехарта, Р. Льюиса, В. Москаленка, Я. Невідомої, В. Оучи, О. Синицької. Але ряд питань залишається відкритим, потребує доопрацювання, зокрема проблеми необхідності трансформацій культури, меж її впливу.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** *Метою* дослідження є вивчення феномену корпоративної культури, джерел, складових, особливостей та ролі у розвитку організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Кожна людина протягом життя потрапляє до великої кількості соціальних угруповань і, таким чином, зустрічається з різними культурними особливостями. «Поняття культури в широкому сенсі відноситься до специфічного способу організації та розвитку людської життєдіяльності, матеріалізованої в результатах фізичної та розумової праці» [1, с. 261], в системах соціальних норм і установ, в духовних цінностях, в системі відносин людей до природи, один до одного та відношення людини до самої себе.

Характер корпоративної культури досить точно описав [Билл Бэйн](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%91%D0%B8%D0%BB%D0%BB_%D0%91%D1%8D%D0%B9%D0%BD&action=edit&redlink=1), генеральний директор міжнародної консалтингової компанії, що входить в Велику трійку консалтингових компаній разом з McKinsey & Company і Boston Consulting Group та спеціалізується на стратегічному консалтингу Bain&Company: «Корпоративна культура є те, що визначає поведінку людей, коли вони думають, що за ними не спостерігають» [2]. Корпоративна культура відображає спільні цінності компанії та її працівників і відображається в їх повсякденному мисленні та поведінці. Вона являє собою сукупність цінностей, норм відносин, які формуються в процесі взаємодії між співробітниками організації і суттєво впливають на всі внутрішні процеси, діяльність і відносини з іншими людьми. Корпоративна культура проявляється як усталена форма спілкування між співробітниками компанії, закріплена різними правилами і ритуалами. Така форма є відносно ізольованою середовищем підприємства і більш-менш відрізняється від його оточення. Корпоративна культура є важливим показником довгострокового успіху компанії.

Вже в середині минулого століття М.Вебер охарактеризував корпоративну культуру, в якій з’являються деякі принципи сучасної корпоративної культури Google, концепція догляду від колиски до могили, яка пов’язана з Toyota [3, с.48]. В українській літературі зустрічаються поняття корпоративної культури та частіше організаційної культури. Ряд вітчизняних дослідників аргументують нерівнозначність даних термінів [4, с. 99-102]. В англомовній літературі поняття організаційної та корпоративної культури є еквівалентними. Корпоративна культура організації – це розуміння організації, засноване на філософії, місії, усвідомленні цілей організації. Для того, щоб бути життєздатною та ефективною, вона повинна бути підкріплена поведінкою організації та її співробітників як всередині, так і зовні.

Згадки про культуру організації можна знайти в літературі 60-их років та в управлінській сфері 30-их років ХХ ст. Інтерес до корпоративної культури значно зріс наприкінці 70-их і на початку 80-их років ХХ ст., головним чином, в зв’язку з так званим «Економічним дивом» Японії. Культурологічна концепція компанії є однією з точок зору на організацію, яка дозволяє зрозуміти її функціонування. Традиційно організаційна культура визначається двома способами. Інтерпретаційний підхід розуміє культуру як «те, що є організацією». Як наслідок, усі функції організації розглядаються як елементи культури організації. Організація розуміється як система спільних значень, опосередкованих символами. Знання організаційної культури дозволяє зрозуміти людський аспект функціонування організації. Об’єктивістський підхід сприймає культуру як те, «що організація має», тобто лише як певний аспект або підсистема організації. Ця підсистема (організаційна культура) справляє істотний вплив на функціонування і ефективність організації, може бути цілеспрямовано сформована і змінена.

Не існує єдиного визначення корпоративної культури, а також визначення культури. Звернімось до деяких визначень, які наявні в науковій літературі. Організаційна культура може бути зрозуміла як набір базових припущень, цінностей, поглядів і норм поведінки, які є спільними в рамках організації, яка знаходить своє відображення в думках, почуттях і поведінці членів організації і явищах матеріальної і нематеріальної природи. За трактуванням В. Оучи корпоративна культура «насправді є продуктом групового досвіду і, отже, може існувати тільки в організаціях з репутацією. Культура є результатом навчання, розвивається з новими враженнями. Це впливає на більшість аспектів організації: стратегія, структура, механізми контролю та винагороди, метод взаємного поведінки членів тощо» [5, с.29].

М. Армстронг стверджує, що «культура організації або корпоративна культура являє собою сукупність цінностей, норм, переконань, поглядів і припущень, які, ймовірно, ніколи не були явно сформульовані, але визначають поведінку, дії людей і способи виконання роботи» [6, с. 305].

За підходом Р. Інглехарт корпоративна культура є «…формула основних і найважливіших ідей, знайдених або розвинених, експонованих та проявлених, відповідно до яких організація навчилася впорядковуватися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, і які довели, що вони розглядаються в якості загальнообов'язкових. Нові члени організації повинні пристосуватися, якщо це можливо, ідентифікувати себе з ними і виконувати їх» [7].

Розрізняють різні види культури підприємства. «Культура влади» – у таких організаціях передбачається ефективне використання і перерозподіл ресурсів керівництвом. Даний тип культури ґрунтується на принципах ієрархії, просування по сходинках якої здійснюється за критеріями відданості загальній [місії](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%96%D1%81%D1%96%D1%8F). При цьому головну роль відіграє керівник, його якості та здібності, які дають змогу оперативно реагувати на зміни довкілля, приймати і реалізовувати складні рішення.

«Рольова культура» – компанії з таким видом [культури](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0) характеризуються суворим функціональним розподілом ролей та [спеціалізації](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F) підрозділів. Даний тип організацій функціонує на основі правил та стандартів діяльності, дотримання яких гарантує їх виконання. Джерелом влади тут є не особисті якості керівника, а його становище в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати тільки в стабільному середовищі.

«Культура завдань» – у таких організаціях [культура](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0) зорієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань і реалізацію проектів. Ефективність діяльності компанії з такою культурою визначається професіоналізмом працівників, корпоративним груповим [ефектом](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82) і повнотою інформації. Застосування цього типу культури доцільно у тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними для діяльності організації.

«Культура особистості» – організації з таким видом [культури](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0) об'єднують людей не для вирішення задач, а для того, щоб вони могли досягти власних цілей. Тут влада ґрунтується на близькості до ресурсів, на професіоналізмі та вмінні спілкуватися та взаємодіяти.

Отже, на основі аналізу визначень організаційної культури можна узагальнити деякі особливості організаційної культури: є важливою підсистемою організації та визначальною в організаційній ефективності; не має об’єктивної форми існування; є груповим явищем; є результатом навчального процесу; є відносно стабільною, але може бути зміненою.

Організаційна культура знижує конфлікти всередині організації, має безперервний характер, забезпечує і полегшує координацію та контроль. Розвинена організаційна культура знижує рівень незахищеності працівників і впливає на їх задоволеність роботою та емоційний стан, є джерелом мотивації. Сильна та змістовна організаційна культура є вагомою конкурентною перевагою. До корпоративної культури слід віднести:

– місію і бачення організації;

– дизайн логотипу (єдиний візуальний стиль: кольору, графічного дизайну, веб-сторінок);

– засоби зв’язку компанії (публічна презентація організації, реклама, доступність інформації в організації);

– внутрішні відносини (навколишнє середовище і клімат в організації, в тому числі на рівні особистих відносин або формальних норм мови, обмін інформацією між організаціями та працівниками);

– звички (система цінностей, традиції, історії, вигляд середовища, в якому працюють люди, охорону їх здоров`я, винагорода і покарання);

– імідж організації (загальна картина організації,що сприймається його оточенням);

– матеріальні та матеріальні прояви корпоративної культури (використання робочого часу, річних звітів, правил організації);

– історія, міфи, анекдоти;

– ритуали, церемонії (дії з емоційним впливом на людей);

– соціальні стандарти (робоча поведінка, способи щось робити, неформальна поведінка);

– шаблони (значні особистості, де-факто та фіктивні);

– кодекс етики (резюме моральних принципів, визначення доброї та поганої поведінки, бажаного та небажаного);

– колективні очікування (цінності, підходи);

– основні припущення (ставлення до людей, ставлення до природи, внутрішній зв’язок людини до організації).

Ряд чинників, які можна назвати джерелами організаційної культури, беруть участь у формуванні та розвитку корпоративної культури. Специфічна культура нації, сформована під впливом релігій, соціальних та національних інтересів, активно бере участь у формуванні організаційної культури компанії. Національна культура впливає переважно на вибір організаційних структур, можливості та способи мотивації працівників, стиль управління та спосіб прийняття рішень, а також уявлення співробітників про роль менеджера. Проте під впливом глобалізації, підприємства часто змушені діяти таким чином, що національні відмінності стираються. Тому зрозуміло, що значним джерелом організаційної культури є наднаціональна культура. Примусова конкуренція вимушує адаптуватися до вимог ринку не тільки сферу постачання товарів компанії, але й загалом корпоративну стратегію. Корпоративна стратегія, ключовий елемент успіху компанії, поряд з баченням компанії, визначає напрям, за яким компанія рухатиметься. Реалізація корпоративної стратегії залежить насамперед від людей в організації, які є носіями корпоративної культури. Успішний бізнес має прагнути до узгодження стратегії та культури з урахуванням ділового та ринкового середовища, в якому він діє. Вплив професії пов'язаний з певним видом освіти, з подібними інтересами та способом мислення. Це особливо помітно в професійно однорідних організаціях, де чітко прослідковуються переваги певних способів організації роботи, певних звичаїв та обрядів, і, можливо, дуже специфічної мови (наприклад, ІТ). Досить специфічною в організаційній культурі є роль лідерів та засновників організації, які мають чітке бачення та чітко визначені основні правила та цінності.

У менеджменті країн [СНД](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%9D%D0%94) поки що складно виділити чіткі види корпоративної культури, бо в деяких організаціях вона зароджується, а в деяких вживають термін «змішана культура» [4]. Розмір і тривалість існування організації також є суттєвим для змісту та характеру організаційної культури. Розвиток кожної організації пов’язаний з типовими еволюційними фазами та кризами, пов’язаними з поступовим зростанням організації. Значний вплив на формування організаційної культури має технологія, яка використовується в організації. Очевидно, що комп’ютерне обладнання суттєво впливає на спосіб спілкування компанії як ззовні, так і всередині. За допомогою сучасних засобів усне спілкування зменшується всередині компанії.

Зміст організаційної культури формує основні припущення, цінності та норми поведінки в організації, зовнішньо виражені через поведінку та правила. Швидкість обміну основних правил, цінностей, поглядів і норм в організації визначає силу організаційної культури [8, с. 148]. Сильна корпоративна культура характеризується: чіткістю, широтою та стабільністю. Всі працівники чітко та зрозуміло повідомляють про те, які дії є прийнятними, а які – ні (чіткість). Елементи корпоративної культури повідомляються та відомі всім співробітникам і виконуються на практиці (розширюваність). Сильна культура може мати свої переваги та недоліки для організації.

Наведемо переваги: створює узгодженість у сприйнятті та мисленні працівників; регулює поведінку; забезпечує обмін загальними цінностями та цілями. До недоліків віднесемо: домінування минулого досвіду організації; запобігання мисленню в альтернативах; викликання стійкості до змін.

Якщо корпоративна культура відповідає вимогам бізнес-середовища та стратегії компанії, то міцна культура є конкурентною перевагою організації**.** Найпоширенішою причиною внесення змін в компанію є адаптація до ринкових умов та завчасне реагування на майбутні події. Визначення нової стратегії та ініціювання змін зазвичай є функцією вищого керівництва компанії. Також формування та зміна організаційної культури є складним завданням для топ-менеджменту організації. За словами М. Армстронга, зміни в організаційній культурі також є бажаними у випадках, коли: підприємство є середнім і малим; якщо це швидко зростаючий малий бізнес; якщо підприємство готується перейти у сферу дуже великих компаній; якщо в секторі спостерігається сильна конкуренція [6, с. 215]. Є й інші причини змін. Це, наприклад, невідповідність між культурою фірми та стратегією. Якщо характер корпоративної культури не відповідає змінам у економічному, соціальному або технічному середовищі компанії. Іноді культурні зміни вимагають переходу компанії від однієї стадії розвитку до іншої або генерації змін у компанії (наприклад, у керівництві). Крім того, важливі зміни в предметі бізнесу або в позиції компанії на ринку вимагають змін в організаційній культурі.

Щодо питання про доцільність зміни культури компанії, думки науковців розходяться. Перша група науковців [4, с. 99-102; 9, с. 26-40] вважає, що культуру можна легко змінити за допомогою належним чином обраних засобів (культурної інженерії), друга група [10, с. 167-171] вважає, що корпоративна культура не може бути змінена. Культура є спільною і відносно постійною, але в той же час адаптується до впливу навколишнього середовища. Її неможливо відразу змінити, але можна довго й систематично діяти і, таким чином, формувати її. Компромісний підхід до можливості зміни корпоративної культури, що сприяє частковим та добре продуманим і плановим реконструкціям, є найбільш затребуваним сьогодні. Фактична зміна існуючої організаційної культури може бути реалізована лише після визначення бажаного змісту, діагностики поточного стану, а потім порівняння. Порівняння сучасної та бажаної культури відображатиме відмінності, відповідно, допоможе знайти слабкі сторони культури організації. Чим більша різниця, тим більше потрібно думати про потенційний культурний ризик, який може супроводжувати зміни. Культурне планування, злиття, придбання та інші форми співпраці пов'язані з культурним ризиком.

**Висновки дослідження і перспективи подальшого дослідження даної теми.** Авторами розкрито сутність корпоративної культури, її трактування у вітчизняній та зарубіжній літературі, відстежено розвиток наукової думки стосовно ролі корпоративної культури в організації, сформульовані особливості, джерела корпоративної культури, акцентовано увагу на пряму залежність корпоративної культури від культурно-ментальних особливостей соціуму регіону Доведено, що корпоративна культура є конкурентною перевагою організації.

Перспективним для подальшого дослідження є питання стимулювання розвитку корпоративної культури у вітчизняних умовах, формування відповідних знань у менеджерів державного та приватного секторів економіки.

**Література:**

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В.Г. Бусел]. Київ: Ірпінь: ВТ «Перун», 2001. 1440 с.

2. Корпоративна культура. Bain & Company. Офіційний сайт. URL: [www.bain.com](http://www.bain.com). (дата звернення: 4.11.2018).

3. Weber M. Economy and Society. Berkeley, University of California Press, 1978. Vol. I. pр. 48.

4. Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 5. Т. 1. С. 99-102.

5. Оучи В. Теория “Z”. Методы организации производства. Японский и американский подходы: Пер. с англ. Москва: Экономика, 1984. 183 с.

6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб.: Питер, 2009. 848 с.

7. Інглехарт Р. Культура і демократія // Незалежний культурологічний часопис «Ї». 2008. № 53. URL: http://www.ji.lviv.ua/n53texts/ inglehart.htm (дата звернення: 5.11.2018).

8. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. Москва, 1999. 148 с.

9. Москаленко В.В. Особливості соціально-психологічних чинників економічної культури особистості // Соціальна психологія. 2006. №5 (19). C. 26-40.

10. Невідома Я.Г. Особливості впливу культури на економічну поведінку людей // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Психологічні науки. 2014. Вип. 2.13. С. 167-171.

УДК:387

# Супрун Віктор Олександрович

**Suprun Victor Aleksandrovich**

**ІНТЕГРУВАННЯ БІЗНЕСУ ТА ОСВІТИ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНІ ПРАКТИКИ**

**INTEGRATION OF BUSINESS AND EDUCATION: FOREIGN EXPERIENCE AND DOMESTIC PRACTICES**

*Науковий керівник:*

*д.е.н., проф. Манн Руслан Володимирович*

*Анотація.* У статті розглянуто особливості сучасного освітнього процесу, його теоретичну та практичну складові. Визначено необхідність інтеграції освіти та бізнесу. Сформульовано перелік тенденцій, які значно гальмують зростання рентабельності компаній унаслідок недостатнього використання ефекту від інтеграції в науку й освіту. Досліджено сучасний стан співпраці підприємств та закладів вищої освіти. Визначено проблеми інтеграції освіти та бізнесу, а також можливі шляхи їх усунення. Визначено найбільш поширені форми колаборації освіти та бізнесу у світовій практиці. Проаналізовано закордонний досвід співпраці закладів освіти та бізнес-одиниць, а також наведено приклади успішного функціонування вищих навчальних закладів та вітчизняних підприємств. Висвітлено причини неготовності до імплементації такого досвіду до умов України. Обґрунтовано переваги взаємодії освіти та бізнесу, а також необхідність такої співпраці для вирішення ряду проблем.

*Abstract.* The features of the modern educational process, its theoretical and practical components are considered in the article. The necessity of integration of education and business is determined. A list of trends that significantly impedes the growth of company profitability due to the inadequate use of the effect of integration into science and education is formulated. The present state of cooperation between enterprises and institutions of higher education is researched. The problems of integration of education and business, as well as possible ways of their elimination are determined. The most common forms of collaboration between education and business in the world practice are determined. The foreign experience of cooperation between educational institutions and business units is analyzed, as well as examples of successful functioning of higher educational establishments and domestic enterprises are presented. The reasons for not readiness for implementation of such experience to the conditions of Ukraine are highlighted. The advantages of interaction between education and business and the necessity of such cooperation for solving a number of problems are substantiated.

*Ключові слова:* інтеграція, колаборація, освіта, наука, бізнес, працевлаштування, кар’єра, співпраця.

*Key words:* integration, cooperation, education, science, business, employment, career, cooperation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Інтеграція освіти, науки і бізнесу формує передумови для інноваційного розвитку країни. Така взаємодія сприяє не тільки прискореному просуванню розробок університетської науки в реальний сектор економіки, а й створення робочих місць за рахунок креативної молоді, яка вже знаходиться в стінах університету. У зв'язку з цим, гостро постала необхідність, поряд з вкоріненими типами навчальних закладів, створення нових їх видів та форм, які відповідали б сучасній моделі навчального процесу, орієнтованого на систему інтегрованого з наукою і бізнесом освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття.** Інтеграція освіти та науки є актуальним питанням сьогодення, даній тематиці присвячена значна кількість наукових доробок. Так, Г. Іцковіц досліджував потрійну спіраль «університети − підприємства − бізнес» [2]. Праці С. Натрошвілі присвячені ефективній інтеграції бізнесу, науки й освіти як умови зростання вартості компаній у постіндустріальній економіці [3]. В. Ткаченко аналізував особливості інноваційного прориву Південної Кореї та досвід для України [6]. Сучасні тенденції взаємодії вітчизняних університетів та бізнес-одиниць досліджені Н. Шевчук, О. Допілко, О. Сапільніковою [7].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Як показує світовий досвід, процеси інтеграції освіти та бізнесу показують позитивний результат, сприяють розвитку освіти та підвищенню продуктивності бізнесу. Саме тому, для України важливим фактором підвищення якості освіти є стимулювання взаємодії бізнесу та закладів освіти. Основним завданням статті є дослідження закордонного досвіду інтеграції освіти та бізнесу і можливості імплементації в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Питання та необхідність отримання освіти постає перед людьми з народження. Проте, як батьки так і діти, помилково вважають, що освіта починається зі школи та закінчується в університеті, а далі особа працевлаштовується і не має нікого зв’язку з освітою. Насправді ж це не так. Безперечно, здобуття повної середньої освіти, першого та другого освітніх рівнів − це вже освіта, але атестат та диплом не є завершенням навчання. Людина навчається протягом всього життя, таке навчання можна диференціювати як активне, коли особа усвідомлює необхідність навчання та є активним учасником навчального процесу; та пасивне, коли людина не докладаючи додаткових зусиль навчається чомусь новому, наприклад набуття нових знань та навичок у контексті роботи.

Для осіб які навчаються важливо мати розуміння не лише теоретичної складової, а й практичну сторону освіти. Тобто, на етапі становлення ринкової економіки мало розуміти теоретичні основи, потрібно розуміти як саме вона працює. Для цього закладам вищої освіти потрібно актуалізувати комунікаційну політику та налагодити зв’язки з підприємствами та представниками бізнесу. Інтеграція освіти та бізнесу є необхідною умовою не лише розвитку освіти та її якості, цей процес передбачає стабілізацію ситуації забезпеченості персоналом. Оскільки інтелектуальний капітал є головною умовою функціонування підприємств, інтеграція освіти та бізнесу передбачає підготовку та забезпечення якісними працівниками, при підготовці яких бізнес-структури самі беруть у цьому активну участь.

Інтеграційні процеси бізнесу, науки та освіти в Україні проявляються в рамках формальних та неформальних структур. Але ці прояви потребують удосконалення та розвитку з урахуванням глобальних викликів, а також відповідної державної підтримки. Адже відомо, що загальна ефективність інноваційного процесу в державі визначається напрямами та структурою взаємодії його учасників. Інтеграція бізнесу, науки й освіти є важливим фактором розвитку всього суспільства. [3, с. 3–4]

В Україні, інтеграція освіти та бізнесу знаходиться на низькому рівні, можна охарактеризувати це, як стадію зародження даного процесу. Практично даний процес знайшов своє відображення у співпраці закладів вищої освіти та підприємств. Взаємодія бізнес-одиниць та освітніх закладів не набуває широкого розвитку, перш за все, через відсутність мотивації підприємств до даного зв’язку, але варто виділити й інші вагомі причини. Можна сформулювати перелік стійких тенденцій, що значно гальмують зростання рентабельності компаній унаслідок недостатнього використання ефекту від інтеграції в науку й освіту: нерозвинутість, перевірених світовим досвідом, форм інтеграції науки й бізнесу (зокрема, у сфері венчурного підприємництва); руйнування традиційних інституцій трансферу нових знань у виробництво; непродумана лібералізація діяльності освітніх організацій в умовах ринку; низька мотивація освітніх установ до підвищення якості підготовки випускників; нерозуміння менеджментом багатьох компаній ролі й значення науки та освіти в процесі вартісного керування тощо [3, с. 3–4].

Тобто, ми бачимо, що гальмування процесу інтеграції освіти та бізнесу, залежить як від підприємств та і від освітніх закладів. Перш за все, не вистачає мотивації, заклади вищої освіти не проявляють достатньої зацікавленості у працевлаштуванні своїх випускників, а підприємства, в свою чергу, не бачать перспектив співпраці із ЗВО.

Для покращення якості вищої освіти, стимулювання студентів до працевлаштування, їх підготовки до професійного становлення, необхідно імплементувати прагматичні підходи до освіти. Надання освітніх послуг, яке ґрунтується на практиці та реальних бизнес-процессах, сприятиме усуненню очевидних прогалин у продуктивності підготовки студентів. Налагодження та зміцнення партнерських зв’язків між навчальними закладами та бізнес-середовищем має статифундаментальною складовою становлення даного процесу. З метою усунення дисбалансу на ринку праці, підприємства, які працюють у Західних країнах, показують тенденцію до створення партнерських відносин різного плану, із закладами вищої освіти. Світовий досвід показує, що важливо сформувати гнучку систему колаборації між закладами освіти та одиницями бізнесу (рис. 1).

Колаборація у сфері дослідження і розвитку

Академічна мобільність

Студентська мобільність

Комерціалізація результатів

Розробка навчального плану

Реалізація проекту «безперервного навчання»

Управління

Підприємницькі ініціативи

співпраця у розробці спільних наукових та дослідницьких ініціатив; проведення досліджень на контрактній основі; надання консультаційних послуг; кооперація у провадженні інновацій; створення неформальних та особистих зв’язків; публікація спільних наукових праць за участю представників академії (викладачів і студентів) та дослідників компанії; підтримка студентських дослідницьких проектів.

залучення викладацького складу та дослідників ЗВО до роботи у бізнес-середовищі, а робітників та менеджерів компаній – до діяльності в умовах ЗВО, на постійній або тимчасовій основі.

впровадження умов для проходження студентських практик і стажувань для набуття практичного досвіду в сфері бізнесу та надання умов для подальшого працевлаштування.

сприяння зацікавленню компаній у виведенні наукових винаходів та розробок; створення посередницьких платформ між дослідницькими центрами та бізнесом.

співпраця університету та бізнесу у формуванні фіксованої програми курсів, планів проведення гостьових лекцій делегатів з підприємтсв і громадських організацій для студентів.

забезпечення ЗВО необхідних умов для придбання навичок, знань, додаткових кваліфікацій претендантам з бізнес-середовища, у тому числі, за межами студентського віку та на будь-якому етапі життя.

діяльність ЗВО, спрямована на створення нових венчурів та кооперації з бізнесом для розробки інновативної культури підприємництва.

 включення лідерів компаній до керівництва окремих факультетів та долучення до процесу обговорення і прийняття рішень у сфері надання освітянських послуг; представництво закладу світи у раді директорів фірм та участь у прийнятті бізнес-рішень.

Рис.1 Найбільш поширені форми колаборації освіти та бізнесу у світовій практиці

Процеси розвитку основних складових національної інноваційної системи – освіти, науки й бізнесу – стримуються через їх дезінтегрованість й автономізованість один від одного. У цьому контексті доцільно усунути дисфункції інституту пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, про що багато говорять учені й практики, змінити принципи відбору пріоритетів інноваційної діяльності – з хронічного недофінансування широкого кола проектів до дійсно пріоритетного розвитку й популяризації обмеженої кількості «проривних» мегапроектів. Це дасть змогу науці, освіті й бізнесу сформулювати спільні напрями взаємодії [3, с. 3–4].

Найяскравішим прикладом співпраці бізнесу та університетів є колаборація компанії «Siemens» з Університетом Лінкольна (Велика Британія) та Трансильванським університетом (Румунія). Задля більш плідної та ефективної взаємодії корпорація розмістила свої штаб-квартири безпосередньо на базі університетських кампусів, що дає змогу пристосовувати студентів до реальних потреб виробництва, залучати експертів компанії до викладацької діяльності, проводити конкурси, обирати стипендіатів, надавати консультаційні послуги, долучатися до спільної роботи. За ініціативою «Siemens» магістратуру Університету Лінкольна доповнено новою програмою з відновлюваних джерел енергії (MSc Energy Renewables and Power), а сам університет 2015 р. за результатами колаборації визнано компанією Глобальним головним партнером [11].

Наука й бізнес є провідними складовими інноваційної системи, що безпосередньо беруть участь у процесі виробництва та комерціалізації інновацій і знань, що уможливлює використання інтелектуального ресурсу як чинника економічного розвитку (на макрорівні) та зростання вартості бізнесу (на мікрорівні) [3, с. 3–4].

Засновником моделі взаємодії «заклад вищої освіти – підприємство – держава» є Генрі Іцковіц, який довів, що в нинішньому суспільстві центром інноваційної діяльності є університет, який активно підтримує зв’язки з бізнесом. Заклад вищої освіти при цьому реалізує не лише загальноприйняті функції (освітню, науково-дослідну, інноваційну), але й підприємницьку, яка полягає у здійсненні комерціалізації його власних наукових розробок  [2].

Нині відбувається трансформація класичного університету до підприємницького, який здатний відігравати вирішальну роль у регіональних та національних інноваційних системах інтелектуальних економік розвинених країн. Імплементація такого досвіду до умов України свідчить про її неготовність до отримання переваг такої взаємодії, що зумовлено наявністю ряду невирішених проблем: неможливість ЗВО пристосуватися до змін ринкової економіки; зменшення рівня якості освіти; втрата довіри українських роботодавців до випускників ЗВО через невідповідність кваліфікаційних вимог до наявних дипломів про освіту; не конкурентоспроможність освітніх закладів на глобальному ринку; застаріла інформаційно-технічна база університетів; відсутність законодавчої підтримки для розвитку підприємницьких університетів. Вищезазначене актуалізує пріоритетність вдосконалення вітчизняної системи вищої освіти на основі ефективного механізму співпраці між університетами, бізнесом та державою, що збільшить ефективність освітньої діяльності та створить шляхи проведення технологій у виробництво, комерціалізувати знання загалом [7 с. 275–277].

Як приклад стійкої та налагодженої взаємодії держави, приватних корпорацій та закладів освіти є Південна Корея, яка очолила рейтинг інноваційних економік «Bloomberg Innovation Index 2017» [9]. Вона знаходиться в топ 5-ти рейтингу забезпеченості високими технологіями, вищої освіти та концентрацією досліджень. Щороку там збільшується частка НДДКР, здійснюваних малими й середніми компаніями у взаємозв’язку з іншими сторонами інноваційного процесу. Головними партнерами малих фірм, які впроваджують інновації, є університети − 38,9% проектів, національні лабораторії − 20%, національні акціонерні товариства − 35,2% й закордонні компанії − 5,9%.

На державному рівні в Південній Кореї утворилося власне Міністерство економіки знань (Knowledge Economy Ministry), яке увібрало в себе притаманні функції уже наявних до того часу Міністерства інформатики й комунікацій, Міністерства науки й технологій, Міністерства торгівлі, промисловості й енергетики. Також у країні була опрацьована та чітко кластеризована система підтримки технологічного підприємництва. В кожному кластері є свій лідируючий університет, який стає центром усієї науково-технологічної активності, є свої технопарки, інкубатори й інші площадки для підтримки стартапів [6].

Досвід Південної Кореї свідчить, що її інноваційний потенціал ґрунтується на розвиненій освітній базі: у 1988 році вона посідала 37 місце в рейтингу інноваційних економік, а менш, ніж через 30 років, у 2015 році вона очолила цей рейтинг і продовжує утримувати свої позиції. [7, с. 275–277].

Даремський університет (Durham University) вже впродовж тривалого часу є ключовим партнером компанії «Proctor and Gamble» (P&G) у галузях біофізики, хімії, інженерії, виробничих процесів і психології споживача. Більш як 80 академіків університету співпрацюють з такою ж кількістю дослідників «P&G» у всьому світі: від Ньюкасла до Франкфурта, Брюсселя, Пекіна та Цинциннаті. На сьогодні партнерство вже принесло університету близько 8,6 млн. дол. США зовнішніх інвестицій для проведення серії проектів і надання стипендій [8].

Студентські практики (стажування) – найбільш поширений і взаємовигідний вид співпраці між університетами та бізнесом. Програми стажувань можуть тривати від кількох тижнів до року або залучати стажерів під конкретний проект. Наприклад, Університет Сассекс і компанія «American Express» вже більше десяти років спільно реалізують програму «Sussex Talent Pipeline», що базується на дворічній магістратурі з інформаційних технологій, поєднаній зі стажуванням у відділі технологій компанії. Типові завдання, які освоюють студенти, включають управління проектами, бізнес-аналіз, технічний розвиток і програмування. Упродовж стажування в «American Express» студенти вчаться працювати в різних проектних командах, щоб отримати досвід у всіх сферах діяльності компанії. Від 2003 року «American Express» щорічно фінансує навчання 30 студентів, яким після закінчення програми надається пріоритет у подальшому працевлаштуванні [12].

Одним з прикладів успішної комерціалізації відкриття став результат студентського проекту на базі біомануфактурної лабораторії (BML) Університету Ольборга. Разом із науковим керівником студент зробив технологічне відкриття в галузі кардіології. Право інтелектуальної власності було передано університету, а відкриття запатентовано. Далі почався процес активної комерціалізації відкриття: університету вдалось отримати ґрант від Данської національної фундації з передових технологій у розмірі 800 тис. євро та додатково залучити таку ж суму від великих данських компаній, зацікавлених у використанні інновації. Для подальшого вдосконалення та продажу продукту було створено спін-аут компанію, яка наразі самостійно керує проектом, залучає інвестиції та венчурний капітал і виводить продукт на ринок [10].

Вітчизняні ЗВО не мають такої кількості практичної співпраці із підприємствами та компаніями, оскільки, дана діяльність в Україні лише набирає обертів, проте, вже є успішні приклади взаємодії закладів освіти з підприємствами. Наявний досвід показує, що інтеграція ц сфері освіти та бізнесу, допоможе вивести науку на новий рівень, покращити її практичне впровадження та забезпечити сучасну матеріально-технічну базу. Попри гостру конкуренту ситуацію, Українські заклади вищої освіти намагаються налагоджувати зв’язки з бізнесом та надавати студентам можливості практичного начання.

Один з лідерів світового агробізнесу, компанія «Syngenta», проводить щорічний набір студентів і недавніх випускників ЗВО для проходження стажування з можливістю подальшого працевлаштування у своїх українських філіях за комерційним та агронапрямом. Програма Стажування «Студенти Сингенти» 2016 року стартувала в Києві, Харкові, Білій Церкві, Дніпропетровську, Одесі, Вінниці, Херсоні та Хмельницькому. Найвпливовіші партнери компанії серед вищих навчальних закладів – Полтавська державна аграрна академія та Дніпропетровський державний аграрний університет [5].

Холдинг «Миронівський Хлібопродукт» уже впродовж тривалого часу підтримує зв’язок зі студентами та молодими спеціалістами. Компанія запроваджує екскурсії на виробництво за напрямами ветеринарної медицини, технології виробництва і переробки продукції тваринництва, агрономії, механізації сільського господарства, автоматизації систем керування виробництва та ін. Підтримку студентів здійснюють також за рахунок стажування, практик, стипендій. Спільно з Одеською національною академією харчових технологій холдинг сприяв розробці навчальної вузькоспеціалізованої програми за напрямом «Птахівництво» [4].

Компанія «Бош Термотехніка Україна» практикує створення та функціонування навчальних центрів «Бош». Робота даного центру має на меті підготовку викладачів за допомогою власного обладнання, забезпечивши, таким чином, підготовку ширшого кола студентів. Після закінчення навчання у такому центрі, викладач отримує спеціально розроблений навчальний посібник, який має гриф МОН України, та відео-курс від компанії для роботи зі студентами. До проекту долучилися НТУУ «Київський політехнічний інститут» (лабораторія енергозбереження), Національний університет «Львівська політехніка», Одеський національний політехнічний університет, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (лабораторія автомобільних запчастин та обладнання).

Як показує практика, у більшості вітчизняних університетів функціонують центри планування та розвитку кар’єри, головним завданням яких є співпраця з підприємствами, організація тематичних професійних зустрічей, бесід, роз’яснювальна робота та допомога у працевлаштуванні студентів. У даних центрах також міститься інформація про стан ринку праці, перелік найбільш затребуваних вакансій на певний момент та пропозиції щодо працевлаштування, які надходять від підприємств-партнерів закладу освіти. Проблемою є те, що у багатьох вищих навчальних закладах такі центри існують лише на папері та практично не проводять своєї діяльності, це пояснюється незацікавленістю ЗВО у подальшому працевлаштуванні випускників.

Результати дослідження показали, що послугами центрів планування та розвитку кар’єри користуються лише 10% студентів [11]. Проте, нині це не єдиний елемент який пов’язує підприємства з даною категорією потенційних працівників. Зацікавлені підприємства та заклади вищої освіти, які прагнуть розвиватися, укладають договори про співпрацю, таким чином забезпечуючи собі прямий доступ до студентства з одного боку, та підтримку і працевлаштування з іншого. Отже, для утворення ефективної платформи співпраці зі студентами, необхідно налагодити функціонування центрів працевлаштування при закладах освіти та залучати підприємства до активної співпраці.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальшого дослідження даної теми.** Важливим для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки є перехід України на інноваційний розвиток. Становлення України як високотехнологічної конкурентоспроможної держави вимагає активізації процесів розроблення, впровадження та широкого застосування новітніх технологій, що неможливо без організації тісної й плідної співпраці підприємств та університетів. Вища освіта розглядається як один з найважливіших стимулів впровадження інновацій. Однак наявна інноваційна спроможність системи вищої освіти сьогодні не реалізовується повною мірою, головним чином це відбувається через недостатній рівень розвитку партнерства між ЗВО та сферою бізнесу, що визнається однією з ключових проблем формування й реалізації державної інноваційної політики в Україні. Активна та цілеспрямована робота щодо створення продуктивних моделей взаємодії бізнесу та сфери вищої освіти, з одного боку, дасть змогу підвищити ефективність освіти та наукових досліджень, а з іншого боку, сприятиме підвищенню інноваційності вітчизняного бізнесу, забезпеченню його стабільного розвитку, а отже, зростанню інноваційного потенціалу національної економіки та її конкурентоспроможності.

**Література:**

1. Досвід працевлаштування випускників вищих навчальних закладів: погляд випускників та роботодавців. URL: <http://bestuniversities.com.ua>.

2. Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты – предприятия – государство. Инновации в действии: монография; пер. с англ. под ред. А.Ф. Уварова. Томск: Том. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2010. 237 с.

3. Натрошвілі С. Ефективна інтеграція бізнесу, науки й освіти як умова зростання вартості компаній у постіндустріальній економіці. *Проблеми науки*. 2012. № 1. С. 3-4.

4. Почни карєру з МХП. Офіційний сайт агрохолдигну Миронівський хлібопродукт. URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/home>.

5. Програма стажування «Студенти Сингенти». Офіційний сайт компанії Syngenta. URL : <http://www3.syngenta.com/country/ua/uk/aboutcompany/careers/studen/Pages/main.aspx>.

6. Ткаченко В. Секрет інноваційного прориву Південної Кореї: досвід для України Укрінформ. 2017. URL : https://www.ukrinform.ua/rubric-abroad/2184059-sekret-innovacijnogo-prorivu-pivdennoi-korei-dosvid-dla-ukraini.html.

7. Шевчук Н. В., Допілко О. В., Сапільнікова О. О. Сучасні тенденції взаємодії вітчизняних університетів та бізнес-одиниць. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку.* Зб. матеріалів ІІ Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 березня, 2017 р. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2017. С. 275–277.

8. Alina Mihaela Dima. Handbook of Research on Trends in European Higher Education Convergence. April, 2014.

9. Bloomberg Innovation Index 2017. URL: <https://www.bloomberg.-com/news/articles/2017-01-17/sweden-gains-south-korea-reigns-as-world-s-most-innovative-economies>.

10. Linda Borrell-Damian, Rita Morais, and John H. Smith. University-Business Collaborative Research: Goals, Outcomes and New Assessment Tolls. The EUIMA Collaborative Research Project Report, 2014.

11. [Michael D. King](https://hbr.org/search?term=michael%20d.%20king&search_type=search-all) Why Higher Ed and Business Need to Work Together. URL: <https://hbr.org/2015/07/why-higher-ed-and-business-need-to-work-together>.

12. The Economist Intelligence Unit Report: «Closing the Skills Gap: Companies and Colleges Collaborating for Change», 2014.

УДК 658:589:656.2

# Фуркало Володимир Васильович

**Радченко Богдан Григорович**

**Furkalo Volodymyr**

**Radchenko Bogdan**

**МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**MARKETING STRATEGY AS THE BASIS OF ECONOMIC SAFETY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**

*Науковий керівник:*

*д.е.н., проф. Манн Руслан Володимирович*

*Анотація***.** В статті досліджено сутність понять «маркетингова стратегія» та «економічна безпека підприємства». Наведено алгоритм та описано основні етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Визначено основні функціональні цілі економічної безпеки підприємства. Охарактеризовано основні загрози внутрішнього та зовнішнього середовища, що мають прямий та опосередкований вплив на підприємство. Виокремлено корпоративні ресурси, які використовує підприємство для забезпечення своєї економічної безпеки.

*Abstract.*The article explores the essence of the concept of «marketing strategy» and «economic security of the enterprise». The algorithm is described and the main stages of formation of the marketing strategy of the enterprise are described. The main functional goals of enterprise economic security are determined. The main threats to the internal and external environment, which have a direct and indirect influence on the enterprise, are described. The corporate resources that an enterprise uses to ensure its economic security is distinguished.

*Ключові слова:* маркетингова стратегія, внутрішні та зовнішні загрози підприємства, сильні та слабкі сторони підприємства, економічна безпека, корпоративні ресурси підприємства, макроекономічне та мікроекономічне середовище.

*Key words:* marketing strategy, internal and external threats of the enterprise, strengths and weaknesses of the enterprise, economic security, corporate resources of the enterprise, macroeconomic and microeconomic environment.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Актуальність вивчення питань забезпечення економічної безпеки підприємства обумовлена наявністю серйозних загроз: посилення конкурентної боротьби, нестабільність економічних процесів, катастрофічний стан виробничого обладнання, застосування морально застарілих та енергоємних технологій, низький рівень виконання договірних зобов'язань суб'єктів господарської діяльності та ін. Економічна безпека забезпечується безліччю інструментів, серед яких першорядне значення має стратегічний маркетинг, що в силу своєї специфіки визначає перспективний шлях розвитку підприємства на основі аналізу внутрішніх можливостей і зовнішніх небезпек.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття.** Питання формування та планування маркетингової стратегії розглядали у своїх працях М. Бейкер, П. Дойль, Т. Левіт, Ж. Ламбен, Д. Дей, Ф. Котлер, Дж. Сондерс, В. Вонг та ін. Однак, питання формування маркетингової стратегії як основи розвитку підприємства з урахуванням умов безпеки його функціонування залишаються недостатньо дослідженими як в теоретичному, так і в практичному аспектах.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження питання маркетингової стратегії як основи забезпечення економічної безпеки підприємства та його розвитку в ринкових умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В даний час питання забезпечення умов економічного зростання підприємства виходять на перший план. На економічне зростання підприємства може впливати загальноекономічна ситуація в світі в цілому і в державі зокрема. Економічна ситуація в державі, окрім ряду інших факторів, залежить від здатності відповідних державних органів забезпечити як економічну безпеку держави, так і господарюючих суб'єктів-підприємств. У сучасних умовах процес успішного функціонування й економічного розвитку українських підприємств багато в чому залежить від вдосконалення їх діяльності в галузі забезпечення економічної безпеки.

Ключову роль в зміцненні безпеки підприємства займає саме маркетингова складова. Реалізація саме маркетингової стратегії як складової безпеки підприємства є запорукою успішного й ефективного його функціонування. Ефективність реалізації маркетингової стратегії безпосередньо впливає на безпеку підприємства, в основі якої знаходиться досягнення економічних інтересів підприємства [5].

Механізм забезпечення маркетингової стратегії як складової безпеки підприємства являє собою сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами споживачів, посередників і контактних аудиторій зовнішнього середовища, за допомогою чого, з урахуванням особливостей діяльності підприємства, забезпечується отримання ним прибутку, завоювання цільової частки ринку, підтримка конкурентоспроможності продукції на рівні, достатньому, як мінімум, для перебування підприємства в економічній безпеці.

Розробка маркетингової стратегії як основи безпечного розвитку підприємства являє собою захист від неефективно обраної моделі поведінки на ринку, помилок у товарній, збутовій політиці, політиці ціноутворення, виявлення неконкурентоспроможної продукції.

Крім того, маркетингова стратегія є елементом загальної бізнес-стратегії підприємства та є виразом своєї місії у ринковому середовищі. Маркетингова стратегія має функціональний характер, який визначається як вибір цілей, типів політик або правил, які визначають маркетингові напрямки діяльності підприємства, визначають поєднання та розподіл коштів залежно від ситуації, яка змінюється на ринку (умови середовища та конкуренції).

Ефективна діяльність підприємства починається з продуманої та обґрунтованої маркетингової стратегії, що включає забезпечення економічної безпеки. Виважена маркетингова стратегія допомагає визначити своє бачення, місію та бізнес-цілі, а також окреслює кроки, необхідні для досягнення цих цілей.

Маркетингова стратегія – широкомасштабний та комплексний інструмент стратегічного планування, який: описує бізнес, його продукти та послуги; пояснює позицію та роль продукції та послуг на ринку, профілі клієнтів та конкурентів; визначає маркетингову тактику, яка буде використовуватись; дозволяє створити маркетинговий план та оцінити його ефективність [8].

Маркетингова стратегія визначає загальний напрямок та цілі маркетингу, тому відрізняється від маркетингового плану, який окреслює конкретні дії, які будуть вживатись для реалізації маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія може бути розроблена протягом наступних кількох років, тоді як маркетинговий план зазвичай описує тактику, яку потрібно досягти у поточному році.

Стратегічні проблеми підприємства варіюються в залежності від рівня управління бізнесом та загальної економічної активності. Тому дуже важливо відрізняти маркетингову стратегію від загальної стратегії компанії.

Розробка комплексної маркетингової стратегії підприємства може включати наступні види діяльності: формулювання місії підприємств; оцінка ринкових можливостей підприємства; вибір цільових маркетингових ринків; сегментація ринку; прогнозування попиту на продукцію/послуги підприємства; встановлення кількісних цілей підприємства; комплексне програмування маркетингових інструментів у наступних стратегіях: портфельні стратегії, стратегія конкуренції, маркетингові функціональні стратегії, розробка маркетингових планів [7].

Правильна маркетингова стратегія повинна дозволити менеджеру вирішити проблему необхідності швидкого реагування на поточні, об’єктивні ситуації, одночасно розуміючи і визнаючи далекосяжні наслідки цих реакцій.

Крім того, сформульована стратегія повинна сприяти максимальному використанню можливостей та сильних сторін підприємства, мінімізації впливу загроз, а також ліквідації слабких сторін підприємства.

Формуючи стратегія підприємства, менеджеру (керівнику) необхідно дотримуватись наступних етапів:

- визначення та класифікація ресурсів підприємства;

- оцінка сильних та слабких сторін підприємства;

- визначення можливості для кращого використання ресурсів підприємства;

- визначення можливостей підприємства, що можуть вивести його на вищий рівень, ніж конкуренти;

- визначення необхідних ресурсів для кожної можливості;

- оцінка потенціалу отримання прибутку;

- вибір стратегії, яка найкраще використовує ресурси та можливості підприємства щодо зовнішніх можливостей.

Розробка маркетингової стратегії вимагає всеосяжного, поглибленого аналізу внутрішнього та зовнішнього стану компанії, синтезу корисної інформації та вирішення проблем, що характеризуються високим рівнем непрозорості, невизначеності та ризику. У процесі розробки маркетингової стратегії, насамперед, необхідний значний досвід і значні знання про потреби та поведінку суб’єктів ринку. У цьому процесі необхідно провести системний аналіз та стратегічні оцінки.

Розробляючи маркетингову стратегію, власник бізнесу чи менеджер вирішує:

- яку ринкову нішу може зайняти підприємство?

- як підприємство буде підтримувати попит на продукцію/послугу?

- як підприємство буде конкурувати з іншими компаніями?

У вужчому сенсі – формулювання стратегії означає формування маркетингової політики компанії на обраному цільовому ринку для даного продукту. Менеджер вирішує, які маркетингові інструменти повинні вибирати для створення оптимальної політики компанії з точки зору продукту, ціни, розподілу та просування.

На наступних етапах компанія розробляє стратегію впливу на покупців та стратегію конкуренції на обраному цільовому ринку.

В останні роки помітно зросла зацікавленість як наукових дослідників, так і підприємців у застосуванні інформаційних систем у процесі формування маркетингової стратегії в межах забезпечення економічної безпеки підприємства. Системи підтримки прийняття рішень розробляються з використанням кількісних та якісних моделей, а також різних аналітичних методів.

Проведення маркетингового аудиту є необхідною умовою для формування маркетингової стратегії та повинна охоплювати основні тематичні напрямки. Для проведення аудиту необхідно використовувати відповідні методи та моделі маркетингу. Необхідно провести дослідження і сегментацію ринку, стратегічний аналіз слабких сторін та загроз підприємства, аналіз життєвого циклу продукту/послуги, розробити алгоритм маркетингової стратегії

Алгоритми маркетингової стратегії підприємства включає:

1. Визначення вихідної позиції компанії. На даному етапі основна увага приділяється загальному, об’єктивному, критичному методу оцінки компанії (моніторингу): SWOT-аналіз підприємства, портфельні методи, матриця БКГ.

2. Формулювання стратегії, остаточне рішення стосовно цілей компанії та ринкової ніші (сегментація). Крім того, необхідно дослідити зовнішні та внутрішні фактори, що прямо та опосередковано впливають на підприємство.

3. Вибір стратегії в діапазоні mix маркетингових факторів. Стратегія повинна формуватися в межах цілей, які підприємство хоче досягти в майбутньому.

4. Реалізація стратегії, що включає запуск матеріальних, фінансових, людських ресурсів та всієї організаційної системи для отримання результатів [4].

Якщо стратегія маркетингу спирається на прогнозування довгострокових перспектив зміни ринків і потреб покупців, то тактика відображає кон'юнктурні міркування і принципи формування ринку (попиту) на наявну номенклатуру товарів фірми.

Тактика розробляється на найближчі рік-півтора і регулярно, не чекаючи закінчення цього терміну, піддається ревізії і, якщо необхідно, корекції. До числа завдань, що вирішуються тактикою маркетингу, відносяться наступні: організація руху товару, організація реклами і стимулювання продажів відповідно до етапів життєвого циклу кожного товару, визначення принципів виходу на ринок (сегмент) з новим товаром.

Без організації ефективної системи руху товару покупець не зможе отримати бажаний товар в потрібний час і в потрібному місці, а значить, і комерційна результативність роботи фірми виявиться невисокою. Точно так же без своєчасної і переконливої реклами інформація про споживчі властивості товару не дійде до потенційного покупця і не віддзеркалиться в його свідомості в сукупності з його потребами (властивості, які реклама розкриває, робить усвідомленими, а також спонукає до діяльності – придбання товару). Нарешті, тактично невірний вихід на ринок з новим товаром може призвести до значних збитків через невдале співвідношення між обсягом продажу і масштабом реклами, а також стимулюванням збуту.

Звертаючись до закордонного досвіду, зазначимо, що в числі тактичних експортних маркетингових прийомів американських компаній найбільшою популярністю користуються (розташовані в порядку переваги): енергійні дії по просуванню товару; прямі контакти зі споживачами; рекламні заходи за системою «директ мейл»; збільшення персоналу представництв за кордоном; активна участь у виставках і ярмарках; створення філій за кордоном там, де їх немає; вихід на нові ринки; маркетингові дослідження ринків; розширення номенклатури експортних товарів (диверсифікація); адаптація товару до специфічних вимог іноземного покупця; підвищення ефективності сервісу; швидкі відповіді і вжиття заходів за листами клієнтів. У плані тактики маркетингу неодмінно повинні бути вказані заходи, які слід вживати, коли виявляються відхилення від ходу речей, що вважається нормальним, і призначаються особи, відповідальні за швидке і чітке реагування на ці відхилення [9, 11].

Проте, ефективною маркетингова стратегія буде лише тоді, коли підприємство постійно буде забезпечувати свою економічну безпеку.

Економічна безпека підприємства – стан його захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізуючих чинників, при якому забезпечується стійка реалізація основних комерційних інтересів і цілей статутної діяльності [6].

Розуміння поняття «економічна безпека» в економічній літературі неодноразово переглядалось у зв’язку зі зміною умов зовнішнього середовища і з урахуванням факторів, які зумовлюють процеси управління.

Вперше поняття «економічна безпека» свого часу почало застосовуване західними науковцями у зв'язку з наростанням проблеми обмеженості ресурсів в умовах розпаду колоніальної системи, що призвело до порушення традиційних зв’язків із постачальниками ресурсів, які були життєво необхідними для індустріальних суспільств.

Економічну безпеку підприємства можна трактувати, як:

- стан захищеності усіх систем підприємства при здійсненні господарської діяльності в певній ситуації;

- стан всіх ресурсів підприємства (капіталу, трудових ресурсів, інформації, технологій, техніки, прав) та підприємницьких здібностей, при якому можливе найефективніше їх використання для стабільного функціонування і динамічного науково-технічного та соціального розвитку, а також здатність запобігати або швидко нівелювати різні внутрішні та зовнішні загрози;

- сукупність організаційно-правових, режимно-охоронних, технічних, технологічних, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних та інших методів, спрямованих на усунення потенційних загроз, створення умов для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності відповідно до їхніх цілей та завдань;

- стан соціально-технічної системи підприємства, який дає змогу уникнути зовнішніх загроз і протистояти внутрішнім чинникам дезорганізації за допомогою наявних ресурсів, підприємницьких здібностей менеджерів, а також структурної організації та зв'язків менеджменту.

Головна мета управління економічною безпекою – забезпечення найефективнішого функціонування, найпродуктивнішої роботи операційної системи та економічного використання ресурсів, забезпечення певного рівня трудового життя персоналу та якості господарських процесів підприємства, а також постійного стимулювання нарощування наявного потенціалу та його стабільного розвитку.

До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;

- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи того суб'єкта господарювання;

- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;

- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних НДДКР;

- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;

- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;

- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;

- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів [2, 3].

Для кожного підприємства «зовнішні» і «внутрішні» загрози є індивідуальними. Разом з тим вони (загрози) включають окремі елементи, які прийнятні практично для будь-якого суб'єкта господарської діяльності.

Так, до внутрішніх загроз і дестабілізуючих чинників відносяться дії або бездіяльності (в тому числі навмисні і ненавмисні) співробітників підприємства, що суперечать інтересам його комерційної діяльності, наслідком яких можуть бути нанесення економічних збитків компанії, витік або втрата інформаційних ресурсів (в тому числі відомостей, що становлять комерційну таємницю і / або конфіденційну інформацію), підрив ділового іміджу підприємства (компанії) в бізнес-колах, виникнення проблем у взаєминах з реальними і потенційними партнерами (аж до втрати важливих контрактів), конфліктних ситуацій з конкурентами, контролюючими органами, виробничий травматизм та ін. До зовнішніх загроз і дестабілізуючих факторів можна віднести протиправну діяльність конкурентів, фірм і приватних осіб, що займаються промисловим шпигунством або шахрайством, неспроможних ділових партнерів, звільнених (раніше, з різних причин) співробітників підприємства.

Функціональні складові економічної безпеки підприємства – це сукупність основних напрямів його економічної безпеки, що істотно відрізняються один від одного за своїм змістом. Виділяють наступні функціональні складові економічної безпеки: фінансову, маркетингову, інтелектуальну, кадрову, техніко-технологічну, політико-правову, екологічну, інформаційну.

Найважливішими факторами, що впливають на економічну безпеку підприємства, є ступінь досконалості законодавчої бази, рівень оподаткування, доступ на світові ринки збуту, інвестиційна привабливість регіону, держави. Насамперед, економічна-безпека підприємства залежить від економічної безпеки держави, регіону, адже ґрунтується на їхньому фінансовому, сировинному та виробничому потенціалі, перспективах розвитку. Наявність багаторівневої концепції економічної безпеки господарюючих суб'єктів усіх рівнів дає можливість забезпечити передбачуваність зовнішніх загроз підприємствам.

Економічній безпеці підприємства властивий подвійний характер: з одного боку, вона забезпечує можливість власного функціонування, з іншого – є частиною (елементом) економічної безпеки системи вищого рівня і суб'єктом, що забезпечує виконання функцій регіоном, державою. В перехідні періоди розвитку економіки домінуючими є дослідження макроекономічного та мікроекономічного середовища функціонування підприємства та його економічної безпеки [1].

Для забезпечення своєї економічної безпеки підприємство використовує сукупність корпоративних ресурсів. Корпоративні ресурси – фактори бізнесу, які використовуються власниками і менеджерами підприємства для виконання цілей бізнесу. Серед таких ресурсів виділимо:

- ресурс капіталу. Акціонерний капітал підприємства в поєднанні з позиковими фінансовими ресурсами є основою підприємства і дозволяє купувати і підтримувати інші корпоративні ресурси, що є відсутніми на початкових етапах діяльності підприємства;

- ресурс персоналу. Менеджери підприємства, штат інженерного персоналу, виробничих робітників і службовців з їх знаннями, досвідом і навичками є сполучною ланкою, що з’єднує всі фактори даного бізнесу, забезпечує втілення в життя ідеології бізнесу, а також досягнення цілей бізнесу;

- ресурс інформації і технології. Інформація, що стосується всіх сторін діяльності підприємства наразі є найціннішим та найдорожчим з усіх ресурсів підприємства. Саме інформація про зміну політичної, соціальної, економічної та екологічної ситуації, ринків підприємства, науково-технічна та технологічна інформація, ноу-хау, що стосуються будь-яких аспектів даного бізнесу, нове в методах організації та управління бізнесом дозволяють підприємству адекватно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища бізнесу, ефективно планувати і здійснювати свою господарську діяльність;

- ресурс техніки і обладнання. На основі наявних фінансових, інформаційно-технологічних і кадрових можливостей підприємство купує устаткування, необхідне (на думку менеджерів підприємства) і доступне (виходячи з наявних ресурсів);

- ресурс прав. З розвитком цивілізації, виснаженням природних ресурсів і підвищенням цінності для бізнесу нематеріальних активів, роль даного ресурсу різко зросла. Цей ресурс включає в себе права на використання патентів, ліцензії і квоти на використання природних ресурсів, а також експортної квоти, права на користування землею. Використання цього ресурсу дозволяє підприємству долучитися до передових технологічних розробок, не проводячи власних дорогих наукових досліджень [10].

Забезпечення економічної безпеки підприємства – процес реалізації функціональних складових економічної безпеки з метою запобігання можливих збитків і досягнення максимального рівня економічної безпеки в даний час і в майбутньому.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальшого дослідження даної теми.** Ефективна маркетингова стратегія є одним з чинників, який дає змогу підтримувати належний рівень економічної безпеки підприємства. Економічна безпека – відповідний стан підприємства, що забезпечує стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз та здатний задовольняти потреби всіх контрагентів підприємства. Для того щоб досягти найбільш високого рівня економічної безпеки, підприємство повинне стежити за забезпеченням максимальної безпеки основних функціональних складових системи економічної безпеки.

**Література:**

1. Александрова О.Ю. Система індикаторів оцінки економічної безпеки. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2010. № 30. С. 34–37.
2. Андрійчук В.Г. Економічна безпека України: стан, критерії виміру та превентивні заходи її зміцнення. *Економіка, фінанси, право.* 2013. № 6. С. 12–17.
3. Васильев Г.А., Халикова Э.А. Экономическая безопасность предприятия в современных условиях // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. VIII междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2011.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник, 7-е видання. К. : Лібра, 2010. 720 с.
5. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2009. 256 с.
6. Коробчинський О.Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2009. № 4 . С. 41-45.
7. Могилевська О. Ю. Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством. *Економіка та держава.* 2007. №2. С.30-32.
8. Пастухова В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні. *Вісник КНТЕУ.* 2006. №2. С.10-15.
9. Хамініч С. Ю. Економічна культура в системі управління. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. 140 с.
10. Шевченко І. Особливості формування економічної безпеки підприємства. *Наука молода.* 2010. №10. С. 178-181.
11. Шемаєва Л. Г. Категорійний апарат управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища. *Проблеми науки.* 2007. №7. С. 39-46.

УДК:330.341

# Шлома Юлія Леонідівна

**Shloma Yuliia Leonidivna**

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ**

**FEATURES OF REGIONAL INNOVATION INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT**

*Науковий керівник:*

*д.е.н., проф. Фінагіна Олеся Валентинівна*

*Анотація.* У статті досліджено роль інновацій у розвитку регіону та країни загалом. Визначено сутність інноваційної інфраструктури, її особливості, умови становлення та необхідність розвитку. Наведено актуальні завдання, які покликана вирішувати інноваційна інфраструктура, а також завдання, які вирішуються за допомогою різних елементів. Розглянуто інноваційну інфраструктура як систему, та досліджено основні її складові − підсистеми, які забезпечують стійкі фундаментальні основи для впровадження інноваційної діяльності у регіоні. Визначено як за допомогою різних підсистем інноваційної інфраструктури можна вирішити основні завдання сприяння інноваційній діяльності. Наведено світові статистичні дані інноваційної інфраструктури. Визначено недоліки формування та розвитку сучасної інноваційної інфраструктури регіонів. Розглянуто етапи процесу формування регіональної інноваційної інфраструктури. Охарактеризовано ефективність регіональних інноваційних систем, як результат спільної інноваційної діяльності всіх суб'єктів-учасників інноваційного процесу.

*Abstract.* The article investigates the role of innovations in the development of the region and the country as a whole. The essence of innovation infrastructure, its features, conditions of formation and necessity of development are determined. The urgent tasks, which are intended to solve innovation infrastructure, as well as tasks solved by various elements are given. Innovative infrastructure as a system is considered, and its main components − subsystems, which provide stable fundamental foundations for implementation of innovation activity in the region, are investigated. It is determined how with the help of different subsystems of innovation infrastructure it is possible to solve the main tasks of promoting innovation activity. The world statistics on innovation infrastructure are presented. The shortcomings of the formation and development of modern innovation infrastructure of the regions are identified. The stages of the process of formation of regional innovation policy are considered. The effectiveness of regional innovation systems as a result of the joint innovation activity of all actors involved in the innovation process is described.

*Ключові слова:* інновації, регіон, інфраструктура, розвиток, інноваційна система, нововведення, конкурентоспроможність, регіональна інноваційна система.

*Key words:* innovation, region, infrastructure, development, innovation system, innovation, competitiveness, regional innovation system.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Для формування ефективної економіки, необхідно розробляти нові підходи, та шукати нові шляхи її розвитку. Так, питання інноватизації виступають ефективним шляхом для підвищення конкурентоспроможності країни та підвищення рівня її розвитку. Інноваційний розвиток країни загалом, має починатися з окремих її елементів. Такими елементами виступають регіони. Регіональна інноваційна політика має здійснити вплив на розвиток інноваційної діяльності у країні загалом. Основний підґрунтям для інноваційної діяльності у регіоні виступає регіональна інноваційна інфраструктура.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття.** Питаннями формування та розвитку інноваційної інфраструктури регіону займалися ряд вчених, зокрема, В. C. Бoйчeнкo досліджено інфpacтpуктуpнe зaбeзпeчeння peгioнaльнoгo iннoвaцiйнoгo poзвитку [1]. Праці С. П. Бендасюк присвячені питанням формування та розвитку регіональних інноваційних систем [2]. В. М. Геєць та В. П. Семиноженко досліджували інноваційні перспективи України [4]. Роботи Т. В. Гринько спрямовані на процеси формування інноваційної інфраструктури України як основи активізації інноваційної діяльності підприємств [5]. О. В. Поліщук досліджував формування сучасної інноваційної інфраструктури в процесі глобалізації світового ринку [6]. В.В. Прозоров спрямовував дослідження на удосконалення інноваційної інфраструктури України в умовах глобалізації [9]. В. В. [Узунов](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A3%D0%B7%D1%83%D0%BD%D0%BE%D0%B2%20%D0%92$)  узагальнено розглядав процеси розвитку інноваційної інфраструктури регіонів України [10].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Основними завданнями статті є визначення особливостей розвитку регіональної інноваційної інфраструктури та виділення основних проблем її розвитку. Розглянути інноваційну інфраструктура як систему, та дослідити основні її складові − підсистеми, які забезпечують стійкі фундаментальні основи для впровадження інноваційної діяльності у регіоні. Визначити недоліки формування та розвитку сучасної інноваційної інфраструктури регіонів, а також розглянути етапи процесу формування регіональної інноваційної інфраструктури.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Одним з найважливіших умов успішного розвитку інноваційної діяльності є наявність інноваційної інфраструктури. В сучасних умовах господарювання орієнтація на інноваційний розвиток з метою формування інтегрованої наукової, інноваційної та освітньої платформи набуває особливого значення, оскільки є не тільки атрибутом сучасної політики і стратегії розвитку, а й орієнтиром проведення економічних реформ.

В даний час не існує реально діючої, об'єктивної системи моніторингу, оцінки та прогнозування рівня інноваційного розвитку регіонів, що дозволяла б дізнатися рівень зрілості науково-технологічного потенціалу регіонів, внесок кожного регіону у формування національної інноваційної системи країни і т.д. Важливим етапом вирішення даної проблеми є аналіз сутності та основних концептуальних підходів до дослідження інноваційної структури регіону.

Інноваційна інфраструктура є підсистемою національної інноваційної системи, що виникла внаслідок інституціонального оформлення відносин із рештою суб’єктів діяльності із створення загальних умов реалізації інноваційного процесу через надання йому специфічних послуг. Вона забезпечує організаційну, правову та економічну підтримку інноваційної діяльності на різних рівнях і в різних формах.

Інноваційну інфраструктуру утворюють сукупність підприємств, організацій, установ, їхніх об’єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, наукові, виробничі, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні, з питань трансферу технологій тощо). Основними елементами інноваційної інфраструктури є державні інноваційні фінансово-кредитні установи, венчурні компанії і фонди, зони інтенсивного науково-технічного розвитку (технополіси), технологічні парки (технопарки), інноваційні центри (технологічні, регіональні, галузеві), інкубатори (інноваційні, технологічні, інноваційного бізнесу), консалтингові (консультаційні) фірми тощо [5, с. 438-442].

Інноваційна інфраструктура покликана вирішувати наступні актуальні завдання [6]:

прискорення соціально-економічного розвитку;

активне застосування у виробництві вітчизняних та зарубіжних науково-технологічних розробок і винаходів з подальшим використанням в економіці власної країни та на зовнішніх ринках;

розвиток експортної бази і збільшення валютних надходжень у результаті інтенсивнішої інтеграції економіки країни в систему міжнародної торгівлі;

наповнення внутрішнього ринку конкурентоспроможними товарами та послугами виробничого і споживчого призначення;

дослідження нових форм господарювання з пристосуванням до сучасних умов світового ринку тощо [6].

Iннoвaцiйнa iнфpacтpуктуpa зaлишaєтьcя cвoєpiдним «пoживним cepeдoвищeм», щo зaбeзпeчує cпpиятливий фoн для взaємoдiї oб’єктiв iннoвaцiйнoї дiяльнocтi. Таке cepeдoвищe включaє cиcтeму нeoбхiдних coцiaльних, юpидичних, eкoнoмiчних, iнфopмaцiйних тa iнших iнcтитутiв, якi пiдтpимують як iннoвaцiйну дiяльнicть, тaк i caмих нoвaтopiв. Iннoвaцiйнa iнфpacтpуктуpa oб’єднує piзнi opгaнiзaцiї: нaукoвi тa дepжaвнi уcтaнoви, фipми, iнвecтopiв, пocepeдникiв, якi cвoєю дiяльнicтю oхoплюють увecь iннoвaцiйний цикл – вiд виникнeння нaукoвo-тeхнiчнoї iдeї дo iмплeмeнтaцiї нoвoввeдeння в дiю [1, c. 81].

За допомогою різних елементів інноваційної інфраструктури вирішуються такі основні завдання як: інформаційне забезпечення; виробничо-технологічна підтримка інноваційної діяльності; проведення виставок інноваційних проектів і продуктів; надання консультаційної допомоги; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів для інноваційної діяльності.

Інноваційна інфраструктура являє собою систему, яка є основою розвитку інноваційної активності регіону. Дана система повинна забезпечити активізацію інноваційного потенціалу, а також забезпечити стійкі фундаментальні основи для впровадження інноваційної діяльності у регіоні. Функціонування системи інноваційної інфраструктури, забезпечується сталою взаємодією підсистем, які є її складовими (рис. 1).

**Інноваційна інфраструктура**

Фінансова

Освітньо-наукова

Виробничо-технологічна

Інформаційно-консалтингова

П і д с и с т е м и

регіональні інноваційні центри, стартапінкубатори, коворкінгові центри, консалтингові компанії з питань патентування та захисту прав інтелектуальної власності.

технопарки і наукові парки, промислові лабораторії наукових установ, підрозділи підприємств регіону, що виробляють інноваційну продукцію, кластери.

університети, науково-дослідні інститути, мережа тренінгових центрів, центри перепідготовки та підвищення кваліфікації

венчурні та бюджетні фонди, банківське фінансування, страхові компанії, грантові програми

Рис. 1 Підсистеми інноваційної інфраструктури

За допомогою різних підсистем інноваційної інфраструктури можна вирішити такі основні завдання сприяння інноваційній діяльності, як:

інформаційне забезпечення;

виробничо-технологічна підтримка інноваційної діяльності;

завдання сертифікації і стандартизації інноваційної продукції;

сприяння просуванню ефективних розробок і реалізації інноваційних проектів;

проведення виставок інноваційних проектів і продуктів;

надання консультаційної допомоги;

підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів для інноваційної діяльності та інші.

За аналогією з транспортною інфраструктурою можна сказати, що інноваційна інфраструктура − це всі інформаційні, організаційні, маркетингові, освітні та інші мережі, які допомагають новій ідеї досягти своєї практичної реалізації і знайти свого споживача.

Розвиток інноваційної інфраструктури, що забезпечує надання допомоги науковцям, новаторам та підприємствам на всьому шляху інноваційного процесу − від перетворення ідеї в інновацію до її впровадження на вітчизняних підприємствах є основою зростання інноваційної активності підприємств та підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світовому ринку. У розвинених країнах світу створені та функціонують різні види інноваційної інфраструктури, які враховують національні особливості діяльності у науково-технічній та інноваційній сферах [8].

На сьогодні в світі нараховується близько 400 наукових парків (Бразилія, Індія, Малайзія, країни Східної Європи, Китай) та понад 700 діючих технопарків (Велика Британія – 46 од., Франція - понад 50, Швеція – 16, Фінляндія – 17). Міжнародний досвід свідчить про підвищення конкурентоспроможності регіонів та виробничих комплексів шляхом реалізації кластерної політики. Зокрема, діють кластери інноваційної спрямованості на території Франції (77 од.), Данії (29), Австрії (16), Німеччини (15 од.) [8].

В Україні інноваційна інфраструктура ще недостатньо розвинена, не охоплює всі ланки інноваційного процесу і не має системного підходу до забезпечення відповідними послугами у сфері інноваційної діяльності. Варто зазначити, що за сучасних умов в Україні сформовані лише деякі елементи інноваційної структури, практично не діють венчурні фонди і центри трансферу технологій, немає належної підтримки діяльності винахідників, раціоналізаторів, науковців, які мають завершені науково-технічні розробки. Також недостатньо реалізовується освітній і науковий потенціал, насамперед вищих навчальних закладів, у сфері інформаційно-комунікаційних, високих технологій тощо. Однак, окремі елементи інноваційної інфраструктури в Україні вже сформовано [4].

На сьогодні в Україні створені та функціонують окремі види інноваційних структур. Зокрема, утворено 12 технопарків, 28 інноваційних бізнес-інкубаторів, 28 інноваційних центрів. При вищих навчальних закладах створені підрозділи з питань інтелектуальної власності, діють Український інститут науково-технічної інформації та 9 регіональних центрів науки, інновацій та інформатизації. Крім того, підприємства, що провадять інноваційну діяльність, користуються послугами консалтингових фірм та небанківських фінансових установ, але вони не можуть у повному обсязі задовольнити їх потреби. Значна кількість організацій, які повинні сприяти науково-технічній або інноваційній діяльності, не забезпечують покладених на них функцій [8].

В сучасних умовах інновації перетворилися у важливий чинник конкурентоспроможності і прискореного економічного розвитку не тільки окремих організацій, але і держав. Аналіз особливостей розвитку багатьох країн світу показує, що інноваційна інфраструктура забезпечує фінансування інноваційних процесів, формування конкурентного середовища в інноваційному секторі економіки, розвиток і підтримку інноваційного підприємництва, мотивацію економічних суб’єктів до інновацій, захист прав інтелектуальної власності, індивідуальний підхід до інноваційних фірм та інноваційних проектів промислових підприємств, відтворення інноваційного процесу (інноваційний конвеєр) [9].

Метою створення інфраструктури в Україні є забезпечення як комплексної інноваційної діяльності, так і збереження та розвиток науково-технічного потенціалу країни в інтересах суспільства, включаючи подолання спаду виробництва, його структурну перебудову, зміни номенклатури виробів, створення нової продукції, нових виробничих процесів.

Ефективність регіональних інноваційних систем є результативністю спільної інноваційної діяльності всіх суб'єктів-учасників інноваційного процесу по розробці, просуванню, адаптації, освоєнню, комерціалізації нових знань і винаходів в інновації, а інновацій у конкурентні переваги підприємств. Така результативність спільної інноваційної діяльності проявляється, насамперед, у створенні сукупного інноваційного продукту як результату синергетичної ефективності взаємодії всіх суб'єктів-учасників регіональної інноваційної системи. Вона дає можливість представити узагальнене вираження рівня розвитку регіональної інноваційної системи, фіксувати узагальнені результати її функціонування [7].

Недоліками формування та розвитку сучасної інноваційної інфраструктури регіонів є [3, с. 2-9]:

безсистемність і непослідовність у формуванні та розвитку регіональної інноваційної інфраструктури;

недостатня нормативно-правова урегульованість питань розвитку інноваційної інфраструктури регіону;

відсутність державної та регіональної підтримки створення та розвитку інституцій інноваційної інфраструктури;

низький рівень фінансування всіх елементів інноваційної інфраструктури регіону;

відсутність постійно доступної систематизованої інформації про завершення розробки новітніх технологій у регіонах держави [3, с. 2-9].

Вирішення зазначених проблем вимагає вдосконалення формування інноваційної інфраструктури розвитку регіонів держави, ключовим орієнтиром якого має стати забезпечення рівних можливостей для кожного із них з урахуванням їхніх потреб і потенціалу. Ідеться про формування та розвиток адекватної інноваційної інфраструктури регіонів, виявлення тих елементів, які впливають на формування та розвиток інноваційного потенціалу [3, с. 2-9].

Тому на регіональному рівні для створення та розвитку місцевих інноваційних інститутів необхідна активна участь у цьому процесі регіональних органів влади. Діяльність регіональних органів влади щодо розвитку інноваційної інфраструктури повинна здійснюватися у напрямі побудови інституційних засад становлення інноваційного потенціалу в регіоні.

Незважаючи на існуючі труднощі інноваційна сфера України зберігає життєздатність і тенденцію розвитку. Цьому сприяють як ринкові, так і адміністративні важелі. Однак значення держави при цьому повинно бути вагомішим. Особливо це стосується інвестиційних аспектів інноваційної діяльності. Інвестування капіталів в нові технології дозволить істотно активізувати виробничу активність, збільшити кількість робочих місць, а також, що особливо важливо, стимулюватиме інноваційний розвиток підприємств, організацій, а отже, розвиток регіонів та економіки країни загалом [5, с. 438-442].

Питання подальшого вдосконалення та розвитку інноваційної інфраструктури регіону завжди потребуватимуть оновлення підходів та інструментів у зв’язку із постійним розвитком інноваційного ринку [10]. Процес формування регіональної інноваційної політики, можна розділити на декілька етапів:

Перший етап формування регіональної політики становлення інноваційного потенціалу полягає у визначені мети формування державної регіональної політики становлення інноваційного потенціалу. Метою розробки державної регіональної політики становлення інноваційного потенціалу є досягнення рівномірного збалансованого інноваційного розвитку регіонів України, створення умов для нарощення інноваційного потенціалу та стимулювання активності інноваційних процесів у регіонах держави.

Другий етап формування регіональної політики становлення інноваційного потенціалу полягає у визначенні та формуванні кінцевої мети розвитку території. Регіональна політика становлення інноваційного потенціалу має стати науковою і практичною основою становлення інноваційного потенціалу в регіоні і розроблятися з урахуванням унікальних особливостей регіону. Тому метою формування регіональної політики становлення інноваційного потенціалу в кожному регіоні повинен бути ефективний розвиток інноваційного потенціалу та нарощення внутрішніх резервів раціонального його використання.

Третій етап полягає у виборі пріоритетних цілей формування регіональної політики становлення інноваційного потенціалу. Визначення системи цілей становлення інноваційного потенціалу регіону пропонуємо здійснити на основі аналізу стану та динаміки становлення інноваційного потенціалу регіону за певний період. При розробці регіональної політики становлення інноваційного потенціалу, який повинний передбачати систему кількісних і якісних характеристик перспективного стану розвитку регіону, доцільно застосувати метод структуризації. Йдеться про створення такої системи цілей, яка б дозволила забезпечити розвиток інноваційного потенціалу регіону та усунути значні міжрегіональні асиметрії у рівнях інноваційного потенціалу шляхом ефективного використання ресурсів регіону задля вирішення проблем становлення інноваційного потенціалу в регіоні та його нарощування у майбутньому.

Інноваційний розвиток регіону слід розглядати через фактори соціально-економічного функціонування регіональної системи в цілому. Тільки в цьому випадку можливо ефективно здійснювати керуючий вплив з боку державних, регіональних і муніципальних структур управління. Регіональні інноваційні системи об'єднують в собі ряд інноваційних підсистем, адекватних завданням і основним стадіям інноваційного процесу [2, с. 207-210]:

по-перше, підсистема управління інноваційним розвитком регіону;

по-друге, підсистема виробництва інновацій (генерування інноваційних ідей, перетворення їх на інноваційний продукт);

по-третє, підсистема поширення інновацій (просування, адаптація, освоєння, впровадження та комерціалізація інновацій);

по-четверте, підсистема споживання інновацій (виробництво і просування новаційної продукції та послуг на основі маркетингового підходу) [2, с. 207-210].

Ефективність регіональних інноваційних систем ми бачимо як синергетичний результат рефлексивної взаємодії всіх суб'єктів-учасників регіональної інноваційної системи [2, с. 207-210].

Ефективність регіональних інноваційних систем є результативністю спільної інноваційної діяльності всіх суб'єктів-учасників інноваційного процесу по розробці, просуванню, адаптації, освоєнню, комерціалізації нових знань і винаходів в інновації, а інновацій у конкурентні переваги підприємств. Така результативність спільної інноваційної діяльності проявляється, насамперед, у створенні сукупного інноваційного продукту як результату синергетичної ефективності взаємодії всіх суб'єктів-учасників регіональної інноваційної системи. Вона дає можливість представити узагальнене вираження рівня розвитку регіональної інноваційної системи, фіксувати узагальнені результати її функціонування [7].

Стратегічною метою формування інноваційної економіки в Україні має бути комплексний, динамічно стійкий, прогресивний розвиток вітчизняних виробництв, галузей і територій, підвищення їх конкурентоспроможності на світовому рівні, наслідком чого стане зростання добробуту суспільства і населення. При цьому для активізації інноваційних процесів в країні потрібно формування інноваційної інфраструктури, здатної оперативно і гнучко реалізовувати необхідні в даний час інновації, засновані на високих виробничих технологіях. Результативність такої інфраструктури головним чином залежить від ступеня розвитку складових її регіональних інноваційних інфраструктур.

В сучасних умовах господарювання головним завданням стає системна інтеграція зусиль всіх учасників інноваційного процесу. Необхідні якісні зміни в підходах до формування та розвитку інноваційної інфраструктури, спрямовані на розвиток інтеграції і з'єднання вже існуючих інноваційних структур. Інноваційний розвиток регіону, що забезпечує зростання конкурентоспроможності економіки, є цілеспрямованим і керованим процесом змін в різних сферах, орієнтованим на досягнення високої якості життя на території регіону з найменшою шкодою для природних ресурсів і найбільшим рівнем задоволення поточних і перспективних потреб населення та інтересів держави.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальшого дослідження даної теми.** Перехід на інноваційний шлях розвитку є одним з найбільш значущих чинників прискорення економічного зростання, технологічного розвитку, забезпечення економічної безпеки і конкурентоспроможності регіонів у контексті покращення конкурентних позицій країни на світовому ринку. Для активізації інноваційних процесів в країні потрібно формування інноваційної інфраструктури, здатної адаптуватися до динамічних макроекономічних умов, оперативно реагувати на потреби в інноваціях і сприяти їх створенню, просуванню і комерціалізації. Таким чином, втілення інноваційного сценарію розвитку регіональної економіки можливо тільки за умови формування ефективної інноваційної структури, що об'єднує як організації приватної форми власності, так і державні інститути.

**Література:**

1. Бoйчeнкo В.C. Iнфpacтpуктуpнe зaбeзпeчeння peгioнaльнoгo iннoвaцiйнoгo poзвитку. Дepжaвa тa peгioни. Cepiя: Eкoнoмiкa тa пiдпpиємництвo. 2010. № 6. C. 80-83. c. 81.
2. Бендасюк С. П. Формування та розвиток регіональних інноваційних систем. Культура народів Причорномор'я. 2014. № 273. с. 207-210
3. Визначення основних проблем об’єктів інноваційної інфраструктури у відповідності до сфери їх діяльності. К.:Укртехінформ, 2014. С. 2-9.
4. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Інноваційні перспективи України. Харків: Перспективи. 2006. 272 с.
5. Гринько Т.В. Формування інноваційної інфраструктури України як основа активізації інноваційної діяльності підприємств. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2008. №628. С. 438-442.
6. Поліщук О. В. Формування сучасної інноваційної інфраструктури в процесі глобалізації світового ринку. Міжнародні відносини серія «Економічні науки» № 10 (2017). URL: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3106>]
7. Про інноваційну діяльність. Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. с.266
8. Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми розвитку інноваційної інфраструктури на 2017–2021 роки: Проект розпорядження Кабінету Міністрів України. URL:http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:INjd\_VENjV8J:cg.gov.ua/web\_docs/1/2015/10/docs/
9. Прозоров В.В. Удосконалення інноваційної інфраструктури України в умовах глобалізації. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.05.01 – світове господарство і міжнародні економічні відносини. URL:www.disser.com.ua/contents/38454.html
10. [Узунов В. В.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A3%D0%B7%D1%83%D0%BD%D0%BE%D0%B2%20%D0%92$)  Розвиток інноваційної інфраструктури регіонів України. [Державне управління: удосконалення та розвиток](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=EJ000029). 2012. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\_2012\_8\_12](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Duur_2012_8_12).