

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА»

INTERNATIONAL  
SCIENTIFIC JOURNAL  
«INTERNAUKA»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ  
«ИНТЕРНАУКА»

№ 7 (47) / 2018  
2 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ  
«ІНТЕРНАУКА»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL  
«INTERNAUKA»**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ  
«ИНТЕРНАУКА»**

*Свидетельство  
о государственной регистрации  
печатного средства массовой информации  
КВ № 22444-12344ПР*

*Сборник научных трудов*

№ 7 (47)

2 том

Киев 2018



Полное библиографическое описание всех статей Международного научного журнала «Интернаука» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); НЭБ elibrary.ru; Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Turkish Education Index; Научная периодика Украины.**

Журнал зарегистрирован в международных каталогах научных изданий и наукометрических базах данных: **Index Copernicus International (ICI); Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; НЭБ elibrary.ru; Open Academic Journals Index; Research-Bib; Scientific Indexing Services; Turkish Education Index; Polish Scholarly Bibliography; Electronic Journals Library; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky; InfoBase Index; International Institute of Organized Research; CiteFactor; Open J-Gate; Cosmos Impact Factor; Scholar Steer; Eurasian Scientific Journal Index; Academic keys; Росийский импакт-фактор; Научная периодика Украины; JOURNAL FACTOR; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); The Journals Impact Factor (JIF); CrossRef.**

В журнале опубликованы научные статьи по актуальным проблемам современной науки.

Материалы публикуются на языке оригинала в авторской редакции.

Редакция не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Ответственность за достоверность фактов, имен, географических названий, цитат, цифр и других сведений несут авторы публикаций.

При использовании научных идей и материалов этого сборника, ссылки на авторов и издания являются обязательными.

*Редакция:*

Главный редактор: **Коваленко Дмитрий Иванович** — кандидат экономических наук, доцент (Киев, Украина)  
Заместитель главного редактора: **Золковер Андрей Александрович** — кандидат экономических наук, доцент (Киев, Украина)  
Секретарь: **Колодич Юлия Игоревна**

*Редакционная коллегия:*

Глава редакционной коллегии: **Каминская Татьяна Григорьевна** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)  
Заместитель главы редакционной коллегии: **Курило Владимир Иванович** — доктор юридических наук, профессор (Киев, Украина)  
Заместитель главы редакционной коллегии: **Тарасенко Ирина Алексеевна** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)

*Раздел «Государственное управление»:*

Член редакционной коллегии: **Дегтярь Андрей Олегович** — доктор наук по государственному управлению, профессор, Заслуженный деятель науки и техники Украины (Харьков, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Дегтярь Олег Андреевич** — доктор наук по государственному управлению, доцент (Харьков, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Колтун Виктория Семеновна** — доктор наук по государственному управлению, доцент (Киев, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Мироненко Марк Юрьевич** — доктор наук по государственному управлению, профессор (Винница, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Степанов Виктор Юрьевич** — доктор наук по государственному управлению, профессор (Харьков, Украина)

*Раздел «Экономические науки»:*

Член редакционной коллегии: **Баланюк Иван Федорович** — доктор экономических наук, профессор (Ивано-Франковск, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Бардаш Сергей Владимирович** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Бондарь Николай Иванович** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Вдовенко Наталия Михайловна** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Гоблик Владимир Васильевич** — доктор экономических наук, кандидат философских наук, доцент, Заслуженный экономист Украины (Мукачеве, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Гринько Алла Павловна** — доктор экономических наук, профессор (Харьков, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Гуцаленко Любовь Васильевна** — доктор экономических наук, профессор (Винница, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Дерий Василий Антонович** — доктор экономических наук, профессор (Тернополь, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Денисенко Николай Павлович** — доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Международной академии инвестиций и экономики строительства, академик Академии строительства Украины и Украинской технологической академии (Киев, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Дмитренко Ирина Николаевна** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Драган Елена Ивановна** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Ефименко Надежда Анатольевна** — доктор экономических наук, профессор (Черкассы, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Заруцкая Елена Павловна** — доктор экономических наук, профессор (Днепр, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Захарин Сергей Владимирович** — доктор экономических наук, старший научный сотрудник, профессор (Киев, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Зелиско Инна Михайловна** — доктор экономических наук, профессор, академик Академии экономических наук Украины (Киев, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Зось-Киор Николай Валерьевич** — доктор экономических наук, профессор (Полтава, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Ильчук Павел Григорьевич** — доктор экономических наук, доцент (Львов, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Клочан Вячеслав Васильевич** — доктор экономических наук, профессор (Николаев, Украина)  
Член редакционной коллегии: **Копилюк Оксана Ивановна** — доктор экономических наук, профессор (Львов, Украина)



Член редакционной коллегии: **Кравченко Ольга Алексеевна** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Курило Людмила Изодоровна** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Кухленко Олег Васильевич** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Лойко Валерия Викторовна** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Лоханова Наталья Алексеевна** — доктор экономических наук, профессор (Львов, Украина)

Член редакционной коллегии: **Малик Николай Иосифович** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Мигус Ирина Петровна** — доктор экономических наук, профессор (Черкассы, Украина)

Член редакционной коллегии: **Мухсинова Лейла Хасановна** — доктор экономических наук, доцент (Оренбург, Российская Федерация)

Член редакционной коллегии: **Ниценко Виталий Сергеевич** — доктор экономических наук, доцент (Одесса, Украина)

Член редакционной коллегии: **Олейник Александр Васильевич** — доктор экономических наук, профессор (Харьков, Украина)

Член редакционной коллегии: **Осмятченко Владимир Александрович** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Охрименко Игорь Витальевич** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Паска Игорь Николаевич** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Разумова Екатерина Николаевна** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Рамский Андрей Юрьевич** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Селиверстова Людмила Сергеевна** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Скрипник Маргарита Ивановна** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Смолин Игорь Валентинович** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Сунцова Алеся Александровна** — доктор экономических наук, профессор, академик Академии экономических наук Украины (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Танклевская Наталья Станиславовна** — доктор экономических наук, профессор (Херсон, Украина)

Член редакционной коллегии: **Токарь Владимир Владимирович** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Тульчинская Светлана Александровна** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Хахонова Наталья Николаевна** — доктор экономических наук, профессор (Ростов-на-Дону, Российская Федерация)

Член редакционной коллегии: **Чижевская Людмила Витальевна** — доктор экономических наук, профессор (Житомир, Украина)

Член редакционной коллегии: **Чубукова Ольга Юрьевна** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Шевчук Ярослав Васильевич** — доктор экономических наук, старший научный сотрудник, доцент (Нововолыньск, Волынская обл., Украина)

Член редакционной коллегии: **Шинкарук Лидия Васильевна** — доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Национальной академии наук Украины (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Шпак Валентин Аркадьевич** — доктор экономических наук, профессор (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Беялов Талят Энверович** — кандидат экономических наук, доцент (Киев, Украина)

Член редакционной коллегии: **Скрыньковский Руслан Николаевич** — кандидат экономических наук, член-корреспондент Украинской академии наук (Львов, Украина)

Член редакционной коллегии: **Peter Bielik** — Dr. hab. (Словацкая Республика)

Член редакционной коллегии: **Eva Fichtnerov** — University of South Bohemia in esk Bud jovice (Чешская Республика)

Член редакционной коллегии: **József Káposzta** — Dr. hab. (Венгрия)

Член редакционной коллегии: **Henrietta Nagy** — Dr. hab. (Венгрия)

Член редакционной коллегии: **Anna Törö-Dunay** — Dr. hab. (Венгрия)

Член редакционной коллегии: **Mirosław Wasilewski** — Dr. hab., Associate professor WULS-SGGW (Польша)

Член редакционной коллегии: **Natalia Wasilewska** — Doctor of Economic Sciences, professor UJK (Польша)

Член редакционной коллегии: **Venelin Terziev** — Professor Dipl.Eng., PhD, доктор экономических наук, член-корреспондент Российской академии естественной истории (Русе, Болгария)

Член редакционной коллегии: **Эмине Лейла Кыят** — доктор экономических наук, доцент (Турция)

**ЗМІСТ**  
**CONTENTS**  
**СОДЕРЖАНИЕ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Hubarev Oleksandr, Kaliuga Oleg**  
ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE OF THE STOCK MARKET  
STATE REGULATION IN UKRAINIAN USE CONTEXT ..... 6

**Бурик Зоряна Михайлівна**  
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ — ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ... 10

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ**

**Бондаренко Тетяна Юріївна**  
ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОБЛІКУ ВИТРАТ ..... 14

**Горупа Ірина Василівна**  
ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ ПІДПРИЄМСТВА.  
ОГЛЯД ..... 17

**Губарев Александр Олегович**  
БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА КАК ОСНОВА МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УКРАИНЫ ... 21

**Жмуркевич Андрій Євгенович, Пелешак Марта Ярославівна**  
СТАН СВІТОВОГО РИНКУ НАФТИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА УКРАЇНУ ..... 26

**Кравченко Олена Олексіївна**  
СВІТОВИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ..... 32

**Ліпковська Катерина Анатоліївна, Гаврилюк Анастасія Віталіївна**  
ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КРЕДИТНОГО РИНКУ УКРАЇНИ ..... 37

**Лозовський Олександр Миколайович**  
МОТИВАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ..... 41

**Пшинка Ганна Василівна**  
ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ..... 45

**Турсунов Алишер Мухамадназиревич, Кариева Латофат Саидакрамовна**  
НАЛОГОВИЙ МЕХАНІЗМ СТИМУЛІРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ  
ЭКОНОМИКИ ..... 51

**Hubarev Oleksandr***PhD in Economic, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Administration  
Kharkiv State Academy of Culture***Kaliuga Oleg***PhD in Public Administration, Senior Lecturer  
of the Department of Management and Administration  
Kharkiv State Academy of Culture*

## ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE OF THE STOCK MARKET STATE REGULATION IN UKRAINIAN USE CONTEXT

### АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ФОНДОВОГО РЫНКА В КОНТЕКСТЕ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В УКРАИНЕ

**Summary.** Ukraine has embarked on the path of building a modern stock market. At that time, in the world practice, principles and mechanisms of state and supranational regulation of financial markets were formed. This gives our country the opportunity not to repeat mistakes made by other states, but to create an optimal mechanism for the functioning of the stock market based on international experience and national characteristics.

**Key words:** government regulation, stock market, indicator, measures of influence, licensing.

The purpose of the paper is to analyze the principles and mechanisms of state regulation of the stock market.

The importance of creating an adequate legal framework as the most important measure of the state policy of the stock market development is emphasized by numerous authors, in particular, in the works of Dimpfl T. [2] emphasizes the feasibility of establishing a rigid regulatory market infrastructure and its legal framework; settlement of issues of a clear demarcation of types of stock market instruments, legislative consolidation of the classification of securities into unit, debt and derivatives; taking effective measures to legalize shadow capital, preventing the outflow of capital abroad; reorganization of tax legislation on investments; harmonization of Ukrainian and international standards; prevention of negative influence on the market of monetary, currency, fiscal and tax state regulation; prevention of excessive development of government securities used to cover unproductive costs.

Gebba, T.R. notes that state regulation should provide the appropriate legislative support, rules for issuance and circulation, registration, protection of investors' rights, control of the pricing system, while the main goal of the state should be to reach a compro-

mise between fiscal function and overall cost-effective efficiency [3, p. 62].

Prominent representatives of economic scientific thought outlined a number of principles for an effective regulatory process and prudential supervision.

The first, most important principle of management is to ensure the independence of financial regulatory authorities, which should be combined with the relevant requirements of their reporting to the supreme state governing bodies. Regulatory bodies and individuals should be protected from voluntaristic decisions, dismissals and cancellations, as well as from threats related to their rigorous performance of their regulatory functions.

The second principle is that government agencies (financial or non-financial) should have clear objectives and operations that are supported by an adequate level of public accountability.

The third principle is that there should be agreements to ensure integrity and effective management within the regulatory authorities. For example, it is advisable to maintain and implement codes of conduct for regulating the state of the regulators, including the mechanism for legal review of decisions taken by the agency. It also emphasizes the importance of proactive anti-corruption actions to prevent the "infection of public oversight" by financial institutions and markets.

During financial stagnation and crisis, the goals of high-level corporate governance can be distorted, so the whole system of regulatory institutions and assets at a disadvantage should be reformed by applying new institutional structures with a higher level of transparency and accountability.

Another key indicator of high-level public administration is the level of transparency of regulatory goals and operations, including interactions with other agencies. The Financial Sector Assessment Program shows that developing countries, including economies in transition, are far behind the developed countries. On the other hand, the supervision of the banking sector and payment systems, which is usually carried out by the central bank, is estimated even in developing countries, which is rather high. Consequently, the effectiveness of regulatory procedures is closely linked to the existence of a regulatory and regulatory body with special powers.

Another aspect of the formation of a system of mechanisms of public administration is the definition of a system of measures aimed at improving the efficiency of the securities market. Based on the analysis of the research base of the research on regulation of the securities market, all measures can be divided into two groups: measures of direct and indirect intervention in its functioning and activities of its institutions.

Direct impact measures include:

- legislative and normative work on issues of formation and development of the securities market;
- licensing of market participants;
- direct control over the circulation of certain types of securities;
- registration of securities;
- control of property rights and their change;
- establishment of rules for the implementation of certain types of transactions.

Indirect regulation of the work of the securities market is carried out through a general and special system of financial policy mechanisms. The first one includes:

- market (indirect) mechanisms of monetary policy, in particular open market operations;
- government guarantees of loans, loans, deposits, including on the euro-market;
- putting into circulation various types of government bonds, promissory notes and other securities;
- currency regulation and currency control.

The systemic effect of these measures generates a general microclimate of the stock market, influences the composition of securities portfolios, provides indicators and estimates that are targeted by investors. In addition, each of these mechanisms has its own nature of action on the market itself and on the work of its participants.

Mechanisms of monetary policy influence the activity of working with government securities, deter-

mine the degree of attractiveness of this sector of the money market, and also determine the degree of giving preference to participants in securities transactions as reliable risk-free instruments.

The mechanism of guaranteeing loans, loans, deposits can affect the redistribution of investors between different markets, in particular banking and stock markets, as well as the issuers' exit to foreign markets. In addition, this mechanism, with its successful application, can increase the overall level of confidence in the financial market.

Through the introduction of certain instruments, for example, VAT bonds, central bank securities, the state influences the transformation of debts into a securitized form, increases or decreases the overall liquidity of the financial market, stimulates the processes of innovation.

Foreign exchange regulation and currency control determine the degree of attractiveness of working with stock market instruments denominated in the national currency, other principles of market formation and development.

In our opinion, special attention should be paid to special measures of state influence. Among the target mechanisms of state regulation of the stock market, based on the level of modern requirements for the work of the stock market, the most important are the following:

- formation and stimulation of application of various pricing methods, control over the level of prices for various instruments of the stock market;
- introduction of taxes on income from securities and introduction of other measures of tax policy;
- ensuring the application of a diverse range of stock indicators.

An important task of state regulation is to ensure the entry into the stock market of conscientious participants in financial processes. In this regard, the role of licensing as a regulator of civilized relations in the securities market is increasing.

The licensing system can be interpreted not only as a form of admission to the market. It also acts as a form of regulation of trading and certain types of economic activity, therefore, it can stimulate activity not only of different business entities, given their organizational form of management and types, as well as taking into account various branches and spheres of activity [4]. In this regard, it is important to regulate the powers of state licensing regulatory authorities; to organize systematization and consistency of laws and by-laws; to strengthen state control over disclosure procedures for market participants.

For the formation of favorable tendencies in the stock market, a fair condition is price formation. In our opinion, the content of the state mechanism of pricing is, above all, that the state should control the initial price and the price of closing the market in order to avoid its "overheating". This mechanism is



thoroughly studied by Western scholars. At the same time, Ukrainian scientists and practitioners paid little attention to this aspect, and if there were scientific developments, they were not sufficiently taken into account in the practice of state regulation. The stock market price is an incentive for investors to invest, an incentive for market professionals to revitalize their profits. For public authorities, it should serve as a benchmark for so-called fair prices, as well as prices for blocking the work of a particular market.

There are several rules on the stock exchange that contribute to the formation of a fair price:

- the establishment by the state and self-regulatory organizations of certain rules of registration on the stock exchange, which stipulates that the instruments of these companies are reliable, which can undoubtedly invest;
- establishment of licensing rules for dealers who may participate in the exchange to prevent the admission of fraudsters and non-gamblers;
- Prevention of manipulation of prices, severe punishment of those who contribute to this.

Hence, licensing and pricing are closely related to each other, but there are also peculiarities of pricing processes that combine market forces and state intervention.

One of the issues that is influenced by pricing processes in the securities market is the level of management of mergers and acquisitions of companies. In the case of an underestimation of the company's assets and, consequently, the low cost of its shares, its low profitability there is a threat of absorption of it by national or foreign companies. Moreover, mergers and acquisitions of the company are carried out in a "cheap" way: the shares of the company being absorbed are bought up for nothing, regardless of whether the acquisition is desirable, voluntary or undesirable for the company. Often, the ratio of the price of shares to their returns are disturbed. In the system of state regulation it is important to determine the bases of using price parameters in managing mergers and acquisitions of companies, to establish restrictions on violations of the basic relations developed by world practice.

Of particular importance is the assessment of the consequences of absorption processes when this process is carried out by a foreign company. Often, the purposeful absorption of this promotion is cheaper, without excessive investment, a means of penetration into the country's market. As a rule, of the three known forms of payment of the transaction — the exchange of shares in a predetermined proportion of

shares of the newly formed company; use of stock and cash combinations; payment of shares in cash — the first or second one is chosen. Consequently, there is no receipt of investment resources in their most desirable form for young economies — in the form of cash flows.

To a large extent, processes for improving the pricing system in stock markets are associated with improvements in corporate governance. International practice has worked out a series of measures for the formation of an effective system of corporate governance and the work of the stock market. An interesting approach is the Center for International Private Enterprise [5, p. 40]. Executive Director of the Center, Andrew Wilson, sees the creation of a system of independent stock registers as one of the primary tasks of the government. Another task he considers the definition of standards of transparency and accountability for the sale of property, along with coercive mechanisms and procedures through which investors can seek compensation for damages. In addition, the specialist emphasizes the need to use corporate governance standards; defining the function of internal audit and the mechanism for including independent auditors in the auditing commissions; definition of procedures for solving conflicts of interest and insider trading transactions with securities. The introduction of these management procedures known in the corporate market of developed countries will provide the basis for the normalization of the stock market of countries in transition.

It is important to establish certain relations between direct and indirect mechanisms of state regulation, coordination of measures and mechanisms, which belong to the general and special ones, directed directly to the participants of the securities market.

Pricing in the stock markets of countries with economies in transition is imperfect in view of the lack of transparency in its work; numerous macroeconomic and political crises; the instability of the work of individual branches; the lack of many market elements that contribute to optimal pricing, in particular, reliable risk assessment; ineffective corporate management. This entails the need for control over pricing processes by state authorities.

Consequently, the main tasks of state regulation in the field of development of the stock market is the introduction of a system of information adequacy, reporting and evaluation of its main players, achieved through the introduction of licensing, the opening of access to stock markets for its conscientious participants.

#### References

1. Ackert L. F., Jiang L., Lee H. S., et al. Influential investors in online stock forums. *International Review of Financial Analysis*. 2016; 45: 39–46.
2. Dimpfl T., Jank S. Can internet search queries help to predict stock market volatility? *European Financial Management*. 2016.
3. Gebba, T.R. (2015), “Corporate governance mechanisms adopted by UAE national commercial banks”, *Journal of Applied Finance and Banking*, Vol. 5 No. 5, pp. 23–61.
4. Luo, X. and Du, S. (2015), “Exploring the relationship between corporate social responsibility and firm innovation”, *Marketing Letters*, Vol. 26 No. 4, pp. 703–714.
5. Center for International Private Enterprise [Electronic resource]. — Mode of access: [www.oecd.gov](http://www.oecd.gov).
6. Walid ElGammal, Abdul-Nasser El-Kassar, Leila Canaan Messarra, (2018) “Corporate ethics, governance and social responsibility in MENA countries”, *Management Decision*, Vol. 56 Issue: 1, pp. 273–291.
7. Zhang J. L., Härdle W. K., Chen C. Y., et al. Distillation of news flow into analysis of stock reactions. *Journal of Business & Economic Statistics*. 2016; 34: 547–563.
8. Zhang Y., Song W., Shen D., et al. Market reaction to internet news: Information diffusion and price pressure. *Economic Modelling*. 2016; 56: 43–49.

УДК 351:502.33:330.3(477)

**Бурик Зоряна Михайлівна**

*кандидат наук з державного управління,  
старший викладач кафедри регіонального управління  
та місцевого самоврядування  
ЛРІДУ НАДУ при Президентові України*

**Бурык Зоряна Михайловна**

*кандидат наук по государственному управлению,  
старший преподаватель кафедры регионального управления  
и местного самоуправления  
ЛРИГУ НАГУ при Президенте Украины*

**Buryk Zoriana**

*PhD, Senior Lecturer of the  
Department of Regional Administration and Local Self-Government  
LRIPA NAPA under the President of Ukraine*

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ – ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ УКРАИНЫ – ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

## STRATEGIC PLANNING FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN UKRAINE – THEORETICAL ASPECT

**Анотація.** У статті з'ясовано теоретичний аспект специфіки регулювання економіки на засадах сталого розвитку в контексті стратегічного планування сталого розвитку України. Здійснено аналіз основних понять стратегічного планування сталого розвитку. Наведено організаційні принципи забезпечення переходу України до сталого розвитку, серед яких відповідність міжнародним нормам, регіональність, комплексність, структурність, системність, функціональність, керованість та етапність. Виділено основні групи інструментів та методів управління сталим розвитком, серед яких адміністративно-правові, економічні, соціально-психологічні методи та інструменти, а також інструменти громадського регулювання та контролю.

**Ключові слова:** економіка, планування, специфіка регулювання, сталий розвиток, стратегічне планування, стратегічне управління.

**Аннотация.** В статье выяснено теоретический аспект специфики регулирования экономики на принципах устойчивого развития в контексте стратегического планирования устойчивого развития Украины. Осуществлен анализ основных понятий стратегического планирования устойчивого развития. Приведены принципы обеспечения перехода Украины к устойчивому развитию, среди которых соответствие международным нормам, региональность, комплексность, структурность, системность, функциональность, управляемость и этапность. Выделены основные группы инструментов и методов управления устойчивым развитием, среди которых административно-правовые, экономические, социально-психологические методы и инструменты, а также инструменты общественного регулирования и контроля.

**Ключевые слова:** экономика, планирование, специфика регулирования, устойчивое развитие, стратегическое планирование, стратегическое управление.

**Summary.** The article analyzes the theoretical aspect of the specifics of the regulation of the economy on the basis of sustainable development in the context of strategic planning of sustainable development of Ukraine. The analysis of the main concepts of strategic planning of sustainable development is carried out. The organizational principles of ensuring the transition of Ukraine to sustainable development, including compliance with international norms, regionality, complexity, structural, systematic, functional, controllable and phased, are presented. The main groups of tools and methods of sustainable development management, including administrative, legal, economic, socio-psychological methods and tools, as well as instruments of public regulation and control are allocated.

**Key words:** economy, planning, specificity of regulation, sustainable development, strategic planning, strategic management.

**П**остановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими практичними завданнями. У сучасних умовах господарювання, у яких перебуває Україна, існує потреба визначення фундаментальних основ та орієнтирів, як передумови існування та поступового розвитку держави. Безумовно, на цьому шляху значна роль належить концепції та стратегії сталого розвитку, яка визначає світоглядне бачення перспектив держави та відносин стосовно використання наявних природних, екологічних, економічних та інших ресурсів. На сьогодні, важливості набувають питання організації процесу стратегічного планування сталого розвитку України та регулювання економіки на засадах сталого розвитку, які вимагають відновлення дієвого механізму розробки і реалізації стратегій сталого розвитку не тільки держави, а й регіонів на базі підвищення ефективності стратегічних координаційних процесів, а також залучення в процес планування широкого кола активних груп в інституціональному механізмі розробки і реалізації стратегії розвитку України.

**Останні дослідження та публікації, на які спирається автор, виділення невирішених частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття.** Питання стратегічного планування сталого розвитку розглядали такі науковці, як Кухар В. [1], Латишева О. [2], Малиновський В. [3], Свистович М. [4], Смирнова І. [5], Томарева-Патлахова В. [7], Харічков С. [8], Хлобистов Є. [9], Чухно І. [10], Ярмоленко Ю. [11] та інші. Проте, на сьогодні бракує комплексного дослідження теоретичного аспекту специфіки регулювання економіки на засадах сталого розвитку в контексті стратегічного планування сталого розвитку України, що зумовило вибір теми цієї статті.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у з'ясуванні теоретичного аспекту специфіки регулювання економіки на засадах сталого розвитку в контексті стратегічного планування сталого розвитку України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні широкого визнання набула концепція сталого розвитку, суть якої полягає в системі взаємоузгоджених управлінських заходів за економічними, соціальними та екологічними (природоохоронними) характеристиками, що спрямовані на формування суспільних відносин на засадах довіри, солідарності, рівності поколінь, безпечного навколишнього середовища. При цьому його основою є невід'ємні права людини на життя та повноцінний розвиток [11, с. 213].

Звернемося до основних понять стратегічного планування сталого розвитку.

Стратегічне планування у державному управлінні фактично поєднує в собі кілька видів управлінської діяльності, а саме: визначення цілей, прогнозування, оцінку адекватності ресурсів, адаптацію

до зовнішнього середовища та внутрішню координацію, які відображені в докладному комплексному плані, спрямованому на забезпечення досягнення поставлених цілей. Його характерною рисою є масштабне охоплення проблем. Результатом стратегічного планування у державному управлінні є стратегічний план (довгостроковий або середньостроковий), який фактично є державно-управлінським рішенням щодо реалізації стратегії й політики відповідних суб'єктів державного управління. Цей план є науковим передбаченням стану держави як цілісного об'єкта управління на певний час [6].

В. Томарева-Патлахова відзначає, що стратегічне планування необхідно розглядати як систематичний процес визначення мети, завдань діяльності підприємства, організації, регіону, а також комплексу заходів з реалізації розробленої стратегії, який спрямований на забезпечення їх ефективного функціонування в майбутньому. Результатом стратегічного планування є розроблена стратегія, реалізація якої здійснюється в процесі стратегічного управління [7]. Відповідно до вказаного вище, прогнозування є одним з базових етапів стратегічного планування, в ході якого на основі передбачення стану та динаміки змін зовнішнього середовища у майбутньому визначаються найбільш ефективні напрями, форми та методи економічної, соціальної чи іншої політики певної території чи регіону, сфери діяльності в їх межах [10].

Державне прогнозування економічного і соціального розвитку — це науково обґрунтоване передбачення напрямів розвитку країни, окремих галузей економіки або окремих адміністративно-територіальних одиниць, можливого стану економіки та соціальної сфери в майбутньому, а також — альтернативних шляхів і строків досягнення параметрів економічного та соціального розвитку [3, с. 86]. На основі аналізу наукових підходів до сутності і змісту стратегічного планування М. Свистович визначає його як формалізований процес постановки стратегічних цілей і розробки багатоваріантного стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії. Основними компонентами стратегічного планування при цьому є: 1) системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища; 2) встановлення стратегічних цілей та орієнтирів; 3) визначення стратегії їх досягнення; 4) розробка стратегічного плану їх досягнення. Результатом стратегічного планування є стратегічний план, який визначає головні завдання, кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей з визначенням виконавців та термінів [4].

Як зазначає І. Смирнова, поняття «сталий розвиток» має велику кількість визначень. Кожен науковець, який досліджує сталий розвиток, має своє визначення цього поняття з акцентом на тих або інших аспектах, що пов'язано зі сферою його діяльності [5]. Розглянемо кілька з них.



В. Кухар визначає, що сталий розвиток — це розвиток, що самопідтримується, це ідеологія розумної й обґрунтованої діяльності людини, яка живе у злагоді з природою та створює умови для кращого життя собі і наступним поколінням [1].

О. Латишева додержується думки, що сталий розвиток пов'язано з досягненням економічної безпеки з урахуванням соціальної та екологічної складових потенціалу, збалансування яких досягається за допомогою системи ефективного управління та регулювання на різних ієрархічних рівнях [2, с. 218].

Є. Хлобистов під сталим розвитком розуміє методологічний орієнтир, який узгоджено з національною ситуацією, особливостями національного соціально-економічного зростання, ментальністю [9].

Як зазначає С. Харічков, організаційні принципи забезпечення переходу України до сталого розвитку полягають у такому [8]: відповідність міжнародним нормам; регіональність — формування національної програми сталого розвитку з урахуванням історичних, етнічних, кліматичних, біотичних, соціально-економічних, культурологічних та інших особливостей регіональних та місцевих програм; комплексність — збалансоване поєднання в єдиній програмі екологічної, економічної та соціально-інституціональної складових сталого розвитку; структурність — можливість виділення провідних структурних блоків, структурно-функціональних показників, необхідних для обґрунтування оптимізаційних заходів та управлінських рішень зі сталого розвитку.

Говорячи про стратегічне планування як інструмент забезпечення сталого розвитку України, слід виділити основні риси, які мають бути покладені в основу його розуміння та здійснення для забезпечення ефективності цього процесу [10]:

- реалізація стратегічного планування передбачає дотримання двох вимог до нього: по-перше, тривалий горизонт планування (5 і більше років), по-друге, спрямування плану на подальший розвиток країни, забезпечення позитивної динаміки за всіма напрямками діяльності, передбаченими поставленими цілями з максимальним використанням наявного потенціалу;
- стратегічне планування повинно давати чітке уявлення про цілі та пріоритети розвитку, визначаючи основні напрями діяльності, задачі та індикативні показники, які мають бути досягнуті, без зайвої для планів такого рівня деталізації;
- стратегічне планування повинно бути систематичним і достатньо гнучким, адаптивним, таким що передбачає можливості внесення певних змін, які можуть бути зумовлені змінами в загальному суспільному та соціально-економічному житті країни.

Стратегічні орієнтири державного регулювання, може бути розподілено за економічною, екологіч-

ною та соціальною сферами. Так, до стратегічних завдань державного регулювання сталого розвитку України на даному етапі можуть належати:

За економічним вектором розвитку — забезпечення стабільного економічного зростання та розвитку; забезпечення збалансованості економіки та екології: досягнення такого ступеню розвитку, коли люди у виробничій чи іншій економічній діяльності припиняють знищувати навколишнє середовище; цілеорієнтованість: досягнення такого співвідношення між елементами, за якого зберігатимуться довгострокові стимули стійкого розвитку [11]. За соціальним вектором розвитку — створення системи соціальної безпеки і поліпшення системи соціального захисту, оптимізація демографічних процесів; формування нової «ноосферної» культури і ідеології у населення, дбайливого ставлення до навколишнього середовища.

За екологічним вектором розвитку — забезпечення збалансованості економічної та соціальної сфер у людському вимірі, що означає максимальне використання в інтересах населення тих ресурсів, які дає економічний розвиток; адаптивність: пристосовуватися до зміни в зовнішньому середовищі для того, щоб продовжити стійкий розвиток на довгострокову перспективу. Зовнішнє оточення є джерелом проблемних ситуацій, які потрібно своєчасно виявляти для ухвалення адекватних рішень. Основною умовою адаптивності є гнучкість стратегічного управління [11].

За інституційним вектором розвитку — стимулювання демократичного розвитку інституцій, забезпечення публічності роботи органів влади, інформатизація, електронне урядування. В основу стратегії державного регулювання сталого розвитку та інших стратегій соціально-економічного та екологічного спрямування має бути покладена відповідна Концепція сталого розвитку, що має відображати визначені стратегічні цілі, орієнтири та пріоритети сталого розвитку.

Межу державного регулювання сталого розвитку в загальному розумінні (враховуючи головні три складові сталого розвитку — економічну, екологічну та економічну) можемо формулювати таким чином: забезпечення сприятливих умов для сталого економічного розвитку та подальшого економічного зростання в Україні, досягнення соціальної стабільності, підвищення рівня глобальної конкурентоспроможності країни в умовах забезпечення екологічної стабільності.

Мета сталого розвитку у глобальному вимірі — гармонійний цивілізаційний розвиток, в якому економічні, суспільні і екологічні цілі є однаково вагомі.

Мета сталого розвитку в національному вимірі — системне узгодження та гармонізація трьох основних компонент сталого розвитку суспільства (соціальної, екологічної та економічної) таким чином,

щоб якість і безпека життя наступних поколінь людей не поступалися якості і безпеці теперішніх поколінь. Особливої уваги потребують дослідження щодо співвідношення суб'єктів та об'єктів державного регулювання сталого розвитку.

**Висновки.** Враховуючи отримані результати наукового дослідження, можемо стверджувати, що стратегічне планування виступає ключовим інструментом державного регулювання сталого розвитку. Основою стратегічного планування є

правильна постановка цілей та завдань та пошуку ефективних шляхів їх досягнення та вирішення наявних проблем. Важливим аспектом стратегічного планування сталого розвитку є досягнення балансу економічного зростання, якості життя громадян та забезпечення ефективного використання наявних природних ресурсів і зменшення рівня забруднення навколишнього середовища. Перспективними у цьому контексті можуть стати дослідження можливостей пошуку такого балансу.

#### Література

1. Кухар В. П. Проблеми України — перехід до сталого розвитку / В. П. Кухар [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.medved.kiev.ua/arhiv\\_mg/stat\\_98/98\\_3\\_1.htm](http://www.medved.kiev.ua/arhiv_mg/stat_98/98_3_1.htm)
2. Латишева О. В. Етапи управління екологічною складовою потенціалу сталого розвитку машинобудівних підприємств / О. В. Латишева // *Економічний вісник Донбасу*. — 2016. — № 3 (45). — С. 218–224.
3. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посібн. — Вид. 2-ге, доп. та перероб. — К.: Атіка, 2003. — 576 с.
4. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування / М. Б. Свистович // *Державне управління: теорія та практика*. — 2013. — № 2. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf>
5. Смирнова І. І. Сталий розвиток в Україні: теоретичні аспекти [Електронний ресурс] / І. І. Смирнова, Є. І. Михайлюта // *Економічний вісник Донбасу*. — 2018. — № 1. — С. 10–14.
6. Стратегічне планування в державному управлінні // *Державне управління* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://subject.com.ua/political/governance/132.html>
7. Томарева-Патлахова В. В. Стимулювання інноваційно-технологічного розвитку регіонів / В. В. Томарева-Патлахова // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво: наук.-вироб. журн.* — 2012. — № 2. — С. 196–201.
8. Харічков С. К. Змістовні акценти стратегічного бачення моделі сталого розвитку України [Електронний ресурс] / С. К. Харічков // *Економічні інновації*. — 2013. — Вип. 53. — С. 316–321.
9. Хлобистов Є. В. Екологічна безпека трансформаційної економіки / Є. В. Хлобистов. — Київ: Чорнобильінформ, — 2004. — 336 с.
10. Чухно І. А. Стратегічне планування як інструмент забезпечення сталого розвитку регіону / І. А. Чухно // *Вдосконалення результативності політики економічного зростання: теорія, організація та методика: збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених, Київ, 11–12 листопада 2016 р.: у 2 ч.* — Київ: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2016. — Ч. 1. — С. 100–102.
11. Ярмоленко Ю. О. Основні підходи до стратегічного планування сталого розвитку АПК України та європейський досвід / Ю. О. Ярмоленко // *Теорія та практика державного управління*. — 2016. — Вип. 4. — С. 212–219.

**Бондаренко Тетяна Юріївна***кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування  
Криворізький економічний інститут  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана***Бондаренко Татьяна Юрьевна***кандидат экономических наук, доцент кафедры учета и налогообложения  
Криворожский экономический институт  
Киевского национального экономического университета  
имени Вадима Гетьмана***Bondarenko Tetiana***PhD, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation  
Kryvyi Rih Institute of Economics of the  
Vadym Hetman Kyiv National Economic University*

## ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОБЛІКУ ВИТРАТ ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ УЧЕТА ЗАТРАТ APPLICATION OF MODERN ACCOUNTING METHODS

**Анотація.** У статті зазначено, що в ринкових умовах ефективність управління підприємством, в значній мірі, залежить від повноти та якості інформаційного забезпечення та підготовки персоналу. Різні умови і цілі діяльності підприємств зумовили появу та розвиток великої кількості комбінацій методів обчислення витрат у рамках однієї класифікаційної форми. Методи обліку витрат та калькулювання собівартості продукції залежать від ряду об'єктивних факторів. Але в сучасних умовах українським підприємствам слід більше використовувати ціну готової продукції в якості інструменту управління його собівартості, відмовитись від затратного методу ціноутворення. Визначено основні проблеми при впровадженні таких систем як: ФВА, «ABC-метод», «Target Costing», «Kaizen Costing», «Кост-кліринг», «CVP-аналіз», «Just in time», «Бенчмаркінг».

**Ключові слова:** витрати, методи обліку витрат, управління.

**Аннотация.** В статье определено, что в рыночных условиях эффективность управления предприятием, в значительной мере, зависит от полноты и качества информационного обеспечения и подготовки персонала. Разные условия и цели деятельности предприятий обусловили появление и развитие большого количества комбинаций методов исчисления затрат в пределах одной классификационной формы. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции зависят от ряда объективных факторов. Но в современных условиях украинским предприятиям необходимо больше использовать цену готовой продукции в качестве инструмента управления его себестоимостью, отказавшись от затратного метода ценообразования. Определены основные проблемы внедрения таких систем как: ФВА, «ABC-метод», «Target Costing», «Kaizen Costing», «Кост-клиринг», «CVP-анализ», «Just in time», «Бенчмаркинг».

**Ключевые слова:** затраты, методы учета затрат, управление.

**Summary.** The article states that in the market conditions, the efficiency of enterprise management, to a large extent, depends on the completeness and quality of information provision and personnel training. Different conditions and objectives of the enterprises led to the emergence and development of a large number of combinations of methods for calculating costs within the framework of one classification form. Methods of accounting for costs and calculating the cost of production depend on a number of objective factors. But in modern terms the Ukrainian enterprises it follows anymore to use the cost of the prepared products in quality the instrument of management of his prime price, to give up the expense method of pricing. Certainly basic problems at inculcated such the systems as: FVA, «ABC-method», «Target Costing», «Kaizen Costing», «Kost-clearing», «CVP-analysis», «Just of in time», «Benchmarking».

**Key words:** costs, cost accounting methods, management.

**Постановка проблеми.** В сучасних економічних умовах ефективність управління в значній мірі залежить від повноти та якості інформаційного забезпечення, а також рівня кваліфікації управлінського персоналу. Враховуючи вид економічної діяльності підприємства, особливості виробничого і технологічного процесу, структуру управління та інші організаційні моменти, визначаються методи обліку витрат на виробництво продукції та калькулювання її собівартості. Існує думка, що всі сучасні методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції можна розділити на дві групи: традиційні і запозичені.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показав, що немає єдиного підходу до класифікації методів обліку витрат. При цьому простежується нечітке розмежування методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції. У підходах вчених існують відмінності: одні ототожнюють методи обліку витрат і калькулювання, інші — в якості конкретного порядку розрахунку собівартості продукції розглядають методи калькулювання.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження особливостей та недоліків сучасних методів обліку витрат, обґрунтування доцільності використання таких методів обліку витрат, як ФВА, «ABC-метод», «Target Costing», «Kaizen Costing», «Кост-кліринг», «CVP-аналіз», «Just in time», «Бенчмаркінг».

**Виклад основного матеріалу.** Практика організації управлінського обліку в економічно розвинених країнах передбачає різні варіанти класифікації методів обліку витрат залежно від кінцевої мети, структури виробництва та управління. Споживачі внутрішньої інформації визначають такий метод обліку витрат, який їм потрібен для забезпечення інформацією проблеми, що вирішується.

Давидюк Т. В. виділяє такі сучасні методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг): за повнотою включення витрат до собівартості — продукції («директ-костинг», «абсорпшен-костинг»); за цільовим зниженням витрат («таргет-костинг», «кайзер-костинг», «стандарт-костинг», система «точно в строк», стратегічне управління витратами); з метою безперервного удосконалення витрат — (функціональний облік — метод ABC, система управління менеджментом, бенчмаркінг — еталонне порівняння) [1, с. 10–11]. Автор зазначає, що такі методи калькулювання як, директ-костинг та стандарт-кост запропоновані до застосування чинним законодавством, чим встановлюється орієнтир на прогресивні методи калькулювання, але відсутні практичні методики їх застосування.

Іваницька Т. Є. особливу увагу пропонує поділити сучасним методам управління витратами: «точно в строк», таргет-костинг, кайзен-костинг, бенчмаркінг, TQM, стратегічного обліку витрат або «за стадіями життєвого циклу», але зауважує на від-

сутність галузевих положень щодо їх застосування [2, с. 130–131].

Звертаючись до практики зарубіжних країн, Линник О. І. виділяє системи управління витратами: «ABC-метод», «Target Costing», «Kaizen Costing», «Кост-кліринг», «CVP-аналіз», «Just in time», ФВА, «Бенчмаркінг» витрат та інші. Погодимось з автором, що застосування будь-якого одного методу обліку та управління витратами в ізоляції від інших процесів на підприємстві не може бути достатньо ефективним, а використання комплексного методу зможе більш повно врахувати всі витрати, виявити відхилення та встановити відповідальних осіб [3, с. 376–378].

Слід погодитися з тим, що кожен з зазначених методів має переваги та недоліки, які виділяють автори. Так, основною проблемою таких методів як: «таргет-костинг», «кайзер-костинг», система управління менеджментом, бенчмаркінг є їх належність до інструментів планування прибутку і неможливість слугувати інструментом для визначення собівартості продукції (робіт, послуг). Ще одним недоліком бенчмаркінгу є труднощі, пов'язані з отриманням оперативної та об'єктивної інформації для проведення аналізу та впровадження удосконалень.

Недоліком кост-клірингу є значна жорсткість, бо він передбачає зменшення витрат на заробітну плату і скорочення персоналу; використання його час від часу або лише у окремих підрозділах підприємства не дасть очікуваних результатів.

Недоліками методу «CVP-аналіз» є поділ витрат підприємства на змінні, які лінійно залежать від обсягу продукції, і постійні, які від нього не залежать, що на практиці зробити досить складно. Проблемою є те, що при розподілі витрат на умовно-постійні та умовно-змінні виходять із ряду припущень, основними з яких є: на поведінку витрат впливає лише обсяг виробництва при незмінних якості сировини, технології тощо; структура та асортимент продукції, що виробляється залишаються незмінними, або є припущення, що випускається один умовний вид продукції; у межах так званого релевантного діапазону постійні витрати залишаються незмінними, а між умовно-змінними витратами та обсягом виробництва існує лінійна (чи будь-яка інша) залежність. Інакше кажучи, зв'язок «витрати — обсяг» у практичній фінансово-господарській діяльності далеко не абсолютний.

Основними причинами недостатнього впровадження ФВА в практику є проблеми організаційного, методологічного характеру і психологічний бар'єр. Потрібний єдиний підхід до проведення ФВА та мотиваційні заходи персоналу.

TQM є системою управління, заснованою на виробництві якісних з точки зору замовника продукції та послуг. Вважається, що TQM спрямований на планомірне досягнення стратегічної мети організації через безперервне поліпшення роботи. До недоліків пропонують віднести: зосередження підприємства на



ефективності виробництва продукції та покращенні її якості заважає створенню інноваційної продукції; TQM може викликати надмірні витрати впродовж виробництва та знизити творчий потенціал організації; висока вартість програми тотального управління якістю, а також тривалий період її впровадження; TQM концентрується на завданні стандартизації, щоб гарантувати послідовність, тим самим відкидає креативність та нові ідеї, які можуть покращити продуктивність; впровадження TQM на підприємстві вимагає екстенсивної підготовки персоналу, тому впродовж початкового навчального періоду продуктивність може знизитися.

Застосування системи «Just in time» може призвести до високих початкових інвестицій та витрат на реалізацію, збільшення транспортних витрат, додаткових витрат на розвантаження запасів, залежності від поставок та ін.

Дослідження методів обліку витрат показало, що на практиці вкрай рідко кожен із названих методів і підходів впроваджується у чистому вигляді. Різні цілі, переслідувані підприємствами, та особливості їх господарської діяльності зумовили появу великої кількості комбінацій базових методів обчислення витрат у рамках однієї класифікаційної форми.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Застосування зарубіжних методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) у вітчизняній практиці вимагає докорінних змін традиційних підходів до калькулювання, перегляду поглядів на його значення в управлінні діяльністю компанії. Вітчизняним компаніям варто відмовитись від затратного методу ціноутворення, використовувати ціну готової продукції в якості інструменту управління його собівартості і підвищення його конкурентоздатності.

#### Література

1. Давидюк Т. В. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції у вітчизняних нормативних актах: напрями удосконалення [Електронний ресурс] / Т. В. Давидюк // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. — 2016. — № 1 (23). — С. 6–13. — Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n1.html>
2. Іваницька Т. Є. Аналіз методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції будівельних підприємств [Електронний ресурс] / Т. Є. Іваницька // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Науковий журнал. — 2016. — № 1 (01). — С. 129–134. — Режим доступу до журн.: [http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1\\_2016/22.pdf](http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/22.pdf)
3. Линник О. І. Сучасна вітчизняна та зарубіжна практика калькулювання собівартості продукції, обліку та управління виробничими витратами підприємства [Електронний ресурс] / О. І. Линник // Економіка і суспільство. Науковий журнал. — 2016. — № 6. — С. 373–378. — Режим доступу до журн.: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6\\_ukr/64.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/64.pdf)

#### References

1. Davydiuk T. V. Metody obliku vytrat i kalkuliuvannya sobivartosti produktsii u vitchyznianskykh normatyvnykh aktyakh: napriamy udoskonalennia [Elektronnyi resurs] / T. V. Davydiuk // Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal. — 2016. — № 1 (23). — S. 6–13. — Rezhym dostupu do zhurn.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n1.html>
2. Ivanytska T. Ie. Analiz metodiv obliku vytrat i kalkuliuvannya sobivartosti produktsii budivelnnykh pidpriemstv [Elektronnyi resurs] / T. Ie. Ivanytska // Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. Naukovyi zhurnal. — 2016. — № 1 (01). — S. 129–134. — Rezhym dostupu do zhurn.: [http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1\\_2016/22.pdf](http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/22.pdf)
3. Lynnyk O. I. Suchasna vitchyzniana ta zarubizhna praktyka kalkuliuvannya sobivartosti produktsii, obliku ta upravlinnia vyrobnychymy vytratamy pidpriemstva [Elektronnyi resurs] / O. I. Lynnyk // Ekonomika i suspilstvo. Naukovyi zhurnal. — 2016. — № 6. — S. 373–378. — Rezhym dostupu do zhurn.: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6\\_ukr/64.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/64.pdf)

**Горуца Ирина Василівна**

*студент факультету менеджменту та маркетингу*

*Національного технічного університету України*

*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Горуца Ирина Васильевна**

*студент факультета менеджмента и маркетинга*

*Национального технического университета Украины*

*«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»*

**Gorupa Iryna**

*Student of the Faculty of Management and Marketing of the*

*National Technical University of Ukraine*

*«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБИГУ ПІДПРИЄМСТВА. ОГЛЯД

## ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА ПРЕДПРИЯТИЯ. ОБЗОР

## FEATURES OF IMPLEMENTATION OF THE ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE. REVIEW

**Анотація.** В статті досліджено актуальні питання впровадження систем електронного документообігу підприємства. Впровадження електронного документообігу на підприємстві є ефективним механізмом управління документальними та інформаційними потоками. Досліджено переваги і труднощі впровадження електронного документообігу. Виявлено основні проблеми інформаційного забезпечення підприємства, що негативно впливають на кінцевий результат управлінської діяльності. Встановлено, що впровадження систем електронного документообігу шляхом використання хмарних технологій є ефективним, економічним, та надійним рішенням побудови даних систем.

**Ключові слова:** інформаційна система, система електронного документообігу, хмарні технології, віддалений доступ.

**Анотация.** В статье исследованы актуальные вопросы внедрения систем электронного документооборота предприятия. Внедрение электронного документооборота на предприятии является эффективным механизмом управления документационными и информационными потоками. Исследовано преимущества и трудности внедрения электронного документооборота. Выявлены основные проблемы информационного обеспечения предприятия, которые негативно влияют на конечный результат управленческой деятельности. Установлено, что внедрение систем электронного документооборота путем использования облачных технологии является эффективным, экономичным и надежным решением построения данных систем.

**Ключевые слова:** информационная система, система электронного документооборота, облачные технологии, удаленный доступ.

**Summary.** The article deals with the actual issues of introduction of electronic document management systems of the enterprise. Implementation of electronic document management at an enterprise is an effective mechanism for managing documentary and information flows. The advantages and difficulties of introduction of electronic document circulation are explored. The basic problems of information provision of the enterprise, which negatively influence the final result of management activity are revealed. It has been established that the introduction of electronic document circulation systems using cloud technologies is an efficient, economical, and reliable solution for building these systems.

**Key words:** information system, electronic document management system, cloud technologies, remote access.

**Постановка проблеми.** Зменшення кількості паперового документообігу це один із головних напрямків розвитку інформатизовано-орієнтованого суспільства. Концепція вдосконалення роботи управлінського апарату державного або приватного підприємства потребує впровадження нових технологій, за допомогою яких можливо налагодити сучасні, складні процеси діловодства. Ефективна обробка невпинно зростаючих обсягів інформації, можлива тільки при умові автоматизованої обробки документів та інформації. Впровадження систем електронного документообігу (СЕД) на підприємствах сприяє покращенню його адміністрування та екологізації, та є ключовим фактором вдалого і успішного ведення бізнесу. Також впровадження СЕД на підприємствах вимагає від їх керівників прийняти правильні рішення про засіб для реалізації електронного документообігу. В даній статті пропонується огляд та аналіз основних засобів реалізації електронного документообігу на сучасному підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Впровадження інноваційних технологій в управлінні інформаційним забезпеченням діяльності підприємств вивчалось багатьма науковцями, такими як: Линьов К. О. [2], Колос І. В. [1], Денисенко М. П. [1], Купалова Г. І. [3], Матвієнко О. В. [5], Цвін М. Н. [5] та ін. Проте в умовах постійних змін та стрімкого розвитку інформаційних технологій дана тема потребує постійних досліджень та детального аналізу. Це підтверджує актуальність та необхідність проведення дослідження.

**Постановка завдання.** Головною метою дослідження є аналіз існуючих засобів для впровадження СЕД на підприємстві, виявлення ризиків впровадження системи на підприємстві з урахуванням сучасних тенденцій розвитку інформаційно-комунікаційних систем.

**Виклад основного матеріалу.** Функціонування підприємства в сучасних умовах потребує підвищення рівня інформаційного забезпечення, що передбачає інформатизацію управлінської діяльності. Одним із головних критеріїв ефективного управління сучасними підприємствами є максимальне задоволення інформаційних потреб усіх учасників виробничо-господарської діяльності. Інформаційне забезпечення управління підприємством передбачає створення інформаційної системи (ІС), в якій здійснюється обробка цілеспрямованих потоків масиву інформації, яка включає генерування, перенесення, обробку, зберігання інформації, з подальшим її аналізом з ціллю прийняття управлінських рішень [1, с. 20].

У своїй праці Линьов К. О. приводить поняття «інформаційна система» і розглядає його як набір взаємопов'язаних компонентів, які збирають (або обирають), обробляють, зберігають і розповсюджують інформацію, яка використовується у проце-

сі прийняття рішень, координації та управлінні в організації. ІС допомагає аналізувати проблеми, виявляти і розглядати складні об'єкти і створювати нові продукти [2, с. 14].

СЕД можуть бути двох принципово різних ієрархічних рівнів. Прості СЕД мають нижчий ієрархічний рівень та можуть оптимізувати процеси управління з деякими локальними обмеженнями. Такі системи реалізуються за допомогою таких програмних продуктів: М. Е. Doc, eIDoc, Вітрікс24, КАІ-Документообіг та ін. Особливістю впровадження таких систем є витрати на закупівлю програмного продукту, серверного обладнання, обслуговування та адаптація системи до умов виробництва. Вищий ієрархічний рівень мають системи в яких реалізується більш складні процеси: управління віддаленим доступом; цифровий підпис документів, вбудований поштовий сервер, адаптація до соціальних мереж. Такі системи реалізуються за допомогою елементів Google services або Microsoft 365 (Microsoft Dynamics 365).

Реалізація складних СЕД з вище описаними продуктами потребує деяких капіталовкладень, але вони співвідносяться з витратами на реалізацію СЕД малого ієрархічного рівня. Це пов'язано з тим, що при реалізації систем електронного документообігу на базі елементів Google services або Microsoft 365 відсутні витрати на закупівлю серверного обладнання, та його обслуговування, по мірі збільшення інформаційної потужності системи пропорційно збільшується продуктивність серверного обладнання даних сервісів. Окрім того Google та Microsoft надає можливість платного користування хмарними технологіями, які звільняють від вирішення проблеми збереження інформації. В запропонованих системах є мінімальна залежність від потреб обслуговування високо кваліфікаційними фахівцями створеної системи електронного документообігу.

Основне призначення ІС — збір, зберігання та розповсюдження інформації з метою підтримки організаційних функцій та прийняття рішень. Крім того, вони виконують функції зв'язку, координації діяльності, контролю, аналізу і візуалізації даних. ІС перетворюють потік вихідних даних у корисну інформацію, використовуючи три основні процедури: введення, обробку та виведення даних. З точки зору бізнесу така система являє собою організаційне та управлінське рішення, засноване на інформаційних технологіях, призначене для роботи з виникаючими проблемами [2, с. 14].

До складу структури ІС входять наступні елементи (рис. 1):

- 1) організаційні, ІС є складовою підприємства разом із співробітниками;
- 2) управлінські, ІС є одним з інструментів менеджера, яка дає йому інформацію, необхідну для прийняття рішення. Вона також допомагає у процесі виконання прийнятих рішень і використовуються в якості важелів управління;

3) технологічні — апаратне та програмне забезпечення, засоби зберігання даних, засоби комунікацій, комп’ютерна мережа, що утворюють єдину інформаційну інфраструктуру [2, с. 15].



Рис. 1. Структура інформаційної системи  
Джерело: складено на основі джерела [2, с. 15]

Серед основних функцій ІС можна виділити наступні:

- вирішення програмно-методологічних питань;
- одержання інформації;
- використання інформації;
- поширення інформації;
- зберігання інформації;
- вилучення із обігу та знищення даних [3].

Такий спектр функціональних особливостей ІС забезпечує розгортання ефективного механізму управління інформаційним забезпеченням підприємства.

Серед суттєвих проблем управління інформаційним забезпеченням підприємства, що негативно впливають на кінцевий результат управлінської діяльності підприємства є:

- відсутність відповідного матеріально-технічного та програмного забезпечення системи управління інформаційного забезпечення;
- відсутність чітко сформованих комунікаційних каналів руху інформаційних ресурсів у внутрішньому середовищі підприємства для прийняття та реалізації управлінських рішень;
- недосконалий механізм розподілу інформаційних ресурсів відповідно до потреб різних рівнів управлінського персоналу, що призводить до дезорганізації цінної інформації та гальмує процес прийняття рішень [4, с. 2].

Ефективним механізмом удосконалення інформаційного забезпечення діяльності підприємства є впровадження інноваційної технології управління електронними документами — системи електронного документообігу (СЕД). Кожна СЕД в собі реалізує

певну технологію електронного документообігу (ТЕД), яка ґрунтується на інтегрованій електронній обробці обліково-звітної інформації, яка включає створення і життєвий цикл первинних електронних документів, алгоритми опрацювання інформації, обробку масивів даних та ін. СЕД забезпечує управління потоків документів і масивів інформації у комп’ютерних мережах, а також контроль за рухом документів на підприємстві.

Серед обов’язкових функцій СЕД можна виділити наступні: вбудований поштовий сервер, електронний цифровий підпис, підтримка різних типів документів, оцифровування та архівування паперових документів, адаптація під потреби підприємства.

Останнім часом в світі ІТ технологій набувають глобальних масштабів хмарні сервіси. Одним з найбільшими є хмарне середовище Google та Microsoft. Впровадження СЕД шляхом використання хмарних технологій забезпечує економічність, легкість розгортання, багатокористувацьку архітектуру. Саме це забезпечує надійність та захищеність зберігання, оперативність пошуку та передачі інформації.

**Висновки.** Впровадження СЕД на підприємстві позитивно впливають на процеси управління підприємством в цілому, зокрема, допомагають провідним менеджерам у прийнятті ефективних управлінських рішень, аналізі бізнес-процесів на підприємстві; контролі виконання завдань працівниками, забезпечення криптографічної безпеки захисту інформації.

Дана система передбачає оптимізацію роботи працівників середньої і нижньої ланок, а саме: підвищення якості роботи працівників за рахунок зменшення помилок у процесі автоматизованої обробки великого об’єму інформації і масивів даних; зменшення витрат часу на пошук, обробку потрібних інформаційних і документаційних ресурсів працівниками підприємства; зручний алгоритм роботи використання інформаційних ресурсів підприємства.

Враховуючи вимоги до захисту СЕД та надійності збереження інформації в хмарних технологіях перспективним є створення електронного документообігу на базі існуючих великих хмарних сервісів таких як Google services або Microsoft 365, це дасть можливість зменшити витрати на створення потужної інформаційної системи, її обслуговування, адаптування до інших локальних мереж.

Одним із небажаних та гальмуючих процесів управління підприємством є незакінчена СЕД, (половинний документообіг), при якому паралельно використовують паперовий документообіг.



**Література**

1. Денисенко М. П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством / М. П. Денисенко, І. В. Колос // Економіка та держава. — 2006. — № 7. — С. 19–24.
2. Линьов К. О. Інформаційне забезпечення державного управління та державної служби: навчальний посібник. — Київ, 2016. — 42 с.
3. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник. — К.: Знання, 2008. — 639 с.
4. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності підприємства. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/20812/1/102-218-219.pdf>;
5. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. Основи організації електронного документообігу: навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 112 с.
6. Закон України Про електронні документи та електронний документообіг [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.

**References**

1. Denysenko M. P., Kolos I. V. Informatsiine zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia pidpriumstvom / M. P. Denysenko, I. V. Kolos // Ekonomika ta derzhava. — 2006. — № 7. — S. 19–24.
2. Lynov K. O. Informatsiine zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia ta derzhavnoi sluzhby: navchalnyi posibnyk. — Kyiv, 2016. — 42 s.
3. Kupalova H. I. Teoriia ekonomichnoho analizu: navchalnyi posibnyk. — K.: Znannia, 2008. — 639 s.
4. Informatsiine zabezpechennia upravlinskoi diialnosti pidpriumstva. [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/20812/1/102-218-219.pdf>
5. Matviienko O. V., Tsyvin M. N. Osnovy orhanizatsii elektronnoho dokumentoobihu: navchalnyi posibnyk. — K.: Tsentri uchbovoi literatury, 2008. — 112 s.
6. Zakon Ukrainy Pro elektronni dokumenty ta elektronnyi dokumentoobih. [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.

**Губарев Александр Олегович**  
кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и администрирования  
Харьковская государственная академия культуры

**Губарев Олександр Олегович**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Харківська державна академія культури

**Hubarev Oleksandr**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Administration  
Kharkiv State Academy of Culture

## БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА КАК ОСНОВА МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УКРАИНЫ

## БАНКІВСЬКА СИСТЕМА ЯК ОСНОВА МАКРОЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

## THE BANKING SYSTEM AS A BASIS FOR MACROECONOMIC DEVELOPMENT IN UKRAINE

**Аннотация.** Проанализированы особенности позиционирования банков и небанковских отечественных финансовых учреждений. Дана сравнительная динамика использования долговых и долевого финансовых инструментов. Определены факторы, обуславливающие банковскую модель финансового рынка Украины.

Исследование направлено на такие особенности макроэкономических моделей развития как: а) оценка особенностей банковского и небанковского обслуживания участников финансового рынка; б) сравнение объемов и характера сделок с использованием различных финансовых инструментов – долговых (с фиксированной доходностью) и паевых (с переменной доходностью), с помощью которых происходит финансирование потребностей хозяйствующих субъектов как в секьюритизированной, так и в несекьюритизированной формах; в) обоснование приемлемой для отечественных условий макроэкономической модели развития финансового рынка, которая показала бы характеристики участия страны в глобализационных процессах.

**Ключевые слова:** экономические системы, банки, страховщики, структура собственности, инвестор, заемщик, финансовый продукт.

**Анотація.** Проаналізовано особливості позиціонування банків і небанківських вітчизняних фінансових установ. Дана порівняльна динаміка використання боргових і пайових фінансових інструментів. Визначено фактори, що зумовлюють банківську модель фінансового ринку України.

Дослідження спрямовано на такі особливості макроекономічних моделей розвитку як: а) оцінка особливостей банківського і небанківського обслуговування учасників фінансового ринку; б) порівняння обсягів і характеру угод з використанням різних фінансових інструментів – боргових (з фіксованою доходністю) та пайових (із змінною доходністю), за допомогою яких відбувається фінансування потреб господарюючих суб'єктів як у сек'юритизованій, так і у несек'юритизованій формах; в) обґрунтування прийнятної для вітчизняних умов моделі розвитку фінансового ринку, що засвідчувала б індивідуальні та інтегративні характеристики участі країни у глобалізаційних процесах.

**Ключові слова:** економічні системи, банки, страховики, структура власності, інвестор, позичальник, фінансовий продукт.

**Summary.** The features of the positioning of banks and non-bank domestic financial institutions.. Comparative dynamics of the use of debt and equity financial instruments is given. The factors determining the banking model of the financial market of Ukraine are determined.

The research is aimed at such features of macroeconomic development models as: a) assessment of the specifics of banking and non-banking services for participants in the financial market; b) comparison of the volume and nature of transactions using various financial instruments – debt (with fixed yield) and unit (with variable yield), by means of which the needs of economic entities are financed in both securitized and non-securitized forms; c) justification of a macroeconomic model of financial market development that would be acceptable for domestic conditions, which would show the characteristics of the country's participation in globalization processes.

**Key words:** economic systems, banks, insurers, ownership structure, investor, borrower, financial product.

**Постановка проблеми.** Проблематика розвитку банківської системи в макроекономіці потребує дослідження взаємопов'язаних аспектів капіталосоздання з введенням масових і вибірково-індивідуальних ринкових угод.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження складають твори таких спеціалістів в області макроекономічного розвитку, як В. Корнєєв [1], Ю. Коваленко [2], О. Сніжко [3], Т. Клебанова [6], Ф. Ранверсе [7], J. Casero [8], В. Пліса [9].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Аналіз різносторонніх наукових робіт і досліджень. Використання в Україні елементів банківської системи для визначення макроекономічних моделей ринку.

**Изложение основного материала.** До останнього часу в багатьох наукових розробках відзначалися дві моделі становлення економічних (в тому числі і фінансових) систем: фондова (або англо-американська) і банківська («романо-німецька», «німецько-японська», євроконтинентальна). Економічні і інші результати розвитку ісламських країн поставили питання про більш чітке проявлення ісламської моделі фінансових ринків. Обґрунтування наявності також окремої, відмінної від попередніх, типу фінансової системи — бюджетної з активною роллю держави як економічного інституту «- визначає особливості функціонування четвертої моделі фінансових ринків.

Аналіз співвідношення позицій банків і небанківських фінансових установ в професійній ринковій середі з одночасним дослідженням пропорцій фінансових інструментів, використовуваних в українській практиці, дозволяє визначити і відповідний економічний контур моделі фінансового ринку України [1].

Серед чотирьох визначених фінансових моделей саме англо-американська характеризується порівняно великим економічним індивідуалізмом, з відповідним переважаючим випуском цінних паперів для фінансування розвитку суб'єктів господарства, а також розвинутою системою інститутів і інструментів фондового ринку. В банківській (євроконтинентальній) моделі в сукупності фінансових інструментів переважає кредит в різних формах і відрізняється пріоритетним розвитком банків як фінансових посередників. В різних типах економічних систем

структура кредитного механізму і відповідні фінансові інструменти є достатньо варіативними [2].

Принципіальне відміння цих двох моделей полягає в тому, що євроконтинентальна олігархія домінує кредитної форми фінансування з використанням інструментів боргу, тоді як англо-американська використовує ринок цінних паперів (особливо — ринок акцій, інвестиційних сертифікатів і паїв) як пріоритетний інструментарій формування контрактних відносин. При цьому акціонери — постачальники ресурсів і акціонерного капіталу визначають систему суспільних і економічних цінностей. Реалізація англо-американської моделі потребує більш розвинутої мережі фінансових посередницьких структур (в частині — небанківських), а також пропозиції і споживання масових послуг індивідуальними учасниками ринку.

Більш «згуртована» структура власності в європейських країнах викликає необхідність посиленого адміністрування і централізації потоків капіталу саме через банківську систему (з цих міркувань підходящу модель ринку назвали «банківською»). Вона «економіка, базуюча на банківському фінансуванні, створює порівняно більше можливостей для регулювання в оперативному плані — вона не така залежна від інституційної середі, менш вразлива до асиметрії економічної інформації і суттєво в меншій ступені обмежує трансформацію ресурсів» [3].

Становлення системи ісламських фінансів, ґрунтується в багатьох на релігійній основі, однак, як зазначає Е. Гідденс, «встановлення ісламу ... частково є реакцією на вплив Заходу і представляє собою рух за національним і культурним самоствердженням» [9]. При цьому в економічних відносинах має місце заборона на отримання процентного винагородження за проведення фінансових операцій: доходи в основному виплачуються як результат участі в прибутках, а не як процентні нарахунки. Ісламські фінансові інститути не беруть попередньо фіксовану плату, угоди укладаються в формі співучастя в капіталі, а також придбання майна посередником і перепродажу його клієнту в розстрочку з збільшеною платою за ризик.

В ісламських державах фінансові ринки характеризуються порівняно спрощеною ін-

ституциональной структурой и унификацией применяемых финансовых инструментов. При этом в акционерных капиталах преобладают крупные (в частности — семейные) владельцы-инвесторы, отсутствуют массовые мелкие инвесторы и спекулянты. Эти аспекты указывают на сравнительно закрытый характер и ограниченную ликвидность финансовых рынков, использующих исламскую модель экономического развития.

Особенностью развития финансовых рынков в последние десятилетия стало сочетание элементов англо-американской и евроконтинентальной моделей, что, в свою очередь, обусловило универсализацию деятельности финансовых институтов (и в частности — банков). В США, после принятия в 1999 закона Грэмма — Лича — Блайли (The Gramm — Leach — Bliley Act, известного также как Закон США о финансовой модернизации), было отменено разграничение коммерческой и инвестиционной банковской деятельности, которое существовало с начала 30-х годов XX ст. Такое законодательное нововведение стимулировало обеспечения конкурентоспособности профессиональных участников финансового рынка.

С этого момента банки получили возможность трансформироваться в финансовые холдинговые компании универсального типа и диверсифицировать спектр банковских услуг [1]. В зависимости от количества банков в таких новообразованиях речь идет о одно- и мультибанковые холдинги [6].

Хотя в Европе регулирование финансовой деятельности давно уже стало более либеральным (например, европейские банки в разных странах традиционно удерживают более 20% и более рынка страхования жизни), все же в США именно возможность финансовой модернизации признается отправной точкой в развитии международных (а не только региональных) финансовых рынков в новейшей истории.

Комбинирование различных форм и инструментов финансирования экономических потребностей развивается как использование новых возможностей, возникших в результате уже глобальной финансовой модернизации. Так, Ф. Ранверсе показывает, что «современные финансовые системы Франции и Германии соединяют традиционно высокую значимость финансовых посредников, которая имеет исторические корни, с прогрессирующей ролью финансовых рынков» [7].

Однако такие сигнальные признаки унификации ведения финансового бизнеса не сводятся к его полной стандартизации. В разных странах мира, отличающихся экономическим строем, имеют место вариативность пропорций между формами обслуживания участников рынка и существования разветвленной сети своеобразных финансовых агентов для неофициальных денежных трансакций. Расчеты и переводы денег, наряду с традиционными методами

их организации (с использованием услуг банков), могут быть обеспечены также в нетрадиционных формах — без участия законных финансовых посредников (например, сделки «хавала» [5]).

Во многих случаях мигранты-гастарбайтеры по разным причинам скрывают заработанное и используют подобные услуги для адресного и дешевого перевода этих денег на родину. В 2017 г. Объем таких неофициальных соглашений оценивался Всемирным банком в 450 млрд долл. [5].

На развитие финансовых рынков всегда влияет в большей или меньшей степени скрытая, а не только меркантильно-калькулятивная составляющая.

Акцентирование внимания на существенном влиянии культурных ценностей, религиозного мировоззрения и социальных отношений на формирование рыночного экономического порядка встречается в различных источниках. Современное теоретическое течение бихевиоризма имеет достаточно четкую социально-психологическую направленность на обоснование проявления различных экономических интересов.

Итак, совокупность и неэкономических (психологических, религиозных, этических и культурных) факторов играют роль важного побудительного мотива к отказу от пользования финансовыми услугами, предлагаемыми участникам рынка, или согласия на него, а поиск и проявление четкой детерминации социокультурных и экономических компонентов финансовых новаций приобретают решающее значение для их распространения. В рамках устоявшейся социокультурной среды именно формы финансового посредничества (банковское и небанковское), позиционирования финансовых институтов и спектр задействованных финансовых инструментов определяют легитимизацию той или иной модели финансовых рынков.

Развитие финансового рынка Украины сопровождается модификацией соответствующих количественных и качественных характеристик (прежде всего, из-за введения новых финансовых инструментов, операций и услуг). Одновременно с имеющимися проблемами (неудовлетворительные оценки капитализации, ликвидности и «прозрачности», слабая защита прав собственности) наблюдаются ожидаемые признаки институционализации рынка. К последним относятся: а) преобладание институциональных участников (инвесторов, кредиторов и реципиентов капитала) над индивидуальными, свидетельствует о зрелости корпоративных (объединенных) вариантов размещения активов и профессиональное использование средств; б) распространение организованных форм становления и реализации финансовых отношений, что означает легитимность и «прозрачность» намерений участников-контракторов при совершении сделок.

Динамика развития рынка, конкуренция и (или) сотрудничество между банковскими и небанковски-



ми інститутами, с надлежащим качеством финансовых услуг, определяют зрелость экономических (и особенно — денежно-кредитных) отношений. Выделить особенности модели финансового рынка Украины возможно через характеристики позиционирования банков и небанковских структур с анализом использования тех или иных финансовых инструментов.

Значение банков как финансовых институтов в экономике любых стран достаточно акцентировано — банки контролируют механизм выплат, обслуживают сделки, поддерживают ликвидность экономики и служат проводниками монетарной политики. Однако роль небанковских финансовых учреждений растет в связи с преимуществами в специализации деятельности и распределением рисков по отдельным операциям.

В Украине сравнения рыночных ниш банков и страховщиков, несомненно, складывается в пользу первых — как в целом, так и особенно в расчете на 1 учреждение. Банки экспансивно предлагают и реализуют широкий диверсифицированный спектр услуг. Ведущие конкурентные позиции банков на финансовом рынке обусловлены также характером их деятельности: «Банки производят уникальную продукцию — такие разнообразные финансовые технологии обслуживания клиентов (решение их проблем), без которых не может обойтись ни один субъект хозяйствования» [9]. По этим и другим причинам ограничивается конкурентоспособность небанковских структур.

В контексте распространения комплексного финансового обслуживания предоставление услуг требует совместного участия нескольких финансовых институтов, и поэтому следует говорить не о конкуренции между ними, а о сотрудничестве и взаимной ответственности перед клиентом. Кругооборот капитала дифференцирует использования соответствующих финансовых инструментов.

Приведем факторы формирования банковской модели финансового рынка Украины.

1. Усиление инсайдерской структуры собственности, с преобладанием крупных корпоративных владельцев. Корпоративная собственность (в том числе и с участием государства) постоянно реформируется и концентрируется в интересах инсайдеров.

В условиях постепенной концентрации капитала мажоритарные собственники предприятий не заинтересованы в «размывании» собственности в акционерных капиталах и поэтому все больше склоняются к использованию средств долгового финансирования.

2. Стабильно высокая доля банковского кредита в совокупности инструментов финансирования. Объемы кредитного портфеля отечественной банковской системы существенно выросли за 2010–2017 гг.: в несколько раз — относительно ВВП страны (по предварительным данным, почти до 60%) и более чем в 20 раз — в стоимостном выражении.

С учетом незначительных объемов вторичного рынка акций по сравнению с объемами кредитного рынка диспропорции в выборе финансовых инструментов привлечения и размещения капитала, отражающие соответствующие предпочтения участников рынка, являются достаточно очевидными.

3. Ограниченность и консервативность в выборе финансовых продуктов физических лиц (домохозяйств) как массового инвестора и заемщика. Предложения по размещению свободных средств домохозяйств остаются недостаточно диверсифицированными вследствие ограниченного перечня имеющихся финансовых инструментов. Действительно новаторские предложения банков и небанковских структур по управлению капиталом клиентов встречаются все еще лишь эпизодически.

Большинство населения при выборе инвестиционных финансовых инструментов ориентируется на депонирование собственных свободных средств в банках.

4. Связанность отраслевой структуры экономики и отраслевой характеристики ценных бумаг. Структурные диспропорции экспортозависимой экономики известны. В рамках отечественного фондового рынка доминируют активы предприятий базовых отраслей экономики (в частности — ТЭК, металлургии и др.). Но поскольку акционирование таких предприятий, в основном, уже произошло, или в отдельных случаях сохраняются ограничения на их приватизацию, то в первую очередь для финансирования своего развития они используют эмиссии корпоративных облигаций и инструменты банковского кредитования.

**Выводы из данного исследования и перспективы дальнейших исследований в данном направлении.** Рыночная трансформация национальной экономики, а также становление институтов и инструментов финансового рынка имеют четкое отображение евроконтинентального типа хозяйствования, с формированием банковской финансовой модели. Подтверждением тому служат доминирование банков в совокупности финансовых учреждений, преимущественное использование кредита и сложившихся на его основе долговых инструментов для обеспечения потребностей экономического развития.

**Литература**

1. Корнеев В. Банкоцентрична основа фінансового ринку України / В. Корнеев // Економіка України: Щомісячний політико-економічний журнал. Держком УРСР з економіки і АН УРСР. До 1992 р. — Економіка Радянської України — на рос. та укр. мовах. — 2008. — № 9. — С. 18–26.
2. Коваленко Ю. М. Сучасне інституційне середовище фінансового сектору економіки України / Ю. М. Коваленко // Фінанси України: науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал. — 2013. — № 5. — С. 100–111.
3. Сніжко О. В. Сучасні теоретичні підходи до визначення сутності фінансової системи / О. В. Сніжко // Фінанси України: науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал. — 2012. — № 8. — С. 57–68.
4. Официальный сайт НБУ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.bank.gov.ua/control/uk/index>
5. Сайт Ассоциации украинских банков [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.uab.com.ua>
6. Клебанова Т. С. Динамические модели индикаторов экономической безопасности государства / Т. С. Клебанова, Л. С. Гурьянова, Е. А. Сергиенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. — Харків: УкрДАЗТ, 2012. — Вип. 38. — С. 31–37.
7. Ранверсе Ф. Рыночное посредничество и финансирование предприятий через рынок акций // Ф. Ранверсе / «Проблемы прогнозирования» — К.: № 5. — 2003. — с. 115.
8. Environmental factors that influence the entrepreneurial capacity. An empirical approach from the GEM Project using a structural equation model / J. C. D. Casero, R. H. Mogollón, J. L. Roldán. — LBS, Babson College, 2007.
9. Плиса В. И. Страховой рынок Украины: проблемы становления, перспективы развития и интеграции в мировой страховой пространство / Страхование [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://uchebnikonline.com/strahovoe-delo/strahuvannya\\_plisa\\_v\\_y/.htm](http://uchebnikonline.com/strahovoe-delo/strahuvannya_plisa_v_y/.htm)

**References**

1. Kornyejev V. Bankotsentrychna osnova finansovoho rynku Ukrayiny / V. Kornyejev // Ekonomika Ukrayiny: Shchomisyachnyy politiko-ekonomichnyy zhurnal. Derzhkom URSSR po ekonomitsi y AN URSSR. Do 1992r -Ekonomika Radyans'koyi Ukrayiny — na ros. ta ukr. movakh. — 2008. — № 9. — S. 18–26.
2. Kovalenko Yu. M. Suchasne instytutsiynе seredovyshche finansovoho sektoru ekonomiky Ukrayiny / YU. M. Kovalenko // Finansy Ukrayiny: naukovо-teoretychnyy ta informatsiyno-praktychnyy zhurnal. — 2013. — № 5. — S. 100–111.
3. Snizhko O. V. Suchasni teoretychni pidkhody do vyznachennya sutnosti finansovoyi systemy / O. V. Snizhko // Finansy Ukrayiny: naukovо-teoretychnyy ta informatsiyno-praktychnyy zhurnal. — 2012. — № 8. — S. 57–68.
4. Ofitsial'nyy sayt NBU — [Elektronnyy resurs]. — Rezhim dostupa: <https://www.bank.gov.ua/control/uk/index>
5. Sayt Assotsiatsii ukrainskikh bankov [Elektronnyy resurs]. — Rezhim dostupa: <http://www.uab.com.ua>
6. Klebanova T. S. Dinamicheskiye modeli indikatorov ekonomicheskoy bezopasnosti gosudarstva / T. S. Klebanova, L. S. Gur'yanova, E. A. Sepgienko // Вісник yekonomіki transportu і promislivostі. — Kharkiv: UkrDAZT, 2012. — Vip. 38. — S. 31–37.
7. Ranverse F. Rynochnoye posrednichestvo i finansirovaniye predpriyatiy cherez rynek aktsiy // F. Ranverse / «Problemy prognozirovaniya» — K.: № 5. — 2003. — s. 115.
8. Environmental factors that influence the entrepreneurial capacity. An empirical approach from the GEM Project using a structural equation model / J. C. D. Casero, R. H. Mogollón, J. L. Roldán. — LBS, Babson College, 2007.
9. Plisa V. I. Strakhovoy rynek Ukrainy: problemy stanovleniya, perspektivy razvitiya i integratsii v mirovoy strakhovoy prostranstvo / Strakhovaniye / [Elektronnyy resurs] / Rezhim dostupa: [http://uchebnikonline.com/strahovoe-delo/strahuvannya\\_plisa\\_v\\_y/.htm](http://uchebnikonline.com/strahovoe-delo/strahuvannya_plisa_v_y/.htm)

УДК 339.9:338.1

**Жмуркевич Андрій Євгенович**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Жмуркевич Андрей Евгеньевич**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Львовский национальный университет имени Ивана Франко*

**Zhmurkevych Andriy**

*PhD in Economics, Associate Professor*

*Ivan Franko National University of Lviv*

**Пелешак Марта Ярославівна**

*студент магистратури*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Пелешак Марта Ярославовна**

*студент магистратури*

*Львовского национального университета имени Ивана Франко*

**Peleshak Marta**

*Student of the*

*Ivan Franko National University of Lviv*

DOI: 10.25313/2520-2057-2018-8-3712

## СТАН СВІТОВОГО РИНКУ НАФТИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА УКРАЇНУ

## СОСТОЯНИЕ МИРОВОГО РЫНКА НЕФТИ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА УКРАИНУ

## THE STATE OF THE WORLD OIL MARKET AND ITS IMPACT ON UKRAINE

**Анотація.** На сьогодні нафта як енергоносіє знаходиться на вершині життєвого циклу і має найвищий рівень конкурентоспроможності. Потреби світової економіки в нафті з кожним роком зростають, а оскільки ринок цих стратегічних товарів взаємодіє з іншими ринками (валютним, фондовим, інвестицій, праці тощо), то стан його впливає на розвиток усієї світової економіки сприяє економічному зростанню або спричиняє настання рецесії.

Від кон'юнктури нафтового ринку особливо потерпає економіка країн- імпортерів нафти, серед яких й Україна. Останні десятиліття довели, що енергетична безпека цих країн пов'язана не стільки з гарантіями безперебійних поставок нафти, скільки з прийнятним рівнем цін. Для України, де власний видобуток нафти забезпечує лише 16,1 % сучасних потреб економіки, цінова стабільність нафтового ринку є визначальною складовою енергетичної безпеки держави і важливим фактором забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності економіки. Формування цілісного бачення та послідовного втілення національної енергетичної стратегії, мінімізація негативних зовнішніх впливів на економіку потребують аналізу закономірностей функціонування національного ринку нафтопродуктів в контексті світових тенденцій, оцінювання відповідності його стану 4 національним інтересам держави та визначення перспектив подальшого розвитку.

Україна належить до групи енергетично залежних країн, що пов'язано насамперед з неможливістю виробляти необхідну кількість якісних нафтопродуктів. Зокрема, у 2016 році Україна понад 80 % нафтопродуктів змушена була імпортувати, за 2017 рік імпорт сирої нафти і газового конденсату зріс в 2,5 рази у порівнянні з попереднім роком.

Власний видобуток нафти протягом останніх років поступово зменшується, можливості нарощування обсягів видобутку є обмеженими через те, що основні родовища в Україні вичерпуються, а потенційні джерела збільшення видобутку нафти для внутрішнього ринку не освоюються через відсутність інвестицій. Загалом, за останні 10 років видобуток української нафти знизився на понад 45 %.

**Ключові слова:** ринок нафти, світові ціни нафти, нафта-бензин.

**Аннотация.** Сегодня нефть как энергоноситель находится на вершине жизненного цикла и имеет самый высокий уровень конкурентоспособности. Потребности мировой экономики в нефти с каждым годом растут, а поскольку рынок

тих стратегічних товарів взаємодіє з іншими ринками (валютним, фондовим, інвестицій, праці і т.д.), то станом його впливу на розвиток всієї світової економіки сприяє економічному зростанню або викликає настання рецесії.

Від кон'юнктури нафтового ринку особливо страждає економіка країн імпортерів нафти, серед яких і Україна. Останні десятиліття показали, що енергетична безпека цих країн пов'язана не стільки з гарантіями безперебійних поставок нафти, скільки з прийнятним рівнем цін. Для України, де власна видобуток нафти забезпечує лише 16,1 % сучасних потреб економіки, цінова стабільність нафтового ринку є визначальною складовою енергетичної безпеки держави і важливим фактором забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності економіки. Формування цілісного бачення та послідовного втілення національної енергетичної стратегії, мінімізація негативних зовнішніх впливів на економіку вимагає аналізу закономірностей функціонування національного ринку на фоні світових тенденцій, оцінки відповідності його стану 4 національним інтересам держави та визначення перспектив подальшого розвитку.

Україна належить до групи енергетично залежних країн, що пов'язано, зокрема, з неможливістю виробити необхідну кількість якісних нафтопродуктів. Зокрема, в 2016 році Україна більше 80 % нафтопродуктів змушена була імпортувати, а в 2017 році імпортування сирової нафти та газового конденсату зросло в 2,5 рази порівняно з попереднім роком.

Власна видобуток нафти в останні роки поступово зменшується, можливості збільшення обсягів видобутку обмежені тим, що основні родовища в Україні виснажуються, а потенційні джерела збільшення видобутку нафти для внутрішнього ринку не розробляються через відсутність інвестицій. За останні 10 років видобуток української нафти знизився на понад 45 %.

**Ключові слова:** ринок нафти, світові ціни нафти, нафта-бензин.

**Summary.** For today oil as power medium is on the top of life cycle and has the greatest level of competitiveness. The requirements of world economy in oil with every year grow, and as a market of these strategic commodities co-operates with other markets (currency, fund, investments, labours and others like that), the state of him influences on development of all world economy instrumental in the economy growing or draws the offensive of recession.

The economy of countries especially suffers from the state of affairs of oil market – importers of oil, among which and Ukraine. The last decades proved that power safety of these countries of associated with is not so much with the guarantees of trouble-free deliveries of oil, how with the acceptable standard of prices. For Ukraine, where the own booty of oil provides 16,1 % modern necessities of economy only, price stability of oil market is the determining constituent of power safety of the state and important factor of providing of steady development and increase of competitiveness of economy. Forming of integral vision and successive embodiment of national power strategy, minimization of negative external influences on an economy need analysis of conformities to law of functioning of national market of oil products in the context of world tendencies, evaluation of accordance of his state, 4 to national interests of the state and determination of prospects of subsequent development.

Ukraine belongs to the group of energy dependent countries, which is primarily due to the inability to produce the required quantity of qualitative oil products. In particular, in 2016 Ukraine had to import more than 80 % of oil products, import of crude oil and gas condensate increased by 2,5 times compared to the previous year.

Its own oil extraction has been gradually decreased over the last few years, the possibilities of increasing production volumes are limited due to the fact that the main deposits in Ukraine are exhausted, and potential sources of increasing in oil extraction for the domestic market are not mastered due to the lack of investments. In total, Ukrainian oil, extraction has been fallen by over 45 % for the last 10 years.

**Key words:** oil market, world oil prices, oil-petrol.

**Постановка проблеми.** Нафта і природні гази відносяться до основних джерел енергії, і в нинішньому столітті вони є основним компонентом паливно-енергетичних балансів більшості країн світу. Наприклад, дорожній транспорт залежить від нафти на 98 %. Нафта складає 36 % енергії, що поглинається в світі, і виробляє 9 % електроенергії всієї планети.

Ринок нафти має величезний вплив на всесвітню економіку, а також на економіку окремих країн, а також на добробут громадян країн-експортерів та імпортерів нафти. Протягом 2016–2017 рр. ціни на світовому ринку нафти значно зменшилися, що, як наслідок, не могло не відобразитися на національній

економіці. Зокрема, ціни на нафту повинні були вплинути на вартість бензину на вітчизняних автотранспортних комплексах, курс долара у співвідношенні до гривні, індекс інфляції, тощо.

**Постановка останніх досліджень і публікацій.** Проблемами розвитку ринку нафтопродуктів свого часу приділялося достатньо уваги. Ці питання розглядали Кауфманн, Гейтлі, Аль Фаріс, Бекон. Ще задовго до цього Хабберт розглядав періодичність світового видобування нафти, а Хотеллінг вивчав вартість запасів нафти, що стало основою для багатьох сучасніших моделей.

Серед вітчизняних вчених даній проблемі присвячено праці В. Бурлаки, Г. Бурлаки, І. Веремько,



Л. Гальперіної, А. Дронової, М. Ковалка, В. Омельченка, Г. Рябцева, С. Денисюка, В. Точиліна, А. Шидловського та ін.

**Постановка завдання.** Визначення наявності впливу світових цін нафти на вартість бензину на вітчизняних автозаправних комплексах, курс долара у співвідношенні до гривні, індекс інфляції.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** За останні півстоліття трапилось півтора десятка криз на нафтовому ринку, через які ціни на «чорне золото» або різко зростали, або падали донизу.

На сучасному етапі розвитку світового ринку нафти ціни формуються на біржах на основі попиту і пропозиції, а також під впливом факторів, які формують даний попит і пропозицію. Попит на нафту визначається насамперед темпами зростання світової економіки, а також низкою інших факторів, до числа яких відносяться структурні характеристики попиту на нафту, енергоємність і нафтоємність економіки, кліматичні (погодні) умови, рівень ефективності енергоспоживаючих технологій і відносна конкурентоспроможність інших видів палива. Пропозиція нафти на світовому ринку визначається світовим

попитом, геолого-технологічними факторами, структурними характеристиками світового виробництва й експорту нафти, політикою нафтовидобувних держав, а також рядом інших факторів, включаючи чинники випадкового характеру, такі як військові і дії в регіонах видобутку нафти [1, с. 34].

На значне падіння ціни на ринку нафти, яке розпочалося у 2015 році перш за все впливає надлишок пропозиції над попитом. Крім цього, США та Ірак нарощували видобування «чорного золота»; крім цього, на ринку з'явився новий гравець — Іран, з якого зняли санкції. Ще однією причиною стало сповільнення економіки Китаю [7, с. 237].

Динаміка зміни курсу вартості нафти за період 2016–2018 наведено на рис. 1.

Зниження ціни на нафту з 2015 року дало надію, що Україна зможе реалізувати можливість забезпечення недорогою енергією населення, комунального господарства і промисловості. Уряд України не може впливати на світову ціну нафти, але разом з усіма громадянами із задоволенням пожинає плоди зниження вартості нафти для економіки. Наскільки життєво важливим було і залишається питання низької ціни

*Таблиця 1*

Дані за період 2016–2018 рр.

Місяць	Світові ціни нафти (USD)	Індекс інфляції (%)	Курс долара (USD до грн.)	Ціна бензину (грн.)
січень 2016	30,5	100,9	24,3	19,4
лютий 2016	29,8	99,6	26,4	19,1
березень 2016	36,4	101,0	26,4	19,1
квітень 2016	40,4	103,5	25,6	20,1
травень 2016	48,4	100,1	25,2	21,3
червень 2016	47,8	99,8	25,0	22,2
липень 2016	45,9	99,9	24,8	22,3
серпень 2016	46,4	99,7	25,1	22,3
вересень 2016	44,4	101,8	26,3	22,3
жовтень 2016	50,3	102,8	25,8	22,4
листопад 2016	45,9	101,8	25,7	23,0
грудень 2016	51,1	100,9	26,2	23,1
січень 2017	55,6	101,1	27,2	23,8
лютий 2017	55,7	101,0	27,0	24,4
березень 2017	52,0	101,8	27,0	24,6
квітень 2017	55,3	100,9	26,9	24,5
травень 2017	51,8	101,3	26,4	25,1
червень 2017	46,9	101,6	26,1	25,1
липень 2017	48,4	100,2	26,0	24,6
серпень 2017	50,9	99,9	25,6	24,6
вересень 2017	49,9	102,0	26,1	24,6
жовтень 2017	57,8	101,2	26,7	26,3
листопад 2017	55,3	100,9	26,7	27,0
грудень 2017	63,2	101,0	27,5	28,0
січень 2018	70,2	101,5	28,4	28,4
лютий 2018	64,5	100,9	27,2	30,4

**Динаміка курсу нафти Brent дол./барель**

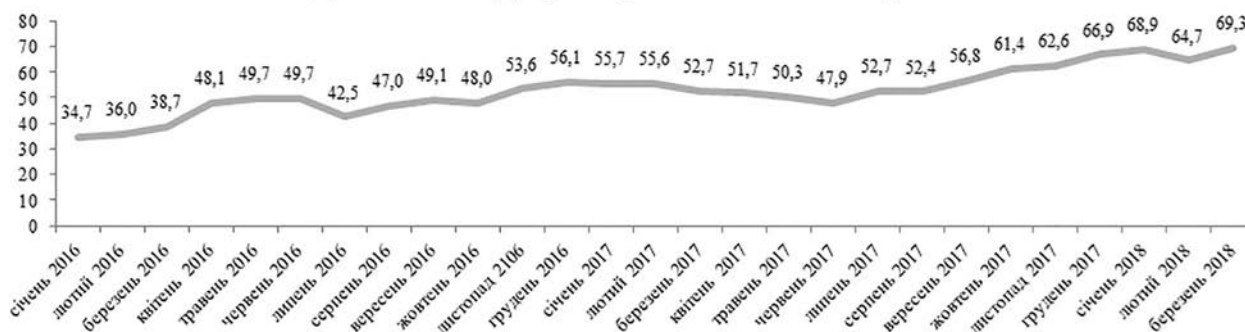


Рис. 1. Динаміка курсу нафти Brent дол./барель

на нафту для України, демонстрував факт зниження ціни газу, яка визначається формулою, прив'язаною до вартості нафти. Якщо згадати курс валюти до 2014 року, то за таких цін на нафту українці могли б купувати пальне за ціною 5–7 гривень [6, с. 5–6].

Переваги від дешевої нафти для ослабленої економіки України були знівельовані здешевленням продукції на сировинних ринках, які «впали» вслід за нафтою. Залізна руда і група товарів металургійної промисловості перебувають, як і нафта, на своєму дні. Фактично в обох сегментах ціни зменшилися удвічі. Для України ситуація погіршилася втратою ринків країн СНД, Китаю і Росії.

Для визначення впливу світових цін нафти на вартість бензину на вітчизняних автозаправних комплексах, курс долара у співвідношенні до гривні, індекс інфляції використано дані показники в розрізі місяців за період 2016–2018 (січень-лютий) (таблиця 1).

Для проведення дослідження наявності взаємозв'язку було спів вставлено рівняння парної регресії для показників (таблиця 2).

За результатами розрахунків можна робити наступні висновки:

1. Нафта-інфляція — взаємозв'язок практично відсутній;

Таблиця 2

**Співставлення рівнянь парної регресії**

Пара	Назва регресії	Рівняння	Коефіцієнт кореляції	Коефіцієнт детермінації
Нафта — інфляція	Лінійна	$y = 100,5 + 0,01X$	0,10	0,01
	Степенева	$y = 4,6X^{0,006}$		0,01
	Показова	$y = 4,6*(0,0001)^X$		0,01
	Гіпербола	$y = 101,6 - \frac{28,2}{X}$		0,02
Нафта — доллар	Лінійна	$y = 22,7 + 0,07X$	0,70	0,50
	Степенева	$y = 2,8X^{0,1}$		0,41
	Показова	$y = 3,1*(0,003)^X$		0,49
	Гіпербола	$y = 28,7 - \frac{117,5}{X}$		0,33
Нафта — Бензин	Лінійна	$y = 9,5 + 0,29X$	0,92	0,85
	Степенева	$y = 1,01X^{0,56}$		0,83
	Показова	$y = 2,6*0,01^X$		0,86
	Гіпербола	$y = 35,2 - \frac{542,8}{X}$		0,73

Таблиця 3

Спів ставлення рівнянь парної регресії

Пара	Назва регресії	Рівняння	Коефіцієнт кореляції	Коефіцієнт детермінації
Нафта — інфляція	Лінійна	$y = 100,6 + 0,009X$	0,08	0,01
	Степенева	$y = 4,6X^{0,004}$		0,01
	Показова	$y = 4,6*(0,00009)^X$		0,01
	Гіпербола	$y = 101,5 - \frac{19,3}{X}$		0,01
Нафта — долар	Лінійна	$y = 23,8 + 0,05X$	0,53	0,28
	Степенева	$y = 3,0X^{0,08}$		0,21
	Показова	$y = 3,2*(0,002)^X$		0,28
	Гіпербола	$y = 27,8 - \frac{72,7}{X}$		0,15
Нафта — Бензин	Лінійна	$y = 9,8 + 0,29X$	0,92	0,85
	Степенева	$y = 1,04X^{0,55}$		0,85
	Показова	$y = 2,6*(0,01)^X$		0,87
	Гіпербола	$y = 35,4 - \frac{537,1}{X}$		0,75

2. Нафта-долар — наявний середній взаємозв'язок (про що свідчить коефіцієнт детермінації), найкращою моделлю є лінійна (притаманний рівномірний прямий зв'язок). Вплив ціни нафти є однією з причин відповідної зміни долара. Це насамперед пов'язано з наявністю інших факторів, які мають значний вплив на ціну долара, зокрема: платіжний баланс, зовнішня торгівля, темпи інфляції, дефіцит державного бюджету, ВВП, військові дії на Сході України, зовнішньоекономічні відносини, тощо.

3. Нафта-бензин — наявний значний взаємозв'язок, найкращою моделлю є показова (притаманна тенденція прискороеного зростання ціни пального при збільшенні ціни нафти). Отже, світова ціна нафти є основним фактором, що впливає на ціну пального в Україні, вплив інших факторів є несуттєвим.

Проте, можливий варіант, що вплив зміни ціни нафти на світовому ринку не відразу впливає на національну економіку, а з часом. Наприклад, при збільшенні ціни нафти, ціни на пальне на вітчизняних автозаправних комплексах (АЗС) зростають не відразу, а з певною затримкою, адже, АЗС ще мають запаси пального за попередньої — нижчої ціни.

Тому повторно досліджено наявність зв'язку за допомогою рівнянь парної регресії, проте, дані щодо вартості пального, ціною долара та темпу інфляції

для порівняння взято з запізненням у місяць. Тобто, якщо ціна нафти за січень 2016, то інші показники вже за лютий 2016. Результати дослідження відображено у таблиці 3.

Отже, згідно отриманих результатів можна зробити наступні висновки:

1. Нафта-інфляція — результати є незмінними, що свідчить про практично відсутній зв'язок та вплив інших факторів;

2. Нафта-долар — зміна ціни нафтопродуктів відразу впливає на вартість іноземної валюти, хоча наявні інші суттєві чинники впливу;

3. Нафта-бензин — зміна ціни нафтопродуктів на світовому ринку впливає на ціну палива в Україні із незначним запізненням.

**Висновки і перспективи досліджень.** Ринок нафти має величезний вплив на всесвітню економіку, а також на економіку окремих країн, а також на добробут громадян країн-експортерів та імпортерів нафти. На сучасному етапі розвитку світового ринку нафти ціни формуються на біржах на основі попиту і пропозиції, а також під впливом факторів, які формують даний попит і пропозицію. Попит на нафту визначається насамперед темпами зростання світової економіки, а також низкою інших факторів, таких як енергоемність і нафтоємність економіки,

кліматичні (погодні) умови, рівень ефективності енергоспоживаючих технологій і відносна конкурентоспроможність інших видів палива. Пропозиція нафти на світовому ринку визначається світовим

попитом, геолого-технологічними факторами, структурними характеристиками світового виробництва й експорту нафти, політикою нафтовидобувних держав.

#### Література

1. Міжнародна економіка. Конспект лекцій для студентів усіх спеціальностей всіх форм навчання / Л. М. Сушко, Т. І. Алексеева. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. — 34 с.
2. Прогноз розвитку світової енергетики до 2030 р.: презентація, січень 2013. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://Statistical Review of World Energy. June 2012>.
3. Сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. Діяльність Міністерства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/>.
4. Експорт-імпорт окремих видів товарів за країнами світу [Електронний ресурс]: Офіційний Веб-сайт Державної служби статистики України. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Водянніков О. Політика ЄС в сфері використання біологічного палива: напрями адаптації національного законодавства України до права ЄС / Юридичний журнал. — 2004. — № 4.
6. Бурлака Г. О причинах кризисных явлений на рынке нефтепродуктов Украины / Зеркало недели. — 25.06.05. — 01.07.05. — № 24 (552). — 5–6 с.
7. Викторов С. Энергетика — 2030: дорога к кризису? / Энергетическая политика Украины. — 2003. — № 10. — С. 8–10. — 237 с.
8. Економіка зарубіжних країн. Підручник / А. С. Філіпенко, В. А. Вергун, І. В. Бураківський, та ін. — К.: Либідь, 1998. — 416 с.
9. Корнілов І. Е. Особливості функціонування нафтового ринку України у світлі нормативів ЄС і МЕА у сфері енергетичної безпеки / Стратегічна панорама. — 2004. — № 1. — С. 116–124.
10. Энергетика: история, настоящее и будущее. Т. 1. От огня и воды к электричеству / В. И. Бондаренко, Г. Б. Варламов, И. А. Вольчин и др. — К., 2005. — 304 с.

#### References

1. International Economics. Summary of lectures for students of all specialties of all forms of education / L. M. Sushko, T. I. Alexeyev — Kharkiv: View. KHNEU, 2005.
2. Forecast of the development of the world energy industry until 2030: presentation, January 2013. [Electronic resource]. — Access mode: <http://Statistical Review of World Energy. June 2012>.
3. Website of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine. Activities of the Ministry. [Electronic resource]. — Access mode: <http://www.me.gov.ua/>.
4. Export-import of certain types of goods by countries of the world. [Electronic resource]. Official Website of the State Statistics Service of Ukraine — Access mode: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Vodyannikov O. EU politics on the use of biofuels// Directions of adaptation of the national legislation of Ukraine to the EU law//Legal magazine — 2004. — № 4.
6. Burlaka G. About reasons of the crisis phenomena at the market of oil of Ukraine // Mirror of week. — 25.06.05. — 01.07.05. — № 24 (552). — 5–6 с.
7. Victorov S. Energetika — 2030: road to the crisis? / the Power politics of Ukraine. — 2003. — № 10. — С. 8–10. — 237 с.
8. Economy of foreign countries. Textbook / AS Filippenko, VA Vergun, I. V. Burakovsky and others. — К.: Lybid, 1998. — 416 pp.
9. Kornilov I. E. Features of functioning of oil market of Ukraine in the light of norms of ES and MEA in the field of power safety of the Strategic panorama. — 2004. — № 1. — S. 116–124.
10. Energy: history, present and future. T.1. From fire and water to electricity. / V. I. Bondarenko, G. B. Varlamov, I. A. Volchin and others — К., 2005. — 304 p.



**Кравченко Олена Олексіївна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій*

*Черкаський навчально-науковий інститут*

*ДВНЗ «Університет банківської справи»*

**Кравченко Елена Алексеевна**

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры менеджмента и информационных технологий*

*Черкасский учебно-научный институт*

*ГБУЗ «Университет банковского дела»*

**Kravchenko Olena**

*PhD, Assistant Professor of the*

*Department of Management and IT*

*Cherkasy Institute of SHEE «University of Banking»*

## СВІТОВИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МИРОВОЙ ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ WORLD EXPERIENCE OF THE NATIONAL WORKING ORGANIZATION

**Анотація.** В статті розглядаються особливості кадрової політики, основні напрями роботи з персоналом на підприємствах провідних європейських країн, США та Японії.

**Ключові слова:** кадрова політика, професійне зростання, управління персоналом.

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности кадровой политики, основные направления работы с персоналом на предприятиях ведущих европейских стран, США и Японии.

**Ключевые слова:** кадровая политика, профессиональный рост, управление персоналом.

**Summary.** The article deals with the peculiarities of personnel policy, the main directions of work with personnel at the enterprises of the leading European countries, the USA and Japan.

**Key words:** personnel policy, professional growth, personnel management.

**Актуальність теми дослідження.** Сучасна система управління кадрами, в умовах ринкової економіки, представляє можливості розробки нової, гнучкої стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємств.

Більшість вітчизняних та зарубіжних авторів розглядають у зв'язку один з одним такі поняття, як «кадровий потенціал» та «управління кадрами», оскільки тільки при вмілому управлінні можливе раціональне використання кадрів і, як наслідок, ефективна діяльність підприємств в умовах гострої конкурентної боротьби.

Проблеми кадрової політики знаходять своє відображення у працях таких вчених: Одегова Ю. Г., Пошерстник Н. В., Філіпової Т. І., Щокіна Г. В., Щербак В. Г., Яковенко О. М., проте проблеми формування кадрової політики підприємства потребують подальшого вирішення.

Управління кадрами — це багатогранний та складний процес, який має свої специфічні особливості та закони. В загальному вигляді під управлінням кадрами розуміють цілеспрямовану діяльність керівного складу підприємства, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління кадрами, котрі включають розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління кадрами.

Досвід роботи провідних підприємств свідчить про те, що їх головною конкурентною перевагою є унікальний кадровий потенціал. Досить високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для талановитих працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, в свою чергу, створюють відповідну репутацію фірми, привертають нових споживачів та висококваліфікованих співробітників. Головним завданням таких підприємств є

сприяння зростанню професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь. Тому актуальним виявляється вивчення особливостей формування кадрової політики на вітчизняних підприємствах та розробка рекомендацій щодо її ефективної реалізації [3, с. 355].

У практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи — не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті — управлінні людськими ресурсами.

В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи — американський і японський.

Американський — передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада — працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є те, що персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених [5].

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності та результати. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію [5, с. 135].

Характерними умовами праці є:

- зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
- перехід на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи — проектно-цільові групи.

Американські фірми, які використовують традиційні принципи відбору кадрів при наймі на роботу, головну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам. Вони орієнтуються на вузьку спеціалізацію менеджерів, тому просування їх по ієрархії управління проходить тільки по вертикалі, а це означає, що менеджер робитиме кар'єру тільки у цій галузі.

В американських фірмах прийом на роботу передбачає такі етапи:

1. Ознайомлення працівника з майбутніми функціями, правами і відповідальністю.

2. Якщо конкретну роботу, на яку наймається працівник, не включено у річний план, її потрібно обґрунтувати, зареєструвати у відділі кадрів для встановлення відповідної системи оплати праці.

3. Відділ персоналу допомагає керівникові підрозділу, де є вакансія, підібрати кандидатуру. Він готує короткий список кандидатів по цій посаді.

4. Кандидати, внесені у список, проходять через декілька інтерв'ю зі своїми майбутніми керівниками (на 2–3 рівні вгору), колегами і у разі необхідності — з підлеглими. Остаточний вибір робить безпосередній керівник.

Робота кожного працівника оцінюється один-два рази на рік. Результати оцінки обговорюються працівником і його керівником та підписуються обома сторонами. Остаточне рішення про звільнення працівника приймає керівник на 2–3 рівня вищій за безпосереднього керівника. Якщо працівник, котрий звільняється, є членом профспілки, то причини звільнення обговорюються з її представниками і у відповідності з трудовим договором (контрактом). Рішення про звільнення працівник може оскаржити на більш високому рівні керівництва або через суд [1, с. 115].

В американських фірмах кадрова політика будується майже за такими принципами:

1. При доборі персоналу загальними критеріями є: освіта, досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати у колективі. Керівні кадри у фірмі призначаються.

2. Запровадження автоматизації у виробництво внесло суттєві зміни в роботу персоналу:

- заміна жорстких переліків професій і посадових інструкцій більш широкими, більш прийнятними і зручними для працівників;
- зменшення обсягу роботи у центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- перехід на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання спеціалістів у наскрізні (від конструювання до виробництва) колективи — проектно-цільові групи.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід-вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі.

Основними напрямками роботи щодо управління персоналом у США є: підбір, селекція (розвиток), розстановка, інструктаж.

Крім того, це функція планування професійного зростання; професійного навчання; контролю дисципліни; обґрунтованості винагород; забезпечення здоров'я і безпеки; переміщення; пониження на посаді; звільнення [4, с. 104].

До функції трудових відносин належать: проведення переговорів, бесід; розгляд скарг; вирішення трудових спорів; недопущення дискримінації працівників за ознаками раси, національності, статі, віку.

Кадрові служби фірм і корпорацій США є великими підрозділами, в яких працюють 50 і більше службовців з дуже високим статусом. Віце-президент компанії по кадрах звичайно є другою особою у компанії, і всі стратегічні рішення приймаються тільки за його участю.

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник — посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на:

- довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;
- оплата праці визначається комплексно, з урахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
- участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основними принципами управління персоналом є [1, с. 137]:

- переплетіння інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників;
- висока залежність працівників від фірми, надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси;
- пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп;
- атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад;
- підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію.

В японських фірмах вважають, що менеджер повинен бути спеціалістом, який може працювати на будь-якій ділянці, а не виконувати окремі функції, тому під час підвищення кваліфікації керівник відділу підрозділу вибирає для вивчення нову сферу діяльності, в якій він раніше не працював.

Приймаючи на роботу, японські фірми дотримуються таких критеріїв: суміщення професій, спроможність працювати у колективі, розуміння значення своєї професії для загальної справи, вміння вирішувати виробничі проблеми, пов'язувати вирішення різних завдань, писати службові записки і уміння накреслювати графіки. Потенційні кандидати проходять попередню перевірку на здатність працювати у напіваавтономних колективах.

В Японії головною проблемою управління персоналом є збільшення витрат на утримання персоналу, зниження рентабельності і ефективності управління. Основна причина — старіння зайнятого населення.

Заходи, які вживаються для удосконалення кадрової політики, зачіпають основи традиційного японського управління:

- принципи довічного наймання;
- підвищення заробітної плати і просування на посади в залежності від стажу роботи.
- участь працівників у профспілках, які створюються у рамках фірми (а не галузі, як у США).

Отже, система управління персоналом у Японії передбачає гарантію зайнятості, приваблювання нових працівників, їх підготовку, оплату праці у залежності від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати.

Таке довічне наймання поширюється і на працівників, які досягли пенсійного віку (55–60 років). Воно охоплює приблизно 25–30 % японців, зайнятих на великих фірмах. Але з погіршенням фінансового стану фірми проводять звільнення, тому що офіційних документів, які гарантують довічне наймання, немає. Це є традиція: гарантована зайнятість, яка ґрунтується на високій продуктивності праці та якості продукції.

В Європі й США чітко визначені службові обов'язки інженера, техніка і робітника. Обидві моделі — американська і японська мають як «плюси», так і «мінуси». Тому у світовій практиці намітилась тенденція застосування змішаної системи управління людськими ресурсами.

Управління персоналом в різних формах має свої особливості, але загальними для них є такі заходи:

1. Надання підлеглими своєму керівництву робочих звітів або доповідей про виконану роботу і про плани на майбутнє. Такі звіти складаються працівниками усіх рівнів управління і подаються в залежності від встановленого на фірмі порядку: щоденно, щотижня, щомісяця або наприкінці року. Вони є інструментом контролю і сприяють підвищенню відповідальності за доручену справу, а також розвитку ініціативи працівників щодо удосконалення господарської діяльності фірми.

2. Проведення щотижня оперативних нарад на вищому рівні управління за участі керівників виробничих підрозділів і центральних служб. Оперативні наради дають змогу президентові або головному адміністратору фірми ознайомитись з поточним станом справ і внести корективи у господарську діяльність фірми. Менеджери, у свою чергу, звітують перед вищими управлінськими рівнями. У звітах менеджерів дається оцінка змін у діяльності персоналу, змін вартості робочої сили, вартості переміщення людей або обладнання, відповідності принципам технічної політики [5, с. 62].

Аналіз проблем кадрового складу і розробку методів управління персоналом менеджери здійснюють на основі такої інформації:

- витрати на добір і розстановку персоналу;
- сучасний рівень плинності персоналу;
- прогнозна потреба у персоналі різних професій.



Щоб поліпшити контакти між менеджерами і рядовими працівниками, спрощується фінансова звітність фірми, яка стала доступною для працівників, що створює для них можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівні управління.

Нові виробничі системи, засновані на колективній праці, вимагають, щоб працівники-виконавці мали всю інформацію для розробки заходів щодо підвищення продуктивності праці.

В тенденціях, які стали характерними для західних компаній, можна відмітити зростання чисельності кадрових служб. На підприємствах західноєвропейських країн у кадрових службах працюють спеціалісти гуманітарного профілю та менеджменту.

В таблиці 1 показано зміни й нові тенденції в управлінні персоналом: велика індивідуальність праці, зміна характеру ієрархічної структури [2, с. 167].

У Німеччині кадрова політика на великих фірмах проводиться спеціальними службами, розмір яких прямо залежить від чисельності зайнятих: на 130–150 працівників — один співробітник кадрової служби. На більшості фірм кадрові служби зайняті не тільки кадровими питаннями, але й виконують деякі економічні функції (розрахунок зарплати) [2, 168].

Працівники служби управління персоналом в Європі зобов'язані:

- знати: трудове законодавство, методичні, нормативні та інші матеріали, які відносяться до особового складу; основи педагогіки, соціології і психології праці, передовий закордонний і вітчизняний досвід у галузі управління персоналом;
- володіти: сучасними методами оцінки персоналу; профорієнтаційною роботою; довготерміновим та оперативним плануванням роботи з персоналом; регламентаціями функцій структурних підрозділів і працівників; спеціальними технологіями управління;
- мати: ясне уявлення про перспективу розвитку свого підприємства, кон'юнктуру ринку праці, про основи наукової організації праці, виробництва й управління; здібності до навчання, розвитку та постійного оновлення професійних знань.

На малих підприємствах, де кадрові служби як такі відсутні і їх функції виконує один-два праців-

ники, ситуація з професійною підготовкою цих працівників дещо інша. Менеджер з персоналу має бути провідником кадрової та соціальної політики, соціальним лідером колективу, його моральним еталоном, самокритичним, мати високі моральні якості, виражену направленість на роботу з людьми і вміти вирішувати нестандартні управлінські проблеми, які не мають готових рецептів вирішення, пов'язаних з конкретними конфліктними ситуаціями, мислити масштабно, забезпечити позитивну самоорганізацію управлінської системи, підтримувати почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи.

Головний менеджер в організації, що відповідає за людські ресурси:

- працює як повноправний член команди вищого керівництва організації;
- пропонує стратегії, які дають можливість створювати, розвивати та постійно регулювати довгострокові програми в галузі людських ресурсів;
- стежить за узгодженістю програм у галузі людських ресурсів з організаційною культурою;
- проінформований про нинішні та майбутні, внутрішні та зовнішні події та проблеми, та розуміє їх потенційний вплив на робітників;
- відстоює перед вищим керівництвом найбільш ефективні стратегії використання людських ресурсів;
- є захисником професії менеджера з людських ресурсів та її професіоналів. Відстоює важливість цієї сфери діяльності [2, с. 170].

**Висновки.** Отже, служби управління персоналом повинні бути укомплектовані спеціалістами, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність роботи підприємства. Закордонний досвід показує, що керівник служби управління персоналом наділений широкими повноваженнями, є членом правління підприємства й активно впливає на його політику. Діяльність працівників служби управління персоналу регламентується посадовими інструкціями, розробленими відповідно до кваліфікаційного довідника посад службовців і затвердженого керівником підприємства або структурного підрозділу.

Таблиця 1

Зміни та нові тенденції в управлінні персоналом в Японії

Заходи	Традиційне управління	Нові тенденції
Набір робочої сили	Набір молоді. Напрямок на кількісний аспект	Відбір досвідчених спеціалістів. Увага до якісних аспектів
Функції	Колективна відповідальність за результати. Відсутність чіткого розподілу функцій	Індивідуальна відповідальність. Розробка посадових інструкцій
Контроль	Перевірка знань і навичок	Виявлення поведінкових аспектів
Просування по службі	У залежності від стажу	У залежності від індивідуальних результатів



Література

1. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посібн. для студ. вищих закл. освіти / В. О. Василенко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 419 с.
2. Ведерников М. Д., Гарват О. А. Методологія оцінки управлінського персоналу в системі мотивації ефективності праці / М. Д. Ведерников // Вісник Технологічного університету Поділля. — 2003. — № 2. — Т. 2. — С. 15–18.
3. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві / О. О. Кравченко // Економіка і суспільство. — 2016. — № 3. — С. 355–359.
4. Кравченко О. О. Психологічні аспекти управління персоналом / О. О. Кравченко, С. В. Кикоть // Молодий вчений. — 2016. — № 3. — С. 101–103.
5. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.

**Ліпковська Катерина Анатоліївна**  
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»  
Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ  
**Липковская Екатерина Анатольевна**  
соискатель образовательной степени «бакалавр»  
Винницкого торгово-экономического института КНТЭУ  
**Lipkovska Katerina**  
Bachelor Degree of the  
Vinnytsia Trade and Economic Institute of KNTEU

**Гаврилюк Анастасія Віталіївна**  
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»  
Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ  
**Гаврилюк Анастасия Витальевна**  
соискатель образовательной степени «бакалавр»  
Винницкого торгово-экономического института КНТЭУ  
**Gavrilyuk Anastasia**  
Bachelor Degree of the  
Vinnytsia Trade and Economic Institute of KNTEU

## ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КРЕДИТНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

## ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КРЕДИТНОГО РЫНКА УКРАИНЫ

## MAIN TRENDS OF DEVELOPMENT OF THE CREDIT MARKET OF UKRAINE

**Анотація.** В статті розглядаються основні проблеми та тенденції розвитку кредитного ринку України в умовах фінансово-економічної нестабільності. Визначені основні напрями забезпечення ефективного функціонування кредитного ринку.

**Ключові слова:** кредит, фінанси, ринок, фінансові ресурси, ефективність, соціально-економічний розвиток.

**Анотация.** В статье рассматриваются основные проблемы и тенденции развития кредитного рынка Украины в условиях финансово-экономической нестабильности. Определены основные направления обеспечения эффективного функционирования кредитного рынка.

**Ключевые слова:** кредит, финансы, рынок, финансовые ресурсы, эффективность, социально-экономическое развитие.

**Summary.** The article deals with the main problems and trends of the development of the credit market of Ukraine in the conditions of financial and economic instability. The main directions of ensuring the effective functioning of the credit market are determined.

**Key words:** credit, finance, market, financial resources, efficiency, socio-economic development.

**П**остановка проблеми. Сучасний кризовий стан національної економіки, скрутний соціально-економічний стан населення та нестабільна військово-політична ситуація в державі вимагають пошуку неординарних шляхів їх розв'язання й розробки превентивних програм подолання політико-економічної кризи, що охопила усі сфери та ланки життя населення України. Однак реалізація таких програм потребує значних фінансових ресурсів, вагому частку з яких могли б забезпечи-

ти кредитні кошти, залучені в установ кредитного ринку.

Проте, відзначається вкрай неефективне функціонування національного кредитного ринку, спричинене недосконалим законодавчим регламентуванням та інституційною структурою, значними кредитними ризиками, надвисокими процентними ставками, обмеженим переліком кредитних послуг, які зосереджені переважно у сегменті банківського кредитування, дефіцитом кредитних ресурсів,

недовірою населення до фінансових посередників тощо. Сьогодні системною проблемою національного кредитного ринку є, насамперед, нагромадження значних масштабів проблемної кредитної заборгованості та зростаючі кредитні ризики в усіх сегментах кредитного ринку через політико-економічну нестабільність, що обмежує кредитування національної економіки [2, с. 17]. Відтак виникає гостра необхідність дослідження функціонування кредитного ринку України задля вироблення системних пропозицій щодо його подальшого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень.** Тенденції та проблеми сучасного розвитку кредитного ринку України впродовж останніх років досліджені у наукових працях багатьох вчених: Барановського О., Васюренка О., Вовчак О., Глущенко С., Заруби О., Івасіва Б., Ілляшенка С., Карасика О., Кириченко О., Ковальнової З., Міщенко В., Морозової О., Одінцева А., Рогожнікової Н., Рудь Л., Павлової Л., Поляк Г., Хмельярчук М., Ходаківської В., Чайковського Я. та інших [4, с. 35]. Однак, ситуація у сфері кредитування змінюється надзвичайно динамічно, що вимагає постійного моніторингу, аналізу та вироблення подальших пропозицій.

**Метою дослідження** є вивчення основних проблем та тенденцій розвитку кредитного ринку України в умовах економічної та політичної нестабільності.

**Результати дослідження.** Кредитний ринок як економічна категорія виражає соціально-економічні відносини, які визначаються ринковими законами господарювання, що формують в остаточному підсумку його сутність, тобто зв'язки та відносини як усередині самого ринку, так і у взаємодії з іншими економічними категоріями. Кредитний ринок як історично, так і за його значущістю та вагою є основною складовою фінансового ринку. Він забезпечує найшвидший доступ до ресурсів. Випуск в обіг цінних паперів і мобілізація з їх допомогою ресурсів потребує певного часу, тоді як кредит можна отримати у досить стислі терміни — протягом кількох днів. Така перевага дуже важлива як з погляду фінансового забезпечення потреб окремих суб'єктів, так і з позицій функціонування усєї фінансової системи [6].

Переваги кредитного ринку впливають із функціонального потенціалу основних суб'єктів цього ринку — комерційних банків, які не тільки опосередковують рух фінансових ресурсів, а й певною мірою продукують їх.

Сучасний розвиток кредитного ринку у визначальній мірі залежить від військово-політичної та фінансово-економічної ситуації в державі, негативний вплив яких відображається у падінні ВВП, девальвації гривні, зростанні рівня інфляції, скороченні економічної активності економічних суб'єктів, зниженні соціальних стандартів життя, падінні добробуту населення, і все це, своєю чергою, зумовлює зниження довіри споживачів до фінансових, і в тому числі, кредитних послуг [1, с. 153].

Тобто, сприятлива макроекономічна ситуація позитивно відображається на тенденціях формування та функціонування кредитного ринку, а нестабільний розвиток економіки негативно впливає на кредитування.

Кредитування економіки в Україні здійснюється банками. У сучасних трансформаційних умовах в країні, відстежується тенденція зниження кількості банківських установ. За офіційними даними НБУ, станом на 1 січня 2017 року в Україні зареєстровано 96 банків, що на 21 установу менше ніж роком на 01.01.2016 (Табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка кількості банків в Україні  
2014–2016 рр.

Дата	Кількість банків, шт.
01.01.2015	130
01.01.2016	117
01.01.2017	96

З 2014 року НБУ почав масштабний кліринг банківського сектора. На 1 січня 2016 року, з 182 зареєстрованих банків лише 117 були діючими [13]. Один безпосередній наслідок закриття такої великої кількості банків — це припинення кредитування цими банками підприємств і домогосподарств. Правильна організація банківського кредитування, розробка ефективної та гнучкої системи управління кредитними операціями, належне забезпечення його оперативною та достовірною обліковою інформацією виступають основою фінансової стабільності й ринкової стійкості комерційних банків. З метою забезпечення організації ефективної кредитної діяльності комерційні банки розробляють власну внутрішню кредитну політику та впроваджують практичні механізми її реалізації. Саме тому однією з найважливіших задач управління кредитним ринком є формування та аналіз кредитної системи в загальному.

Не секрет, що потужний кредитний ринок здатний забезпечити активне економічне зростання у всіх сферах економіки, адже, крім того, що кредитний ринок дозволяє суб'єктам підприємницької діяльності оперативно поповнювати власні обігові кошти та фінансувати інноваційні й інфраструктурні проекти, кредитний ринок також сприяє формуванню та підтримці платоспроможного попиту на продукцію, що також є запорукою економічного росту країни [7; 8].

Традиційно, кредитний ринок за ознакою сегментарної належності позичальника можна поділити на ринок корпоративного кредитування та ринок роздрібного кредитування, який часто також називають ринком споживчого кредитування, оскільки саме поняття споживання характерне переважною мірою саме фізичним особам, які і є позичальниками при роздрібному кредитуванні [14]. Кожний із перерахованих видів ринків протягом 2014–2017 років зазнали значного зменшення споживачі.

Такі тенденції спричинені тим, що розвитку ринку кредитування заважають певні фактори, зокрема:

- відносно високий рівень банківських ризиків: валютного та кредитного;
- внаслідок високого рівня доларизації активів банківського сектору; операційного та регуляторного — внаслідок політичної нестабільності та мінливого нормативно-правового середовища; ліквідності — внаслідок переважання короткострокових зобов'язань у структурі ресурсної бази та збереження ризиків їх дострокових вимог, обмежених можливостей реструктуризації зовнішньої заборгованості;
- збереження великої питомої ваги неробочих активів внаслідок відкладених кредитних ризиків у процесі реструктуризації банками наявної проблемної заборгованості;
- збереження критично низького рівня довіри зовнішніх та внутрішніх інвесторів та кредиторів до вітчизняної банківської системи, що обмежує можливості банків залучати додатковий фінансовий капітал на внутрішньому та зовнішньому фінансових ринках;
- низький рівень фінансової підтримки транснаціональними банківськими групами своїх дочірніх українських банків, причиною чого є високі кредитні та валютні ризики, а також проблеми з ліквідністю в самих материнських транснаціональних групах [10, с. 34–36].

Скорочення кредитування фізичних осіб та загальне подорожчання споживчих кредитів негативно вплинуло на платоспроможний попит та обсяг споживання в окремих групах товарів. На кінець 2017 р. залишки за кредитами в національній валюті зменшилися на 14,9% — до 462,2 млрд грн за рахунок зростання кредитів, наданих юридичним особам, на 0,1% (з початку року зменшилися на 12,3%) — до 382,4 млрд грн та кредитів, наданих фізичним особам, на 0,3% (з початку року зменшилися на 25,4%) — до 79,8 млрд грн. Залишки за кредитами в іноземній валюті з початку року зменшилися на 19,8% і становили 24,0 млрд дол США, у тому числі юридичних осіб зменшилися на 15,9% — до 19,9 млрд дол США, фізичних осіб зменшилися на 34,7% — до 4,1 млрд дол США. При цьому слід зазначити, що пропозицію кредиту в основному забезпечували банки 1 групи, які закумулювали понад 78% сукупного кредитного портфеля банківської системи, на 2 групу припадало 11,3%, на 3 групу — 6,39%, на 4 групу — 4,13%

[8, с. 170]. Дані показники показують, що кредитна діяльність в Україні потребує управління та покращення. Покращення ситуації у сфері кредитування юридичних та фізичних осіб можливе за рахунок удосконалення організаційної фінансово-економічної діяльності банківської системи України, пропонування нових підходів та вдосконалення галузі бізнес-планування фінансової та операційної діяльності.

Таким чином, проаналізувавши сучасний стан функціонування та розвитку кредитного ринку України, можемо виділити такі основні проблеми, що йому притаманні:

- визначальний вплив на сучасний розвиток кредитування в Україні справляє нестабільна військово-політична та фінансово-економічна ситуація, а також зниження довіри населення до кредитних установ;
- обсяги кредитів, наданих в економіку держави, зростають у номінальному вираженні та скорочуються — у реальному;
- ліквідація значної кількості банків упродовж 2015–2017 рр. (34 банків);
- значне погіршення якості кредитних портфелів комерційних банків України: частка простроченої заборгованості за кредитами наприкінці 2017 р. становила 21,2% та зросла на 11,6 порівняно із 2015 р.;
- збитковість банківської системи України;
- динаміка залучення депозитних коштів є нестабільною, що негативно відображається на можливості формування кредитних ресурсів та зростанні їх вартості [13].

**Висновки.** Підводячи підсумки дослідженого, можна стверджувати, розвиток кредитування на даний час в нашій країні знижується. Скорочується кількість фінансових установ, знижується кількість виданих споживчих та іпотечних кредитів. Зростають процентні ставки за кредитами. Визначено, що головним фактором, що впливає на сучасну кредитну діяльність банків в Україні є політична та соціальна нестабільність.

За таких обставин вкрай важливим є розроблення загальнонаціональної концепції розвитку кредитного ринку України, яка б дозволяла його суб'єктам протистояти зростаючим політико-економічним викликам та перманентним кризовим явищам, зміцнити їх конкурентні позиції на вітчизняному фінансовому ринку та інтегруватися у світовий фінансовий простір.



**Література**

1. Бойко В. О. Ринок кредитних послуг та необхідність його державного регулювання / Вісник Нац. акад. державного управління при Президентові України. — 2014. — № 2. — С. 153–158.
2. Джуччі Р. Криза кредитування в Україні: факти, причини та шляхи відновлення / Р. Джуччі, Р. Кірхнер, В. Кравчук. — Берлін–Київ: Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2015. — 17 с.
3. Лаврушин О. И. Банковское дело: современная система кредитования: учебное пособие / О. И. Лаврушин, О. Н. Афанасьева, С. Л. Корниенко; под ред. О. И. Лаврушина. — 3-е изд., доп. — М.: КНОРУС, 2015. — 264 с.
4. Леонов С. В. Проблеми і перспективи кредитного забезпечення соціально-економічного розвитку України / С. В. Леонов, С. Д. Богма // Вісник Української академії банківської справи. — 2014. — № 2. — С. 35–40.
5. Підсосонна Я. Г. Проблемні аспекти визначення сутності та структури кредитного механізму / Я. Г. Підсосонна // Економічний простір. — 2014. — № 85. — С. 133–143.
6. Мироненко М. Ю. Банки та банківська діяльність: підручник / М. Ю. Мироненко, Польова О. Л. — Вінниця — Київ: ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2017. — 416 с.
7. Мироненко М. Ю. Фінансово-кредитне регулювання реального сектору економіки / М. Ю. Мироненко // Теорія і практика державного управління: зб. наук. пр. Харк. регіон. ін-ту держ. упр. — Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2011. — № 2 (33). — С. 203–208.
8. Мироненко М. Ю. Напрями реалізації кредитно-грошової політики в епоху криз / М. Ю. Мироненко // Зб. наук. пр. Вінниц. нац. аграр. ун-ту. — Вінниця: ВНАУ, 2012. — Вип. 1 (56). — Т. 4. — С. 211–215. — (Серія: Економічні науки).
9. Мироненко М. Ю. Основні тенденції реалізації монетарної політики України у контексті забезпечення сталого економічного розвитку / М. Ю. Мироненко // Економіка, фінанси, право. — 2017. — № 11/3. — С. 17–26.
10. Піонтковська Я. О. Актуальні тенденції урівноваження грошово-кредитного ринку України / Я. О. Піонтковська // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник тез доповідей XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції (24–25 жовтня 2016 р.). — Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2016. — С. 34–36.
11. Рекуненко І. І. Вплив конкуренції на стан кредитного ринку України / І. І. Рекуненко, Л. Є. Струк // Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць IV Всеукраїнської науково-практичної конференції: у 2 т. Т. 2. — К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка», 2013. — С. 312–317.
12. Савченко Т. Г. Структура та інструменти грошово-кредитного ринку / Т. Г. Савченко, Я. О. Піонтковська // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. — Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2016. — Вип. 37. — С. 169–180.
13. Глущенко С. В. Зниження ризиків фінансово-кредитної діяльності: досвід для України [Електронний ресурс] / С. В. Глущенко. — Режим доступу: <http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/handle/123456789/679>.
14. Невмержицький Є. І. Сучасні інструменти оцінки кредитних ризиків з використанням продуктів кредитного бюро [Електронний ресурс] / Є. І. Невмержицький // Ефективна економіка. — Режим доступу: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=224>

УДК 331.101.3 (045)

**Лозовський Олександр Миколайович**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

**Лозовский Александр Николаевич**  
кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и администрирования  
Винницкий торгово-экономический институт КНТЕУ  
**Lozovskyi Oleksandr**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of KNUTE

## МОТИВАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## МОТИВАЦИЯ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## MOTIVATION AS PART OF EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT

**Анотація.** У статті розглянуто актуальні проблеми мотивації праці персоналу в сучасних умовах господарювання та визначено їх вплив на ефективність діяльності підприємства. Виявлено, що для посилення мотиваційного впливу на персонал підприємства слід більше уваги приділяти поєднанню матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. Доведено, що при вдалому поєднанні різних методів мотивації можна активізувати роботу працівників, підвищити їх особистий інтерес та позитивно впливати на ефективність діяльності підприємства.

**Ключові слова:** мотивація, працівник, мотив, нематеріальне мотивування, матеріальне мотивування, мотиваційний механізм.

**Аннотация.** В статье рассмотрены актуальные проблемы мотивации труда персонала в современных условиях хозяйствования и определено их влияние на эффективность деятельности предприятия. Выявлено, что для усиления мотивационного воздействия на персонал предприятия следует больше внимания уделять сочетанию материальной и нематериальной мотивации работников. Доказано, что при удачном сочетании различных методов мотивации можно активизировать работу сотрудников, повысить их личный интерес и положительно влиять на эффективность деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** мотивация, работник, мотив, нематериальное мотивирование, материальное мотивирование, мотивационный механизм.

**Summary.** The article deals with the current problems of personnel motivation in modern conditions of management and their influence on the efficiency of the enterprise is determined. It was revealed that in order to increase the motivational influence on the personnel of the enterprise, more attention should be paid to the combination of material and non-material motivation of employees. It is proved that with the successful combination of different methods of motivation it is possible to increase the work of employees, to increase their personal interest and to positively influence the efficiency of the enterprise.

**Key words:** motivation, worker, motive, non-material motivation, material motivation, motivational mechanism.

**Постановка проблеми.** Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами забезпечення успішної роботи компанії є: вдале формулювання системи цілей, чітке доведення її до кожного працівника, мотивація персоналу на основі оцінки внеску

кожного робітника в досягненні визначеної мети організації на ринку. Проблема пошуку і утримання кваліфікованих фахівців сьогодні як ніколи набуває виключно важливого значення для підприємства. Адже саме люди і їхня зацікавленість в успіху — це

той основний актив, який багато в чому визначає успішність тієї або іншої компанії.

Ринок праці диктує як вимоги до людини, яка займає певну позицію, так і умови оплати її праці. Проте цей зовнішній чинник є далеко не єдиним і, як показує практика, не завжди вирішальним. Завжди знайдеться конкурент, який зможе запропонувати більш придатні умови. Крім того, навряд чи знайдеться людина, яка буде повністю задоволена своєю заробітною платою. Прикладом цієї тези можуть бути слова Генрі Форда, засновника корпорації «Форд Моторс»: «Тільки два стимули примушують працювати людей: бажання заробітної плати і боязнь її втратити» [1, с. 27].

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Здобутки сучасної науки та практики в галузі мотивації та стимулювання праці персоналу базуються більш ніж на столітньому світовому досвіді роботи провідних фірм країн світу. Так, закономірності дії, побудови методів, механізмів мотивації та стимулювання трудової діяльності відображені в працях відомих економістів-класиків таких як: Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Е. Лоулера, Д. Мак-Грегора, Ф. Гілбрета. Питанням мотивації трудової діяльності присвячені праці багатьох вітчизняних науковців, а саме: О. Бакуліна, Н. Майорова, О. Резнікова, С. Розумовського, О. Мачтакова та інших [5, с. 197].

**Формулювання цілей статті.** Ціль даної статті полягає в обґрунтуванні сучасних чинників активізації системи управління людськими ресурсами на основі формування відповідної мотиваційної системи, яка спонукала б до максимізації трудових зусиль і підвищенню професійних навичок і вмінь персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема мотивації до ефективної продуктивної діяльності постійно знаходилась в полі зору провідних наукових та господарських діячів. Так, засновник теорії мотивації Ф. Тейлор запропонував власне бачення системи організації праці. Дана система передбачала детальне вивчення трудових процесів встановлення жорсткого регламенту їх виконання, підбору і спеціального тренування робітників для виконання робіт за умов високої інтенсивності трудових процесів. Тейлор вважав, що висока заробітна плата і низькі затрати складають основу ефективного менеджменту підприємства. Тому він пропонував [2, с. 528]:

- 1) робітнику по можливості доручати виконання найбільш складної роботи, яку він може виконувати. Ця праця повинна максимально відповідати його умінням і здібностям;
- 2) кожного працівника потрібно стимулювати так, щоб його вироблена продукція досягла рівня кращого виробничого робітника того ж розряду;
- 3) робітникові, який досяг найвищих показників для працівників тієї ж кваліфікації, слід доплачу-

вати в залежності від характеру роботи надбавку від 30 до 100% у порівнянні із середнім заробітком робітників за відповідним розрядом.

Трудова мотивація працівника — важливий фактор його результативної роботи, що складає основу його трудового потенціалу. Для забезпечення ефективної роботи підприємства необхідні відповідальні, високоорганізовані та ініціативні працівники з прагненням до трудової самореалізації, професійного зростання, задоволення від досягнутих результатів діяльності та можливостями прояву ініціативи.

З економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю для забезпечення економічної безпеки підприємства. Керівник повинен розуміти, що поряд з економічною складовою існує і моральна складова ефективного управління персоналом.

Отже, ідеальні умови роботи персоналу, які має створювати адміністрація повинні [3, с. 10]:

- мати добрий результат стосовно кожного окремого взятого працівника так і підприємства в цілому;
- надавати можливість персоналу самостійно приймати управлінські рішення, необхідні для виконання доручених завдань;
- забезпечувати зворотний зв'язок з робітником;
- приносити винагороду, як матеріальну, так і нематеріальну.

В рамках формування ефективної системи управління персоналом необхідно розрізняти, і відповідно визначати зміст і наповнення таких понять як: «система мотивації» та «мотиваційний механізм діяльності». На наш погляд мотиваційна система повинна розглядатись як комплекс відповідних, які містять згруповані певним чином мотиви. Найчастіше виділяють наступні складові даної системи, а саме: матеріальну, соціальну, духовну та інтелектуальну складову.

Мотиваційний механізм є своєрідною силою мотивації, що забезпечує умови стимулювання роботи персоналу, перетворює мотивацію із можливості у реальність, відтворює єдність соціально-економічної функції праці як засобу до життя. Отже, ефективний мотиваційний механізм повинен формуватись на дієвій системі матеріального і нематеріального заохочення працівників до високо ефективної, продуктивної праці, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства на ринку (рис. 1).

Аналізуючи дані рисунку 1 можна стверджувати, що основою мотиваційного механізму управління персоналом є діюча система матеріального та нематеріального заохочення працівників. Матеріальна складова є найбільш очевидним засобом винагороди персоналу. Вона повинна включати в себе як пряме матеріальне заохочення до високо ефективної продуктивної праці, так і непрямі матеріальні виплати

у вигляді обов'язково соціального пакету та по можливості додаткових соціальних пільг.

Пряме матеріальне мотивування праці за своїм змістом є надбавкою за якісне і своєчасне виконання поставлених завдань, яке стимулює працівника виконувати власні функціональні обов'язки. На відмінну від прямої мотивації, непрямі матеріальні мотиваційні заходи являють собою сукупність додаткових пільг та можливостей матеріального характеру, що змушують працівників підтримувати досить високий рівень продуктивності пра-

ці. Рішення стосовно кількості і якості непрямих матеріальних виплат персоналу є дуже важливим і актуальним в менеджменті підприємства. Ефективна система компенсаційних виплат з грамотно побудованою системою матеріального заохочення дозволить підприємству забезпечувати конкурентоспроможній бізнес, знаходити висококваліфікованих фахівців і мати значну конкурентну перевагу порівняно з іншими.

Нематеріальна складова мотиваційного механізму управління персоналом навпаки повинна сприяти



Рис. 1. Схема мотиваційного механізму управління персоналом



формуванню сучасних корпоративних відносин у колективі які б сприяли підвищенню зацікавленості персоналу в якості виконання службових завдань та підвищення економічної безпеки підприємства [4, с. 414].

Основними заходами повинні стати: забезпечення можливості кар'єрного зростання; участь у культурних масових заходах; надання гнучкого графіку роботи персоналу; визначення та оприлюднення рейтингу працівників; надання можливості мобільного зв'язку тощо. Дані заходи, у свою чергу сприятимуть підвищенню продуктивності праці та

позитивно впливатимуть на конкурентні позиції підприємства на ринку.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок.** Можна стверджувати, що всі складові мотиваційного механізму спрямовані на підвищення продуктивності праці персоналу та рівня його конкурентоспроможності. Враховуючи те, що персонал є основним ресурсом організації локомотивом його розвитку та процвітання, комплексне використання вище зазначених мотиваційних складових дасть потрібний ефект в роботі підприємства.

#### Література

1. Еськов А. Л. Индивидуализация системы нематериального стимулирования в современных условиях / А. Л. Еськов, В. Е. Брижниченко // Вісник технологічного університету. Поділля. — 2012. — № 5. — С. 27–30.
2. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов; 3-е изд. — М.: Гардарика, 2013. — 528 с.
3. Дишлюк Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці / Н. Дишлюк // Україна: аспекти праці. — 2017. — № 3(4). — С. 9–11.
4. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К.: Академвидав, 2016. — 414 с.
5. Павлова І. І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства / І. І. Павлова // Соціаль-но-трудова відносина: теорія та практика. — 2017. — № 2(6). — С. 197–203.

**Пшинка Ганна Василівна**

*кандидат філософських наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Харківська державна академія культури*

**Пшинка Анна Васильевна**

*кандидат философских наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и администрирования  
Харьковская государственная академия культуры*

**Pshynka Hanna**

*PhD of Philosophy, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Administration  
Kharkiv State Academy of Culture*

## ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

## ИННОВАЦИОННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## INNOVATIVE DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF MODERN MANAGEMENT

**Анотація.** В статті описуються основні області і проблеми управлінського підходу. Ці проблеми пов'язані із змінами економічної та ділової структури на регіональному, державному та міжнародному рівнях. Всі зміни можна розділити на три групи інновацій. Перша пов'язана з методологією управління, друга – з внутрішніми структурами і остання обумовлена змінами в науково-технічному і діловому розвитку. Описані поширені теоретичні і практичні інноваційні підходи в сучасному менеджменті.

**Ключові слова:** менеджмент, інновації, синергетичний менеджмент, гендерний менеджмент, мережевий менеджмент, креативний менеджмент, командний менеджмент, комунікативний менеджмент.

**Аннотация.** В статье описываются основные области и проблемы управленческого подхода. Эти проблемы связаны с изменениями экономической и деловой структуры на региональном, государственном и международном уровнях. Все изменения можно разделить на три группы инноваций. Первая связана с методологией управления, вторая – с внутренними структурами и последняя обусловлена изменениями в научно-техническом и деловом развитии. Описаны распространённые теоретические и практические инновационные подходы в современном менеджменте.

**Ключевые слова:** менеджмент, инновации, синергетический менеджмент, гендерный менеджмент, сетевой менеджмент, креативный менеджмент, командный менеджмент, коммуникативный менеджмент.

**Summary.** The article describes basic areas and issues management approach. These problems are associated with changes in economic and business structures on regional, national and international levels. All changes can be divided into three groups of innovations. The first is connected with the control methodology, the second – with the internal structures and the latter due to changes in scientific, technological and business development. Describes the common theoretical and practical innovative approaches in modern management.

**Key words:** management, innovations, synergistic management, gender management, network management, creative management, team management, communication management.

**Постановка проблеми.** Проблеми та перспективи розвитку сучасної економіки в масштабах світу, країни, регіону і бізнесу суттєво впливають, а в деяких випадках просто вимагають змін у теорії та практиці управління. До сучасних тенденцій динаміки економіки, що тягне за собою істотні зміни та інноваційні підходи у менеджменті, можна віднести:

- погіршення макроекономічної ситуації, обумовлене уповільненням зростання сировинного експорту;
- асинхронність процесів глобалізації, що відбуваються в різних сферах економіки. Процеси значно прискоряться у сферах обігу і споживання, а в сфері виробництва глобалізація протікає повільно в силу недостатньої конкурентоспро-

можності та низької капіталізації українських компаній;

- погіршення соціального середовища, пов'язане з високим рівнем бідності і деградації соціальної інфраструктури. Продовжує погіршуватися ряд соціальних індикаторів: середня тривалість життя, збільшення смертності у працездатному віці, зростання захворюваності деякими видами соціальних хвороб і т. д.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних і прикладних проблем розвитку сучасного менеджменту присвячено чимало наукових робіт як вітчизняних, так і зарубіжних. Розробкою теоретичних засад менеджменту займалися такі дослідники, як Н. Бугайова [7], В. Василенко [1], Ж. Вірна [2], Т. Говорун [3], М. Дороніна [4], П. Друкер [5], С. Ілляшенко [6], Н. Євдокимова [9], В. Кравець [3], В. Маценко [7], А. Наливайко [9], В. Пересунько [4], Т. Решетняк [9], О. Фенина [2] та ін. Віддаючи належне їх науковим напрацюванням з цієї проблематики, слід зауважити, що дослідження інноваційних напрямків розвитку сучасного менеджменту мають загальнонауковий сенс і носять більш описовий характер. Однією з причин такої спрямованості досліджень є відсутність дієвого, науково обґрунтованого підходу і методу, який би враховував комплексну природу менеджменту.

**Формулювання цілей статті.** Ціллю даної статті є визначення основних інноваційних напрямків розвитку сучасного менеджменту, а також надання пропозицій з удосконалення даного процесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В даний час у багатьох вищих і середніх спеціальних навчальних закладах вивчається навчальна дисципліна «Менеджмент». Сучасні керівники відчувають велику потребу в отриманні нових управлінських знань, і насамперед у галузі менеджменту, теорії та практики управління організацією в умовах ринкової конкуренції.

Виникнення терміна «менеджмент» відноситься до сфери комерційних організацій, бізнесу. Зміст управління розкривається в процесі управлінської праці, що відноситься до виробничої діяльності: технологічної, науково-технічної, облікової, фінансової та ін. Але багато хто видів подібної діяльності застосовні також у некомерційних організаціях. Не випадково, наприклад, керівники вищої ланки у вузах США зобов'язані успішно освоїти спеціальний курс менеджменту, перш ніж зайняти керівну посаду. І нині, на думку патріарха менеджменту П. Друкера, всі інститути, урядові установи, військові організації, церкви, лікарні і навіть бойскаути чудово знайомі з менеджментом [5, с. 62]. Остання обставина лише підтверджує багатогранність і значимість менеджменту. Менеджмент як наука про управління активно вбирає в себе, інтегрує соціально-економічні, соціально-психологічні та організаційно-технічні знання. Однак центральне

місце в управлінні мають організаційно-економічні відносини.

Проаналізуємо відомі визначення загального менеджменту. Менеджмент являє міждисциплінарну область, поєднує науку, досвід, ноу-хау, збільшену мистецтвом [2, с. 37]. Повнота даного визначення залежить від уявлень про міждисциплінарну галузь економіки, права, соціології та ін. Перелік можна продовжити. Природно, для того щоб дати повне визначення, в ньому повинні бути видні складові дисципліни. Це означає, що дане визначення не можна визнати вичерпним.

Інша дефініція менеджменту заснована на використанні абстрактної схеми. У теорії управління зазначається, що управління — це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління при заданій системі обмежень і вибраних критеріях ефективності. Але подібне визначення доречно використовувати лише за умови, що терміни «управління» і «менеджмент» синонімічні. Слово «менеджмент» походить від латинського слова «manus» — «рука». А по-англійськи термін «management» дослівно означає «управління», «керівництво» [8, с. 258]. Однак у класичному поданні управління ширше менеджменту. Адже можна управляти літаком або технічним пристроєм. Тому використовувати визначення, придатне і для технічних і соціальних систем, — аж надто абстрактна, абстрактна ідея.

У визначенні також можна узагальнити процеси, що розкривають зміст менеджменту. Багато джерел вказують, що менеджмент — це управління соціально-економічними процесами на рівні організації, тобто це управління господарською діяльністю та управління особистістю або персоналом. Але така формула не може бути повною. Адже тут не присутні, зокрема, соціально-психологічні процеси.

Раніше зазначалося, що управління включає соціально-економічні, соціально-психологічні та організаційно-технічні процеси. Якщо це врахувати, то отримаємо більш повне визначення. Але воно вносить мало ясності. З нього не зовсім зрозуміло, всі перераховані процеси одночасно характеризують менеджмент, що буде, якщо якісь з них виключити. Адже еволюція управління свідчить, що на різних етапах розвитку виробництва перевага надавалася різним процесам.

Визначення можна уточнити доповненням про еволюційний характер процесів. Але в цьому випадку може залишитися непоміченим, що в ряді галузей — машинобудування, великосерійному виробництві та інших — цілком застосовні і «архаїчні» організаційно-технічні відносини. Остання обставина навіть дає одне з напрямків науки про управління — технологічний менеджмент. І ще одне, не менш важлива обставина обмежує застосування зазначеної трактування. Школа кількісних методів управління розуміє менеджмент як інформаційний процес. Це фактично означає, що всі характеристики

управління даються в числовому вигляді. Іншими словами, управління розуміється у вузькому сенсі, як організаційно-технічні відносини. Та опис соціально-економічних і соціально-психологічних відносин тут присутній опосередковано. Вони відображаються в організаційно-технічних відносинах шляхом встановлення кількісних характеристик, що описують ці процеси. Все це приводить до деякої плутанини, пов'язаної з неоднозначністю і такого визначення.

Все це дозволяє зробити висновок, що вкрай складно однозначно і повно дати визначення менеджменту, яке влаштувало б усіх. А якщо врахувати, що подібні визначення даються в першу чергу для тих, хто приступає до вивчення менеджменту, то доводиться констатувати наступне: після першого прочитання визначення менеджменту у невідготовлених читачів відразу ж можуть виникнути питання, неясності, що ускладнюють подальше сприйняття матеріалу. Але це також потрібно зауважити, що різні визначення менеджменту ефективні, кожне з тих чи інших позицій. Слід лише розуміти, що в цьому сенсі можливий односторонній підхід, досягти універсальності складно.

Джерелом економічного розвитку, як відомо, є суперечності між виробництвом і навколишнім середовищем. При цьому відносини в менеджменті належать до виробничих і вивчаються в економіці, а лідерство як прояв поведінки людини в соціальній психології. У той же час остання обставина часто призводить до деякого перебільшення ролі соціально-психологічних факторів. Наприклад, М. Дороніна пише, що пріоритетним у навчанні та постійному поповненні знань менеджерів є не економіка, не право, не техніка, а поведінка людини в організації, суспільстві, закони розкриття людського потенціалу [4, с. 17]. Звичайно, сучасні тенденції розвитку вимагають нових підходів до економіки, до визначення життєвих цінностей людини і суспільства в цілому. І хоча головний критерій ефективності в ринковій економіці — задоволення потреб, не можна орієнтуватися лише на тенденції соціально-економічного розвитку. Але не можна впадати й в іншу, вказану вище крайність. П. Друкер, зокрема, вважав біхевіористичні (поведінкові) ідеї «психологічним деспотизмом» і вважав, що головне завдання менеджменту — робити людей продуктивними, що менеджер повинен дбати про досягнення економічних цілей організації, а не про створення «радість для робітників» [5, с. 17].

У той же час у найближчі роки очікується поява нових можливостей прискореного розвитку економіки, які дозволять вийти за межі інерційного варіанти:

– розширення інвестиційного потенціалу у зв'язку з збільшенням обсягу «довгих грошей» в економіці та зростанням імпорту іноземного капіталу;

- зростання капіталізації українських компаній і міжнародної технологічної кооперації;
- розширення інвестиційного попиту галузей природних монополій;
- розширення інвестиційного та споживчого попиту з боку населення, пов'язаного із збільшенням іпотечного і споживчого кредитування;
- поліпшення інфраструктури економіки та ін.

Таким чином, у сучасному економічному середовищі немає нічого сталого і прогнозованого. Інновації і зміни проникають у всі галузі господарювання. У таких умовах менеджмент як найбільш мобільна і така, що відповідає потребам ринку галузь знань, безумовно, вимушена відповідати сьогоднішнім реаліям.

Сучасні зміни, що відбуваються в менеджменті як в науці і практиці, можна для розуміння розділити на три групи:

1. Інновації в методології менеджменту, полягають у появі нових напрямів та відгалужень в теорії управління. Впливу різних культур та національних особливостей, а також різноспрямованих позитивних дій процесів глобалізації та інтеграції у середовищі функціонування методології менеджменту сприяють появі нових, змінених напрямків розвитку теорії управління, до яких можна віднести наступні: синергетичний; гендерний; мережевий; креативний; командний; комунікативний менеджмент.

Синергетичний менеджмент, де через хронічну невірноваженість будь-яких соціально-економічних систем спонтанно реалізується феномен самоорганізації (синергізму) в системах управління [7, с. 97]. З урахуванням принципів і властивостей системності у нових структурних утвореннях з'являються «проривні», поліпшені властивості, що дозволяють організаціям самонавчатися і сприймати себе (організацію) як цілісне утворення, що складається з підсистем зі специфічними властивостями.

Гендерний менеджмент. З 80-х рр. ХХ ст. у працях зарубіжних і вітчизняних фахівців почалося поглиблене вивчення різних гендерних аспектів економіки і управління. Викликано це тим, що в постіндустріальному суспільстві змінився характер відносин між статями. Під впливом постфеміністичної психології на зміну ієрархії патріархату поступово прийшло юридичне зрівняння прав і можливостей чоловіків і жінок як у виробничій, так і у приватній сфері.

Численні дослідження фахівців підтверджують, що по ряду параметрів (як психологічних, так і фізіологічних) жінки порівняно з чоловіками володіють явними перевагами для ефективної управлінської діяльності. Жінка-керівник володіє інтуїцією, умінням домовлятися, не відступає від прийнятого рішення, не сприймає інтриг, проявляє турботу про службовців і багато іншого, що не властиве чоловікам-керівникам [3, с. 17].

Мережевий менеджмент проявляється через побудову мережевої структури організації та ефективного



управління цією структурою. Необхідність появи мережевих структур продиктована динамікою перетворень, що відбуваються у зовнішньому середовищі, мережева структура є однією з форм адаптації до швидко мінливих умов. Ознаки мережевої організаційної структури такі:

- в мережеві структурі використовуються ресурси багатьох зовнішніх організацій, на відміну від класичної організації, в якій всі ресурси сконцентровані всередині неї;
- основні функції компанії розподілені між окремими мережевими структурами;
- взаємодія компаній-членів мережевої структури відбувається на основі ринкового механізму [6, с. 39].

Таким чином, при створенні компанії-мережі підприємство розбивається на самостійні у господарському і правовому відношенні центри для більш гнучкого виконання програм. При цьому компанія отримує ряд переваг: адаптивність системи; концентрація діяльності головної компанії на пріоритетних галузях, унікальних та перспективних процесах; зниження витрат; відсутність дублювання посад і кваліфікацій; залучення зовнішніх ресурсів; ресурсів мережевих компаній; пошук та залучення найкращих партнерів для спільної діяльності.

Типи мережевих організацій поділяються на внутрішню мережу, коли в рамках великої компанії створюється система вільного підприємництва на основі ринкових цін, де агенти виконують функції постачання, збуту, виробництва. Стабільна мережа, де частина робіт передається зовнішнім підрозділам, які не належать до основної компанії. Прикладом тому можуть служити офіційні дистриб'ютори автомобільних компаній. Динамічна мережа, в якій всі основні функції виконують незалежні організації (так звані агенти), а ядро компанії акумулює питання професійного менеджменту, розвитку нових ідей, формування іміджу і know-how. За великим рахунком, головна компанія відстежує виключно фінансові потоки, встановлює цільові орієнтири та контролює ступінь їх виконання. Приклади подібних структур реалізовані в галузі комп'ютерних технологій, видавничій справі.

Креативний менеджмент використовується, коли економічні та(або) технічні проблеми не піддаються формалізації, а застосування стандартних схем до вирішення завдань не приносить бажаних результатів. Креативний менеджмент спрямований на найбільш повну реалізацію творчого потенціалу працівників і, відповідно, застосовується при роботі з представниками творчих професій (дизайнери, перекладачі, актори), при необхідності «прориву» (генерація і розвиток новаторських ідей, впровадження інновацій). Творчий процес вимагає відповідного управління. У зв'язку з цим фахівці пропонують розглядати організацію як об'єкт підприємницької ініціативи. Основне завдання менеджера в цьому

випадку — організація процесу виробництва як нового з'єднання ресурсів.

Творчість незамінна при пошуку нових ефективних прийомів роботи, при реалізації якісного прориву. Проблема полягає в тому, що в одному працівнику рідко вживаються виконавчий і творчий початок. Таким чином, керівник змушений шукати оптимальне співвідношення між «вільними художниками» і «робочими конячками», а також організувати їх спільну діяльність, нівелювати недоліки кожної групи і стимулювати сильні сторони. Прийоми творчого вирішення проблем: ідеальна модель — виконання функцій при відсутності пристрою; перехід у надсистему — вирішення проблем спільно, комплексно; прийом інверсії — прийом зворотного руху, або зворотний принцип вирішення проблеми; проміжне поле — з'єднання непокєднуваного, консенсус полярних інтересів.

До використовуваних креативних методик можна віднести: спостереження, інтерв'ю, зміна перспективи, мобільна фокус-група, завантаження асоціацій, ланцюгові асоціації, візуальна підстановка, мозковий штурм, пінг-понг, свідоме марення, абсурдна альтернатива, екстремальні наслідки [1, с. 64].

Командний менеджмент — напрям теорії і практики управління організацією, що спирається на комплексне і конструктивне використання командних ефектів: взаємодопомога та взаємопосилення в досягненні спільної мети; самомотивація співробітників; налагоджений механізм зворотного зв'язку; готовність прийняти особисту відповідальність за невдалу роботу групи і розділити командний успіх; ініціативний обмін ресурсами; розвинена корпоративна культура та ін. Самоврядна команда здатна ініціативно ставити амбітні цілі і домагатися безпрецедентних результатів, привносячи в проект найвищу мотивацію і з максимальною ефективністю використовуючи особистий ресурс кожного члена команди. У процесі свого становлення команди послідовно проходять етапи біологічного життя: народження, зрілість і згасання.

У практиці командного менеджменту використовуються різні методи:

- перепроєктування команди з участю персоналу — залучення працівників у процес змін, стимулювання їх активності й ініціативи;
- навчання лідерів команд — розвиток професійних навичок по встановленню продуктивних командних взаємозв'язків;
- забезпечення зворотного зв'язку — налагодження системи ефективних комунікацій з метою отримання реакції і здійснення при необхідності коригувань;
- введення нових членів команди — забезпечення припливу свіжих «мізків» для підтримки високого командного потенціалу.

Комунікативний та комунікаційний менеджмент. Основою такого виду менеджменту є комунікація,

яка визначається як процес обміну інформацією між двома і більше людьми. Поняття «комунікативний» і «комунікаційний» часто виступають як синоніми, але при найближчому розгляді мають деякі суттєві відмінності. Поняття «комунікаційний» показує процес формування та налаштування комунікаційних мереж в організації. У цьому випадку керуючий вплив направлено на канали комунікації. Основною функцією комунікативного менеджменту є налагодження ефективної передачі інформації, а саме: аналіз кількості переданої інформації, пропускну здатність каналу комунікації, вразливість переданої інформації для шуму і т.д., але без урахування семантики повідомлення.

Поняття «комунікативний», навпаки, підкреслює комунікацію, здійснювану «з перенесенням сенсу», тобто такий процес комунікації, який містить у собі семантичну складову. Суть комунікативного менеджменту зводиться до управління смисловим наповненням повідомлення, часто без урахування руху повідомлення в організації, каналів, що його передають, часу «ходіння» повідомлення в організації і т.д. В силу того, що налагодження ефективної системи комунікації в організації охоплює і комунікативну та комунікаційну сторони передачі інформації, то їх часто об'єднують під однією назвою. Існують, можливо, й інші напрями розвитку теорії і практики сучасного менеджменту.

2. Інновації у внутрішніх структурних підвидах (видах) загального менеджменту, який у великих корпораціях та підприємствах різних галузей економіки диференціюється на: виробничий менеджмент, управління маркетингом, фінансовий менеджмент, кадровий менеджмент, зовнішньоекономічний (міжнародний) менеджмент, менеджмент інновацій та ін. Зрозуміло, що кожен такий вид менеджменту можна розглядати не тільки як окрему дисципліну в освітньому процесі майбутніх менеджерів, але і як специфічну галузь науки управління, яка розвивається і вносить свої інноваційні зміни в механізми, системи, інструментарій, удосконалюючи методи дослідження в даних областях знань.

Так, у сучасному виробничому менеджменті відбуваються інновації в організації виробництва; ресурсозбереження; в технічних і конструктивних особливостях продукції, які, природно, змінюють технологію виробництва і управління нею. Тенденції і закономірності розвитку інноваційних процесів у промисловості модернізують методи і рішення з урахуванням основних факторів і умов, які визначають ефективну реалізацію процесу сучасного виробничого менеджменту.

Істотно в останнє десятиліття змінився фінансовий менеджмент. З'явилися нові фінансові інструменти і методи управління фінансовим портфелем, цікаві напрями процесу фінансового управління. До таких інновацій у фінансовому менеджменті можна віднести: аутсорсинг, фандрайзинг, оновлені фор-

ми кредиту, формування нових грошових фондів (наприклад, ендаумент), зміни в методах мотивації і стимулювання.

Сучасний маркетинг — це не тільки і не стільки певна ринкова технологія, скільки певна філософія бізнесу, яка активно формує ринок (потреби свого покупця). В сучасному маркетингу з'явилися: директ-маркетинг — будь-який захід, спрямований на одержання відгуку від споживача; фінансовий маркетинг — системний підхід інвесторів-продавців до управління реалізацією фінансових активів та інвесторів-покупців до управління накопиченням фінансових активів; некомерційний маркетинг, здійснюваний організаціями і окремими особами, які діють у суспільних інтересах і не прагнуть до отримання фінансових прибутків; мережевий маркетинг, соціальний маркетинг, стратегічний маркетинг, що полягає в аналізі потреб фізичних осіб і організацій; брендинг; бенчмаркінг і багато іншого.

У зв'язку з розвитком малого бізнесу і підприємництва в Україні істотно змінюються кадровий менеджмент та інші види менеджменту. Всі разом ці види сучасного менеджменту вносять свої результативні зміни у стратегічний менеджмент.

3. Інновації в основах науки і практики загального (класичного) менеджменту. Особливо це стосується механізму менеджменту як комплексу взаємопов'язаних елементів впливу на об'єкт управління (принципів, методів, функцій управління і елементів нормативно-інформаційного та кадрового забезпечення).

У механізмі управління з'явилися нові принципи управління організацією: децентрація — збереження автономії при визнанні надіндивідуальної логіки; самогенерація; самоколлаж — посередництво; хрестоматика — мистецтво «робити гроші»; полисемичність — самоформирование безлічі інтерпретацій; панетрація — вимірювання рівнів фузності (fuzzy) бізнес-процесів: дифузії (поширення, розтікання, розсіювання), трансфузії (переливання), ефузії (розливання); безпрецедентність — відсутність попереднього розвитку; кризу; інволюція — спрощення структуризації в процесі менеджменту як відмова від наукового раціоналізму та ін. [9, с. 51].

Складність та багатоаспектність сучасного менеджменту найбільш видна у вживаних сьогодні методах управління організацією. Умови і фактори зміни середовища функціонування організацій, спотворені образи реальної і віртуальної дійсності змушують розвиватись способи досягнення цілей організації. У зв'язку зі спрощенням організаційних структур управління з'явилися нові вектори розвитку методів самоврядування та самоорганізації. Класичний аналіз і контроль як методи і функції управління поступово витісняються системою моніторингу і контролінгу, при одночасній мінімізації інструкцій, приписів і правил. У цілому можна помітити, що сучасні методи менеджменту розвиваються

від адміністративних і дисциплінарних в бік креативних та таких, що самоорганізуються.

Дослідникам і практикам відомі три джерела ресурсного забезпечення процесу управління: засоби праці (матеріальні ресурси), предмети праці (фінансові ресурси) і праця (кадри). На початку минулого століття з'явився новий вид ресурсу — інформаційний, який сьогодні змінився настільки, що вчені в галузі управління говорять вже про інформаційний менеджмент. Тим не менш, навіть залишаючись у ресурсній базі менеджменту, сучасна інформація та її носії забезпечують формування ринкового середовища, допомагають відстежувати мінливі макро- та мезоекономічні умови господарювання, які сприяють отриманню додаткового прибутку і залучення клієнтів, а також пошуку більш ефективних методів моніторингу і контролінгу результатів управління організацією.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок.** Таким чином, сучасні та оновлені методи пізнання науки менеджменту, теоретичні погляди на природу, сутність та розвиток сучасного менеджменту, сучасні напрямки теоретико-методологічних розробок в області менеджменту, реформи в системі управління підвищують роль лідера, нового керівника і, відповідно, змінюють підготовку менеджерів у ВНЗ. Сучасні менеджери повинні бути здатні: генерувати інноваційні ідеї; мобілізувати персонал для адекватної відповіді на виклики; організувати процес управління сталим розвитком організації; сформувані середовище з умовами, в яких співробітники стануть частиною організації, а не агентами. Компетенції майбутніх менеджерів повинні сприяти скороченню розриву між організаційними та економічними аспектами науки і практики управління.

#### Література

1. Василенко В. А. Креативне управління розвитком соціально-економічних систем: монограф. / В. А. Василенко. — К.: Освіта України, 2010. — 772 с.
2. Вірна Ж. Професійний самоменеджмент особистості: монограф. / Ж. Вірна, О. Фенина. — Луцьк: Вежа-Друк, 2016. — 212 с.
3. Гендерні дослідження: прикладні аспекти: монограф. / [В. П. Кравець, Т. В. Говорун, О. М. Кікінежді та ін.]; за наук. ред. В. П. Кравця. — Тернопіль: Навчальна книга — Богдан, 2013. — 448 с.
4. Дороніна, М. С. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку / М. С. Дороніна, В. І. Пересунько // Економіка і управління. — 2016. — № 4. — С. 7–12.
5. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. / П. Друкер. — М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. — 256 с.
6. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С. М. Ілляшенко. — Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. — 192 с.
7. Парадигмальні зміни основ загальної психології у синергетичному контексті: кол. монограф. / [Чепя М.-Л. А., Маценко В. Ф., Маценко Ж. М., Бугайова Н. М. та ін.]; за редакцією Чепя М.-Л. А. — Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. — 220 с.
8. Словник іншомовних слів за ред. О. С. Мельничука. — 2-е видання, випр. і доп. — К.: Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» (УРЕ), 1985–1966 с.
9. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монограф. / А. П. Наливайко, Т. І. Решетняк, Н. М. Євдокимова та ін. — К.: КНЕУ, 2013. — 454 с.

**Турсунов Алишер Мухамадназирович**

*доцент кафедры «Экономика промышленности»*

*Ташкентский государственный технический университет имени Ислама Каримова*

**Tursunov Alisher**

*Associate Professor of the Department of «Economics of Industry»*

*Tashkent State Technical University*

**Кариева Латофат Саидакрамовна**

*старший преподаватель кафедры «Экономика промышленности»*

*Ташкентский государственный технический университет имени Ислама Каримова*

**Kariyeva Latofat**

*Senior Lecturer of the Department of «Economics of Industry»*

*Tashkent State Technical University*

## НАЛОГОВЫЙ МЕХАНИЗМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ЭКОНОМИКИ

### TAX MECHANISM OF STIMULATION OF INVESTMENT ACTIVITY OF THE ECONOMY

**Аннотация.** В статье раскрыта сущность налогового механизма стимулирования инвестиционной активности, дана оценка и раскрыты основные проблемы и показаны пути их решения.

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестор, налоговая система, налоговый механизм, налоговые льготы.

**Summary.** The essence of the tax mechanism for stimulating investment activity is disclosed in the article, the main problems are revealed and solved, and the ways of their solution are shown.

**Key words:** investment, investor, tax system, tax mechanism, tax incentives.

**И**нвестиционная и налоговая политика правительства страны определяют общую экономическую стратегию развития государства. При этом инвестиционная политика во многом зависит от налогового климата в стране. Эта зависимость, точнее взаимосвязь, имеет прямой характер. Чем благоприятнее налоговый климат, тем больше приток инвестиции, при неблагоприятном налоговом климате происходит отток инвестиционных ресурсов. Для того, чтобы инвестирование расширилось необходимо постоянное реформирование налоговых механизмов.

В свою очередь, налоговый механизм формирует сильные налоговый стимулы, компенсирующие риски инвесторов и побуждающие их к активным вложениям в модернизацию и диверсификацию производства, и инновационные проекты.

Необходимо отметить, что на практике используются различные методы стимулирования инвестиционной деятельности. Но при этом основную роль играет система налогообложения. Это обусловлено тем, что от нее зависит величина всех источников инвестиций предприятий. Налоговые стимулы важ-

ны и для предприятий, так как вследствие неблагоприятного налогового климата предприятия могут скрывать свои финансовые накопления которые могли бы направляться на внутренние накопления. С другой стороны, иностранные инвесторы стремятся инвестировать в страны с благоприятным налоговым климатом для вложения своего капитала с минимальными рисками. Это показывает важность налоговых стимулов для иностранных инвесторов.

В целях активизации инвестиционного процесса налоговые инструменты могут использоваться по следующим направлениям:

- с помощью налоговой системы государство воздействует на уровень сбережений населения, величину чистой прибыли и амортизационных отчислений предприятий и соответственно определяет объем потенциальных источников финансирования инвестиционных программ фирм и важнейшие макроэкономические пропорции: потребление, накопление, инвестирование;
- используя целенаправленные налоговые льготы, государство направляет инвестиции организаций



в приобретение сферы деятельности и влияет на размещение капитала.

В связи с необходимостью стимулирования инвестиционной деятельности можно также целенаправленно использовать дифференцированные налоговые льготы по капитальным вложениям. Налоговый кодекс Узбекистана является документом прямого действия через совершенствование и систематизацию всех действующих норм и положений, регулирующих вопросы налогообложения, действующих на территории Республики Узбекистан, что позволило создать единую законодательную базу в системе налоговых отношений. В частности, в этом документе в направлении льгот для иностранных инвесторов и отечественных предприятий предусмотрены: уменьшение налогооблагаемой прибыли, льготы по уплате налога на добавленную стоимость, льготы по уплате налога на имущество юридических лиц, льготы по уплате таможенной пошлины [2].

Налоговые льготы способствуют формированию экономической среды, благоприятной для развития реального сектора экономики, привлечения инвестиций и создания на этой основе целенаправленный и адресный характер и не противоречит фискальным функциям обеспечения доходов бюджета.

Необходимо подчеркнуть, что в Узбекистане создан и успешно функционирует механизм налогового стимулирования привлечения инвестиций в экономику страны. Однако, это не говорит о том, что в этом направлении не существуют проблемы. В частности, в стране наблюдается снижение притока, прямых инвестиций за последние годы. Так если в 2015 году объём иностранных инвестиций составил 3,3 млрд долларов, то в 2017 году — 2,4 млрд долларов.

Анализ показывает, что существует ряд факторов отрицательно влияющих на условия инвестирования:

- вложение на инвесторов обязательств без учета их прав и интересов;
- вложение на инвесторов обязательств по приобретению материалов, оборудования, его компонентов и других товаров, в которых они не заинтересованы по цене и качеству;
- определение случаи по завышению долговой нагрузки во вновь создаваемых предприятиях;
- отсутствие современной эффективной системы мониторинга предоставляемых налоговых и таможенных льгот, а также государственных гарантий;
- не обеспечение в полном объёме защиты прав и интересов инвесторов при наличии достаточно большого количество нормативно-правовых актов.

Кроме этого, необходимо подчеркнуть, что налоговые льготы в определённой мере способствуют созданию монопольных условий для производителей, что, в конечном счете, отрицательно влияет на уровень удовлетворения спроса потребителей.

Это показывает необходимость совершенствования налоговой системы в целях совершенствования налогового стимулирования, привлечения инвестиций в экономику страны.

В целях повышения привлекательности страны для инвесторов, намеренных осуществить в Узбекистане крупные инвестиционные проекты, совершенствования налоговой системы. Необходимо уменьшить и оптимизировать налоговое бремя для всех категорий бизнеса, на этой основе расширить производство и налогооблагаемую базу [1].

Для совершенствования налогового механизма, стимулирования инвестиционной активности предприятий реального сектора необходимо решение таких вопросов, как совершенствование путём правового регулирования инвестиционных отношений и реформирования налоговой системы с целью стимулирования инвестирования. Это обусловлено тем, что инвестиционная политика во многом зависит от налогового климата в стране. На данном этапе уже начата работа по модернизации инвестиционного климата. Для этого разрабатывается инвестиционный кодекс. Разработчики данного кодекса предлагают осуществить кодификацию, унификацию и систематизацию действующих нормативно-правовых актов, а также создать действенный правоприменительный механизм в сфере инвестиционных отношений. В этом направлении необходимо решение следующих вопросов:

- обеспечение эффективной административно-правовой и судебной защиты прав и законных интересов инвесторов;
- повышение эффективности инвестиционного рынка путем стимулирование развития конкуренции;
- совершенствование правоприменительной практики и кодификации законодательства в инвестиционном климате и общем развитии экономики страны.

В частности налогового стимулирования привлечения инвестиций необходимо, прежде всего добиться того, чтобы она в течении длительного периода оставалась определенной и понятной для инвесторов.

Стратегия действий по пяти приоритетным направлениям развития РУ в 2017–2021 годах одним из ключевых направлений в сфере развития и либерализации экономики определены предложение курса на снижения налогового бремени и упрощения системы налогообложения, совершенствование налоговой администрации и расширение мер соответствующего стимулирования. В Узбекистане разработано концепция реформирования налоговой системы Республики Узбекистан и представлена на широкое обсуждение. Согласно данному документу переход на среднесрочное налоговое планирование и усиление гарантий стабильности налогового законодательства, повышение инвестиционной

привлекательности республики является одним из ключевых приоритетов реформирования налоговой системы Республики Узбекистан. При этом основными направлениями реформирования системы налогообложения касательно юридических лиц является отмена налога на прибыль юридических лиц (за исключением коммерческих банков и страховых организаций), с установлением порядка согласно которому обложению налогом на дивиденды по ставке 25% подлежит только выплачиваемая в виде дивидендов прибыль. Снижение ставки НДС с 20 до 12%, с распространением обязанности по его уплате на все категории налогоплательщиков, включая индивидуальных предпринимателей с оборотом 1 млрд сумм, а также созданием полноценной системы зачета налога, конкретизация налогооблагаемой базы, с освобождением от уплаты НДС оборотов по реализации, оборотов по реализации сельскохозяйственной продукции и отдельных производственных товаров, произведенных в республике в целях недопущения роста цен:

- инвентаризация и отмена неэффективных льгот по уплате НДС, в том числе при импорте товаров;
- отмена всех обязательных платежей, взимаемых в Государственные целевые фонды с оборота юридических лиц;
- снижения налоговой нагрузки по налогу на имущество юридических лиц за счёт поэтапно-

го снижения ставки (в 2019 году до 2,5% и до 2021 года до 1%) и исключения из объектов налогообложения производственных зданий и сооружений [3].

В направлении совершенствования механизма стимулирования инвестиционной активности, на наш взгляд необходимо:

- создать эффективную и современную систему мониторинга предоставляемых налоговых и таможенных льгот, а также государственных гарантий;
- при предоставлении налоговых льгот необходимо отказаться от индивидуальных льгот и перейти к их применению только для определенных отраслей экономики;
- активизировать политику стимулирования динамично развивающихся и укрепляющихся предприятий;
- осуществлять постоянный мониторинг использования всех источников инвестиций по регионам страны для определения имеющихся у них резервов и объема ресурсов, которые предстоит выделить из бюджета для их экономического роста;
- стимулирование инвестиций откроет новые возможности для устойчивого экономического развития, модернизации технического перевооружения предприятий реального сектора экономики и повышение их конкурентоспособности.

#### Литература

1. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису. Народное слово, 23 декабря 2017 г.
2. Налоговый кодекс Республики Узбекистан.
3. NORMA.uz

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА»**  
**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA»**  
**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА»**

Сборник научных статей

№ 7 (47)

2 том

Глава редакционной коллегии — д.э.н., профессор *Каминская Т.Г.*

Киев 2018

**Издано в авторской редакции**

---

Учредитель/Издатель ООО «Финансовая Рада Украины»  
Адрес: Украина, г. Киев, ул. Павловская, 22, оф. 12  
Контактный телефон: +38(067) 401-8435  
E-mail: editor@inter-nauka.com  
www.inter-nauka.com

Подписано в печать 25.04.2018. Формат 60×84/8  
Бумага офсетная. Гарнитура SchoolBookAC.  
Условно-печатных листов 6,28. Тираж 100. Заказ № 398.  
Цена договорная. Напечатано с готового оригинал-макета.

Напечатано в издательстве  
ООО «Центр учебной литературы»  
ул. Лаврская, 20 г. Киев  
Свидетельство о внесении субъекта издательского дела  
в государственный реестр издателей, изготовителей и распространителей  
издательской продукции ДК No 2458 от 30.03.2006 г.