

ЛИСТОПАД 2017 / NOVEMBER 2017



# МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

Електронне наукове періодичне видання

## MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT

### ELECTRONIC SCIENTIFIC EDITION

ISSN: 2522-1566

**ВИПУСК 2 (02)**  
**ISSUE NO. 2 (02)**

**JOIN THE DISCUSSION!**

[www.management-journal.org.ua](http://www.management-journal.org.ua)



Міністерство освіти і науки України  
Запорізький національний університет

**МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО:  
ТРЕНДИ РОЗВИТКУ**

*ЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ ПЕРІОДИЧНЕ ВИДАННЯ*

ВИПУСК 2 (02)  
2017

Запоріжжя  
2017

Ministry of Education and Science of Ukraine  
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

**MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP:  
TRENDS OF DEVELOPMENT**

*ELECTRONIC SCIENTIFIC JOURNAL*

ISSUE 2 (02)  
2017

Zaporizhzhia  
2017

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

### ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

**Бухаріна Людмила Михайлівна** – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет

### ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕДАКТОР:

**Онищенко Оксана Анатоліївна** – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет

### ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

**Гуржій Наталія Миколаївна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет

**Шмиголь Надія Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування, Запорізький національний університет

**Шавкун Ірина Григорівна** – доктор філософських наук, професор, декан факультету менеджменту, Запорізький національний університет

**Волков Володимир Петрович** – доктор технічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет

**Метеленко Наталя Георгіївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Запорізька державна інженерна академія

**Антонюк Дмитро Анатолійович** – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет

**Богданов Сергій Миколайович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет

**Шишкін Віктор Олександрович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет

**Маказан Євгенія Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет

**Сучков Артем Вадимович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет

**Dr. Urbich Andreas** – засновник та керуючий директор комунального освітнього закладу (Kommunales Bildungswerk e.V.), (м. Берлін, Федеративна Республіка Німеччина)

**Sébastien Ménard** – доктор філософії, директор з міжнародних відносин – координатор програми Erasmus, професор факультету права, економіки та управління, Університет міста Ле-Ман (м. Ле-Ман, Франція), член Французької Економічної Асоціації, член Канадської Економічної Асоціації.

Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет Вченою радою ЗНУ

Протокол №2 від 26. 09. 2017 р.

Офіційний сайт видання: <http://www.management-journal.org.ua>

ISSN (Online): 2522-1566

© Автори статей, 2017

© ЗНУ, 2017

Електронний науковий журнал «**Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку**» започатковано кафедрою підприємництва, менеджменту організацій та логістики Запорізького національного університету з метою досягнення якісно нового рівня повноти й оперативності задоволення інформаційних потреб суспільства в знаннях, одержаних у процесі науково-дослідної діяльності українських та зарубіжних учених і фахівців галузей управління та адміністрування, сучасного менеджменту, підприємництва та маркетингу.

В журналі публікуються оригінальні статті вітчизняних та зарубіжних авторів (науковців, студентів та практиків) високого наукового рівня українською, російською, англійською та німецькою мовами, які не публікувалися раніше.

Відповідальність за зміст, оригінальність та переклад текстів статей, науковий рівень та точність наведених відомостей, а також за те, що в матеріалах не міститься інформація з обмеженим доступом, несуть автори.

## EDITORIAL TEAM

### EDITOR-IN-CHIEF

**LIUDMYLA BUKHARINA** – Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine

### EXECUTIVE EDITOR

**OKSANA ONYSHCHENKO** – PhD in Public Administration, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine

### EDITORIAL BOARD

**NATALIA HURZHII** – Doctor of Science (Economics), Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine

**NADIYA SHMYHOL** – Doctor of Science (Economics), Full Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation, Zaporizhzhia National University, Ukraine

**IRYNA SHAVKUN** – Doctor of Science (Philosophy), Full Professor, Dean of the Faculty of Management, Zaporizhzhia National University, Ukraine

**VOLODYMYR VOLKOV** – Doctor of Science (Engineering), Full Professor, Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine

**NATALIA METELENGO** – Doctor of Science (Economics), Full Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Zaporizhzhia State Engineering Academy, Ukraine

**DMYTRO ANTONIUK** – Doctor of Science (Economics), Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine

**SERHII BOHDANOV** – Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine

**VIKTOR SHYSHKIN** – Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine

**YEVHENIYA MAKAZAN** – Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Business Administration and International Management, Zaporizhzhia National University, Ukraine

**ARTEM SUCHKOV** – Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine

**DR. URBICH ANDREAS** – Founder and Managing Director of the Municipal Educational Institution (Kommunales Bildungswerk e.V.), Berlin, Federal Republic of Germany

**SÉBASTIEN MÉNARD** – Assistant Professor of Economics, Director of International Relations – Erasmus coordinator, Faculty of Law, Economics and Management at University Du Maine, Le Mans, France, Member of the French Economics Association, Member of the Canadian Economics Association

The electronic scientific journal **MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT (METHOD)** founded by the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics (*ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY*) offers a dynamic international forum for the publication of high quality research on all aspects of Management & Entrepreneurship and their further widespread dissemination.

The journal issues academic articles, reviews on academic works and information on scientific events to promote the exchange of knowledge and experience among academicians, scholars and practitioners in the field of management and entrepreneurship.

**Recommended for electronic distribution by ZNU Academic Council**

*Protocol No.2 on 26 September 2017*

**Electronic page of journal: <http://www.management-journal.org.ua>**

*ISSN (Online): 2522-1566*

© Авторы статей, 2017

© ЗНУ, 2017

**ЗМІСТ**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

<b>Бухаріна Л.М., Титарчук Д.І.</b> Чинники ефективного менеджменту енергозбереження на промислових підприємствах.....	8
<b>Веремєєнко О.О.</b> Синергетичний ефект як основний фактор інноваційного розвитку вітчизняних підприємств промисловості.....	19
<b>Карпенко А.В., Коляда Ю.Г.</b> Дослідження розвитку корпоративної культури сучасного промислового підприємства.....	26
<b>Карпенко Н.М., Ямчук Г.М.</b> Напрями розвитку Запорізького аеропорту.....	34
<b>Мамич А.О., Богданов С.М.</b> Багаторівнева система підготовки кадрів на металургійному підприємстві.....	43
<b>Шмиголь Н.М., Павлюк Т.С.</b> Злиття та поглинання як різновид зовнішньоекономічної діяльності в контексті залучення прямих інвестицій.....	49

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

<b>Onyshchenko O. A.</b> The concept of public management for social enterprises in Ukraine.....	57
<b>Шишкін В.О.</b> Пошук шляхів розвитку малого підприємництва в умовах політичної та фінансової нестабільності в Україні.....	66

**ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ**

<b>Hurzhi N. M.</b> Integrated strategic segmentation as the element for forming the strategy of a trading enterprise.....	74
--	----

**ЛОГІСТИКА**

<b>Богданов С.М., Андрієнко А.О.</b> Види змішаних вантажних перевезень: їх особливості, роль та перспективи розвитку в Україні.....	80
<b>Карамушко А.С., Богданов С.М.</b> Проблеми та потенційні шляхи розвитку водного транспорту України.....	87
<b>Карпова К.С.</b> Роль транспортування в логістичному ланцюгу.....	93
<b>Омельченко О.О.</b> Роль логістики в регіональному розвитку.....	98
<b>Россинська Л.В.</b> Вплив логістичних чинників на сучасне підприємство машинобудування.....	104
<b>Сучков А.В., Помогайко А.В.</b> Оптимізація управління запасами як базовий елемент логістичної стратегії промислового підприємства.....	112
<b>Федосєєв В. А., Шишкін В.О.</b> Транспортна логістика на промисловому підприємстві: методологія та концепція використання.....	119

## CONTENTS

### MANAGEMENT

<b>L. BUKHARINA, D.TYTARCHUK.</b> Factors of the effective energy-saving management at the industrial enterprises.....	8
<b>A. VEREMEENKO.</b> Synergetic effect as the basic factor of innovative development of domestic enterprises.....	19
<b>A. KARPENKO, Yu. KOLYADA.</b> Research of development of corporate culture of modern industrial enterprise.....	26
<b>N. KARPENKO, H. YAMCHUK.</b> Directions of development of Zaporizhzhia airport.....	34
<b>A. MAMYCH, S. BOGDANOV.</b> Multilevel system of personnel training at metallurgical enterprises.....	43
<b>N. SHMIGOL, T. PAVLYUK.</b> Mergers and acquisitions as a variety of foreign economic activity in the context of attracting direct investments.....	49

### PUBLIC ADMINISTRATION

<b>O. ONYSHCHENKO.</b> The concept of public management for social enterprises in Ukraine.....	57
<b>V. SHISHKIN.</b> The ways of the small business development in the context of the political and financial instability in Ukraine.....	66

### ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

<b>N. HURZHII.</b> Integrated strategic segmentation as the element for forming the strategy of a trading enterprise.....	74
---	----

### LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

<b>S. BOGDANOV, A. ANDRIENKO.</b> Types of mixed cargo transportation: features, role and prospects of development in Ukraine.....	80
<b>A. KARAMUSHKO, S. BOGDANOV.</b> Problems and potential ways of water transport development in Ukraine.....	87
<b>K. KARPOVA.</b> The role of transportation in logistics chain.....	93
<b>O. OMELCHENKO.</b> The role of logistics in regional development.....	98
<b>L. ROSSYNSKA.</b> Influence of logistic factors in modern machine building enterprise.....	104
<b>A. SUCHKOV, A. POMOGAIKO.</b> The inventory management optimization as the basic element of the enterprise's logistic strategy.....	112
<b>V. FEDOSEEV, V. SHISHKIN.</b> The transport logistics at the enterprise: the methodology and the conception of use .....	119

### МЕНЕДЖМЕНТ

---

УДК 658.262:338.45:658.18

#### ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Л.М. Бухаріна, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя*

*Д.І. Титарчук, аспірант, асистент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя*

Актуальність досліджуваної теми зумовлена тим, що висока енергоємність промисловості в Україні є наслідком суттєвого технологічного відставання більшості галузей економіки від рівня розвинених країн, незадовільної галузевої структури національної економіки, що об'єктивно обмежує конкурентоспроможність виробництва і лягає важким тягарем на економіку, особливо за умов її зовнішньої енергетичної залежності. Ринкові принципи використання енергоресурсів спонукають вітчизняних виробників шукати нові шляхи розвитку підприємств. Впровадження ефективного менеджменту енергозбереження на промислових підприємствах надає змогу підвищити ефективність використання енергоресурсів, знизити негативний вплив на довкілля, займати провідні позиції як на внутрішньому ринку, так і на міжнародному рівні. Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти ефективності менеджменту енергозбереження промислових підприємств. Мета – теоретичне обґрунтування чинників ефективного менеджменту енергозбереження на промислових підприємствах. Базовими принципами дослідження виступають принципи причинності та об'єктивності, системний та порівняльний методи, використані інституціональний та структурно-функціональні підходи. Наукова значущість роботи полягає в дослідженні аналізу дії чинників, які зумовляють швидкість та масштаби впровадження енергозберігаючих заходів на промислових підприємствах. Як висновок, чинники, що визначають рівень розвитку менеджменту енергозбереження на промислових підприємствах пропонується використовувати комплексно, враховуючи особливості кожного підходу окремо. На практиці це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств за рахунок ефективного менеджменту енергозбереження, підвищить продуктивність їх роботи, дозволить уникнути втрати коштів на придбання енергоресурсів, збільшити фінансову підтримку розвитку вітчизняних інноваційних технологій, знизити екологічне навантаження на навколишнє природне середовище та зумовить впровадження енергозберігаючих заходів на промислових підприємствах.

**Ключові слова:** *менеджмент енергозбереження, чинники, енергоємність, промислові підприємства, енергоспоживання, енергетична ефективність.*

**Постановка проблеми.** Все більшої актуальності набуває потреба швидшого впровадження політики ощадного використання енергетичних ресурсів на всіх рівнях управління, що передбачає узгодженість дій органів державної влади та місцевого самоврядування щодо формування політики енергоз-

береження в усіх галузях національної економіки. В наш час дослідження даної проблеми здійснюється в основному на макроекономічному рівні. Сучасні реалії національної та світової економіки вимагають від керівництва промислових підприємств приділяти все більшу увагу ефективності спожи-



вання енергоресурсів. В зв'язку з цим виникає необхідність обґрунтування питання менеджменту енергозбереження на рівні економіки промислових підприємств та визначення чинників, передумов та етапів аналізу чинників, пов'язаних з виявленням резервів скорочення енерговитрат промисловим підприємством.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Широке коло питань і методів їх вирішення, пов'язаних з ефективним менеджментом енергозбереження суб'єктів господарювання, висвітлюється у працях вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів: А. Ю. Данилкова, В. В. Джеджула, Г. К. Дзяна, В. Е. Лір, О. О. Ляхова, О. М. Суходоля та багатьох інших. Водночас слід відзначити недостатність теоретичних напрацювань щодо розкриття змісту чинників ефективного менеджменту енергозбереження на промислових підприємствах.

**Постановка завдання.** Метою наукової статті є теоретичне обґрунтування чинників ефективного менеджменту енергозбереження на промислових підприємствах. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі основні завдання: розглянуто динаміку енергоємності України за 2010-2015 роки, проаналізовано кінцеве споживання енергії промисловими підприємствами та балансову вартість енергії в Україні, визначено фактори

стримання розвитку енергозбереження в Україні та високої енергоємності промислових підприємств, досліджено чинники ефективного менеджменту енергозбереження, передумови оцінки впливу чинників на доцільність впровадження енергозберігаючих заходів та етапи аналізу дії певного чинника, який зумовлює швидкість та масштаби впровадження енергозберігаючих заходів на промислових підприємствах.

**Виклад основних результатів.** Енергоефективна економіка є основою забезпечення постійного економічного розвитку будь-якої країни й реалізації її національних інтересів. Підтвердженням цьому є досвід розвитку економіки індустріальних країн світу. Проте, низький рівень енергетичної безпеки, енергетичної ємності та екологічної стійкості, що притаманний вітчизняній економіці, є бар'єром на шляху розвитку енергоефективної економіки.

Одним із основних показників при визначенні енергоефективності економіки кожної країни є енергоємність ВВП. Він є узагальнюючим макроекономічним показником, що характеризує рівень витрат енергетичних ресурсів на одиницю виробленого валового внутрішнього продукту. Енергоємність ВВП України на 2015 рік становила 0,316 кг нафтового еквіваленту на долар виробленої продукції [1] (рис. 1).



Рис. 1. Енергоємність ВВП в Україні та світі

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось поступове зменшення енергоємності ВВП України – у 2015 році її рівень був на 16% меншим за показник 2011 року – енергоспоживання зменшено на 25 млн тне [1]. Що стосується енергоємності світу, то найбільшими були темпи скорочення енергоємності ВВП у країнах Середнього

Сходу (на 56,7 %) й Африки (на 41,4 %), дещо меншими – у державах ОЕСР (на 27,7 %), які мали кращі показники енергоємності. В усіх країнах світу загалом енергоефективність підвищилася на 23,8 % [2].

Споживання енергії в Україні за період з 2010 по 2015 рік зменшилось на 23173 тис. тне., що становить 31 % [1] (рис. 2.).



Рис. 2. Динаміка кінцевого енергоспоживання в Україні

Одним з факторів, що вплинули на скорочення споживання енергії, є подорожчання енергоресурсу протягом 2012-2016 років [3] (рис. 3).

Так, порівнюючи ціни 2012 та 2015 років, можна констатувати, що середньозважена роздрібна ціна на електроенергію виросла до 179,78 коп./кВт.год. або на 86%, газу – до 5778, 94 грн. /тис. м<sup>3</sup> або на 65%.

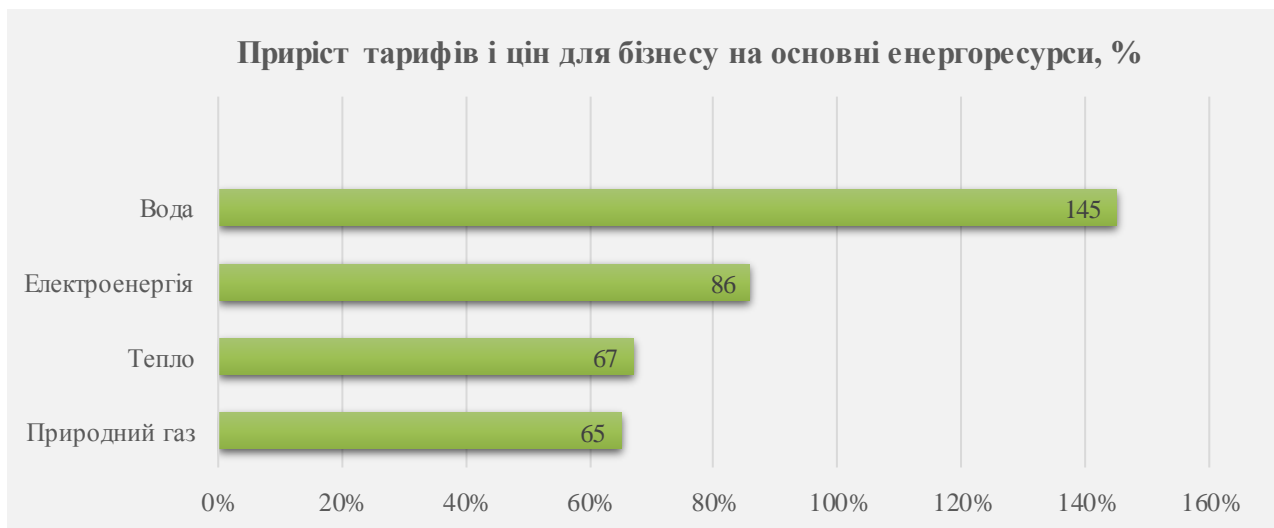


Рис. 3. Приріст тарифів і цін для бізнесу на основні енергоресурси з 2012 по 2016 роки

При цьому вартість тепла збільшилась на 67% до 1222,47 грн./Гкал, води – на 145% до 5,22 грн./м<sup>3</sup>[3].

Іншим фактором, що призвів до скорочення енергоспоживання [1] (рис. 4), є зменшення

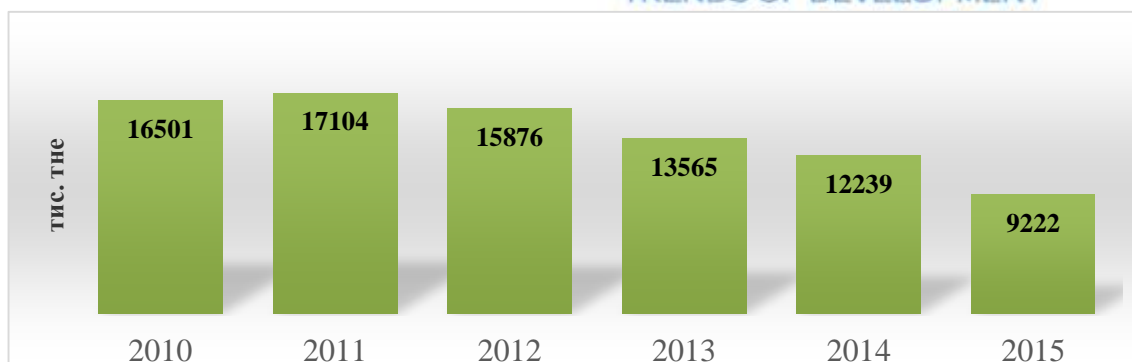


Рис. 4. Обсяги споживання енергоресурсів промисловістю, тис. тне

промислового виробництва товарів у зв'язку з кризовими економічно-політичними явищами, що спостерігалися з 2013 року.

Таким чином, незважаючи на номінальний прогрес в зменшенні споживання енергоресурсів, реальний прогрес у сфері масового впровадження енергоефективних технологій є незначним – 90% будівель не

відповідають енергетичним стандартам [4, с. 70], а обладнання, що використовується для виробництва, переважно є застарілим та малоефективним У рейтингу Всесвітньої енергетичної ради щодо балансової вартості енергії Україна в 2015 р. посідала 110-ту позицію зі 130 країн [5] (табл. 1).

Таблиця 1

Балансова вартість енергії в Україні 2013-2015 рр.

№	Назва показників	2013 р.	2014 р.	2015 р.	Баланс
	<b>Показники у сфері енергетики та екології</b>	92	89	105	↓
1	Енергетична безпека	59	54	88	С
2	Енергетична рівність	73	74	65	С
3	Енергетична стійкість	114	116	121	D
	<b>Показники соціально-економічного та політичного розвитку</b>	97	110	112	↓
1	Політична воля	99	96	107	↓
2	Соціальний розвиток	88	83	88	→
3	Економічний потенціал	101	113	110	→
	<b>Загалом</b>	<b>97</b>	<b>94</b>	<b>110</b>	<b>CCD</b>

Балансова вартість енергії вимірюється показниками за такими напрямками:

1) безпека енергетики – ефективність постачання первинної енергії, надійність енергетичної інфраструктури та здатність постачальників електроенергії задовольняти попит населення;

2) енергетична рівність – наявність і доступність електричної енергії для населення;

3) екологічна стійкість – ефективність пропозиції і попиту на електроенергію;

4) показники, що характеризують соціально-економічну й політичну ситуацію.

Як видно з табл. 1, Україна відноситься до країн, в яких стан енергетичної безпеки погіршився в 2015 р. порівняно з 2014 р. головним чином через відсутність політичної волі, внаслідок чого індикатор споживання енергії відносно зростання ВВП знижується.

З екологічної точки зору, інтенсивність викидів зменшується в напрямі зниження впливу на навколишнє середовище, але при

цьому залишається однією з найвищих в світі.

Розвиток енергозбереження в Україні, на думку експертів, [6, С. 209] стримується чотирма групами факторів (рис. 5), які умовно

можна поділити на фактори нестачі мотивації, інформаційних ресурсів, браку досвіду фінансування проектів та низьким рівнем організації та координації.



Рис. 5. Фактори, що стримують розвиток енергозбереження в Україні

Мотивація до енергозбереження знижується, зокрема, через перекладання зростаючих витрат на кінцевого споживача, а також через відсутність засобів регулювання споживання енергоносіїв.

Оскільки відсутня реалізація економії енергії у тарифних та бюджетних процесах, підвищення розцінок на енергоносії не мотивує до енергоефективного споживання, а лише зумовлює подальше зростання тарифів та додатковий попит на фінансування з бюджету.

Відсутність системи чіткого інформаційного забезпечення призводить до стереотипної поведінки громадян, тобто існує впевненість у тому, що для раціонального використання енергетичних ресурсів фактично нічого не треба робити, а цей фактор позбавляє як від необхідності пошуку енергоефективних рішень, так і від прийняття самостійно вироблених.

Існує недостатність досвіду з фінансування енергоефективних проектів з боку інвесторів чи інвестиційних банків.

Як правило, вимоги щодо окупності таких проектів зі зниження витрат чи підвищення енергобезпеки є більш жорсткими порівняно з проектами з розширення підприємств чи нового будівництва.

Оскільки рівень фінансової стійкості таких підприємств перебуває на досить низькому рівні, залучення фінансування з боку інвесторів щодо енергоефективних проектів стає просто неможливим.

Необхідно слід також зазначити, що фактори, пов'язані з низьким рівнем організації та координації, мають місце при прийнятті управлінських рішень на всіх рівнях.

Це означає, що енергоефективність та енергобезпека не розглядаються як засоби розв'язання екологічних та економічних проблем в Україні [7, С. 91].

До основних факторів, що обумовлюють високу енергоємність промислових підприємств, можна віднести:

– неефективне споживання паливно-енергетичних ресурсів, зокрема внаслідок недотримання вимог до діючих технологій та обладнання;

- застарілість основних фондів та комунікацій паливно-енергетичного комплексу та незадовільні темпи їх оновлення;

- значні втрати енергоресурсів, перш за все природного газу, тепло- та електроенергії, під час їх транспортування, зберігання та розподілу;

- низький рівень впровадження енергоефективних технологій та обладнання в українській промисловості;

- високий рівень зношеності основних фондів в економіці і відповідне підвищення питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів на виробництво низки важливих видів продукції в найбільш енергоємних галузях економіки;

- неадекватність тарифів на продукцію та послуги, що надаються підприємствами ПЕК, їх економічно обґрунтованому рівню;

- недостатнє використання промислового перероблення відходів, повільне впровадження альтернативної та відновлювальної енергетики.

Таким чином, висока енергоємність економіки, нераціональне енергоспоживання знижують конкурентоспроможність продукції, створюють навантаження на зовнішньоторговельний баланс і посилюють енергетичну, економічну та політичну залежність України.

Вона посилює ризики, пов'язані з підвищенням світових цін на нафту й подальшу трансформацію у зростання ціни на інші енергоносії.

Це створює загрозу стійкості економічного зростання, оскільки матиме вплив на формування цін виробників, передусім основних галузей промисловості.

Без розв'язання проблеми зменшення енерговитрат не можна побудувати нову модель економіки, здатну забезпечити високі соціальні стандарти.

За таких умов нагальною необхідністю є пошук ефективних інструментів для оптимізації споживання енергоресурсів, одним з яких є менеджмент енергозбереження.

Одною з головних переваг менеджменту енергозбереження порівняно з іншими підходами до зміцнення енергетичної безпеки є те, що на відміну від пошуків альтернативних джерел або диверсифікації постачання ПЕР в Україну, які пов'язані із значними ризиками та вилученням значних фінансових ресурсів із економіки, реалізація енергозберігаючих заходів на промислових підприємствах в Україні дозволяє:

- зменшити залежність вітчизняної економіки від світової кон'юнктури цін на енергоресурси;

- уникнути безповоротної втрати величезних коштів на придбання імпортних ПЕР;

- збільшити фінансову підтримку розвитку вітчизняних інноваційних технологій;

- знизити екологічне навантаження на навколишнє природне середовище;

- підвищити конкурентоспроможність вітчизняної продукції.

Енергетична ефективність промислового підприємства – характеристика, що відображає відношення корисного ефекту від використання енергетичних ресурсів до затрат, здійснених з ціллю отримання такого ефекту стосовно продукції, технологічного процесу, юридичної особи, індивідуального підприємця.

Ефективність менеджменту енергозбереження промислового підприємства характеризується динамікою відповідних показників. І для того, щоб його оцінити, необхідно, насамперед, визначити чинники, що будуть впливати на зміну споживання енергетичних ресурсів на підприємстві.

Під чинником ефективного менеджменту енергозбереження розуміються дії, які є причиною зміни стану основних елементів виробництва і, як наслідок, позитивних або негативних змін показників енергоспоживання.

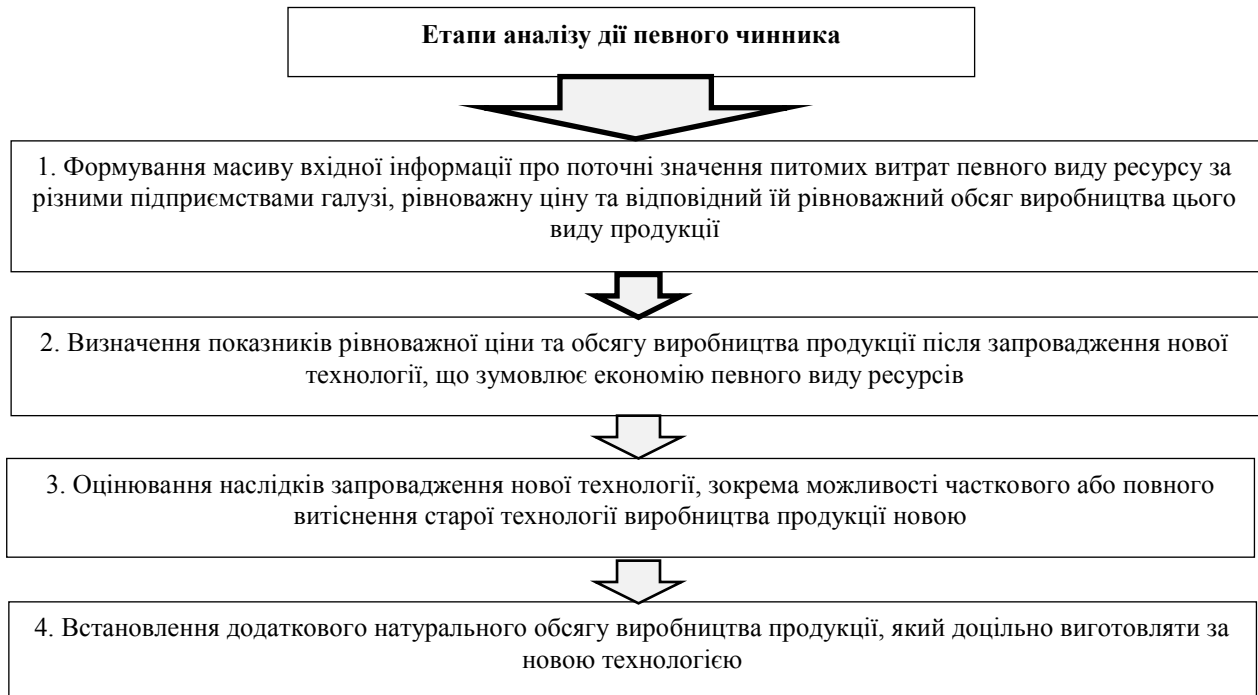
Під час оцінювання впливу певних чинників на доцільність та ефективність запровадження на промислових підприємствах енергозберігаючих заходів потрібно врахувати низку передумов (табл. 2).

*Передумови оцінки впливу чинників на доцільність впровадження енергозберігаючих заходів*

Передумова	Характеристика
1	2
Наявність у галузі підприємств з різним рівнем технічної оснащеності	Наявність у цій галузі підприємств з різним рівнем технічної оснащеності, що закономірно призводить до різних значень показників собівартості та питомої капіталомісткості аналогічної продукції за різними підприємствами. За таких умов необхідно володіти інформацією про матрицю питомих витрат ресурсів на виробництво одиниці продукції за усіма видами цих ресурсів та усіма підприємствами галузі. Підприємства з більшими питомими витратами певного виду ресурсів будуть сильніше реагувати на дію чинників, що зумовлюють необхідність впровадження технологій, спрямованих на економію даного виду ресурсів
Наявність у галузі достатньо конкурентного ринку	У випадку, якщо ця умова не виконується (існує один виробник-монополіст), то дія чинників, які сприяють запровадженню ресурсощадних заходів, може бути істотно загальмованою
Наявність у галузі механізмів швидкого встановлення рівноважної ціни на продукцію	У випадку високого рівня конкуренції на ринку, найбільш адекватним методом ціноутворення на продукцію є метод замикаючих питомих приведених витрат, тобто ціна одиниці продукції приймається на рівні питомих приведених витрат (ПІВ) у того виробника продукції, для якого вони є найменшими

Аналіз дії певного чинника, який зумовлює швидкість та масштаби впровадження енергозберігаючих заходів на промислових

підприємствах, повинен містити такі основні етапи (рис. 6):



*Рис. 6. Етапи аналізу дії певного чинника*

Всі чинники, що визначають рівень розвитку менеджменту енергозбереження, поділяються на зовнішні і внутрішні по відношенню до підприємства (табл. 3).

Таблиця 3

*Класифікація чинників ефективного менеджменту енергозбереження*

Внутрішні чинники ефективного менеджменту енергозбереження		
Підвищення технічного рівня виробництва підприємства	Підвищення економічного рівня виробництва підприємства	Удосконалення організації виробництва і праці
<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження нової енергозберігаючої техніки;</li> <li>– впровадження нових енергозберігаючих технологій; удосконалення діючої техніки і технологій;</li> <li>– поліпшення якості енергоресурсів, вибір параметрів енергоносіїв;</li> <li>– впровадження енергоефективних енергоносіїв</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація структури споживання енергоресурсів;</li> <li>– оптимальний розподіл енергетичних навантажень;</li> <li>– використання вторинних енергетичних ресурсів;</li> <li>– удосконалення нормування, обліку і контролю за витратами енергії;</li> <li>– удосконалення системи економічного стимулювання раціонального використання енергії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поліпшення організації й структури виробництва;</li> <li>– максимальне завантаження енергоспоживаючого устаткування;</li> <li>– зміна обсягу виробництва окремих видів продукції;</li> <li>– скорочення витрат від браку;</li> <li>– удосконалення організації та підвищення якості ремонтів енергоспоживаючого устаткування</li> </ul>
Зовнішні чинники ефективного менеджменту енергозбереження		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– удосконалення законодавчого регулювання споживання енергії;</li> <li>– посилення впливу органів Держнагляду за споживанням енергії;</li> <li>– посилення ринкового впливу;</li> <li>– посилення соціального і екологічного значення економії енергії;</li> <li>– безперебійність енергопостачання</li> </ul>		

Одним із найбільш значних і таких, що прямо впливають на обсяг споживання енергії, є такий внутрішній чинник, як зміна обсягу виробництва окремих видів продукції.

При збільшенні виробництва менш енергоємної продукції величина основного показника споживання енергії – енергоємності – зменшиться, а при значних структурних змінах може зменшитися і кількість споживаних енергетичних ресурсів.

Наступним внутрішнім чинником, що здійснює значний вплив на обсяг споживання енергії є структура споживаних енергоносіїв. Тут найбільш важливе значення має їх ефективність, що залежить, насамперед, від якості енергії. При поліпшенні якості енергоресурсів зменшується кількість відходів і, відповідно, зменшується загальне їх споживання.

Величезне значення має і підвищення рівня використання вторинних енергетичних ресурсів. Великого впливу на обсяг споживання енергетичних ресурсів надає і технічний рівень виробництва, що обумовлюється цілим комплексом складових. Сюди, насамперед, потрібно віднести наявність досконалих

енергозберігаючих технологій і сучасного устаткування [8, С. 126].

Існує також група зовнішніх чинників. До зовнішніх відносяться чинники, що не залежать від діяльності розглянутого підприємства. Вони розділяються в залежності від рівня управління промисловістю і характеру впливу на обсяг споживання енергії.

Всі фактори і зовнішні, і внутрішні тим або іншим способом впливають на ефективність менеджменту енергозбереження. У залежності від характеру цього впливу їх можна розділити на дві групи: екстенсивні й інтенсивні. Інтенсивний і екстенсивний шляхи підвищення ефективності енергоспоживання утворюються системою внутрішніх і зовнішніх, стосовно підприємства, комплексних і часткових факторів. Особливої уваги потребує група інтенсивних факторів. Вони виникають та формуються, зокрема, в результаті дій, пов'язаних з застосуванням якісно нових, більш досконалих способів використання енергії.

**Висновки.** У сучасних умовах одним з основних факторів, які негативно впливають на конкурентоспроможність продукції біль-

шості промислових підприємств України та, відповідно, зумовлюють скорочення обсягів вітчизняного промислового виробництва, є значний рівень питомих витрат енергоресурсів на виготовлення продукції, ресурсів, зокрема значна енергомісткість виробництва.

За таких умов нагальною необхідністю є пошук ефективних інструментів для оптимізації споживання енергоресурсів, одним з яких є менеджмент енергозбереження.

Для того, щоб оцінити ефективність менеджменту енергозбереження на промисловому підприємстві, необхідно визначити чинники, що будуть впливати впровадження енергозберігаючих заходів на промислових підприємствах. Для її покращення необхідно враховувати зовнішні та внутрішні чинники. До внутрішніх відносяться чинники, зміна яких у значній мірі обумовлена поточною та довгостроковою політикою енергозберігання промислового підприємства. До зовнішніх відносяться чинники, що не залежать від діяльності розглянутого підприємства.

Перспективи подальших наукових розробок у цьому напрямку полягатимуть у створенні моделі оцінки вагомості критеріїв відбору енергозберігаючих заходів в залежності від завдань менеджменту енергозбереження на промислових підприємствах.

### Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. Економічна діяльність. Енергетика. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Світова енергетична статистика 2005–2015 рр. // Міжнародна енергетична агенція – 2017, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/KeyWorld\\_Statistics.pdf](https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/KeyWorld_Statistics.pdf).
3. Звіт про результати діяльності НКРЕКП у 2016 році // Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг – 2017, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nerc.gov.ua/?id=24476>.

4. Дешко В. І. Математичні моделі будівель для оцінки енергоспоживання / В. І. Дешко, І. Ю. Білоус // Будівельні конструкції. – 2014. – Вип. 80. – С. 68-72.

5. Energy Trilemma Index: Benchmarking the sustainability of national energy systems – 2015, [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.worldenergy.org/publications/2015/2015-energy-trilemma-index-benchmarking-the-sustainability-of-national-energy-systems-2/>.

6. Співак, Я. О. Енергозбереження як фактор економічного зростання України / Я. О. Співак // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2015. – № 10. – С. 208-210.

7. Іскаков А.А. Енергоефективність національної економіки в контексті її еколого-економічної безпеки / А. А. Іскаков, І. М. Кобушко // Механізм регулювання економіки. – 2016. – № 3. – С. 88-96.

8. Лір В. Е. Економічний механізм реалізації політики енергоефективності в Україні / В. Е. Лір, У. Є. Письменна. – К.: Ін-т екон. та прогнозів. НАН України, 2010. – 208с.

### REFERENCES:

1. Official State Statistics Committee of Ukraine, (2017), “Economic activity. Energetics”, [Online], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 25 October 2017), (In Ukrainian).
2. International Energy Agency (2017), “World energy statistics 2010-2015”, [Online], available at: [https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/KeyWorld\\_Statistics.pdf](https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/KeyWorld_Statistics.pdf). (Accessed 25 October 2017).
3. National Energy and Utilities Regulatory Commission (2017), “Performance report of National Energy and Utilities Regulatory Commission in 2016” [Online], available at: <http://www.nerc.gov.ua/?id=24476>. (Accessed 25 October 2017).
4. Deschko, V.I. and Bilous, I.YU. (2014), “Mathematical buildings models for the valuation of energy consumption”, *Budivel'ni konstruktsii*, vol 80, pp. 68-72.



5. World energy council (2015), "Energy Trilemma Index. Benchmarking the sustainability of national energy systems", [Online], available at: <https://www.worldenergy.org/publications/2015/2015-energy-trilemma-index-benchmarking-the-sustainability-of-national-energy-systems-2/>. (Accessed 25 October 2017).

6. Spivak, YA. O. (2015), Energy-saving as a factor of economic growth in Ukraine, *Naukovyj vianyk mizhnarodnogo gumanitarnogo universytetu*, vol. 10, pp. 208-210.

7. Iskakov, A.A. and Kobuschko, I.M. (2016), "Energy efficiency of national economy in the context of its ecological and economic security", *Mekhanizm reguluvannya ekonomiky*, vol. 3, pp. 88-96.

8. Lir, V. E. (2010), *Ekonomichnyj mekhanizm realizatii polityky energoefektyvnosti v Ukrainy* [Economic mechanism of implementation of energy efficiency policy in Ukraine], Institut ekonomiky ta prognozuvannya NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

**Л.М. Бухарина**, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

**Д.И. Титарчук**, аспирант, ассистент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье.

### ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Актуальность исследуемой темы обусловлена тем, что высокая энергоемкость промышленности в Украине является следствием существенного технологического отставания большинства отраслей экономики от уровня развитых стран, неудовлетворительной отраслевой структуры национальной экономики, которая объективно ограничивает конкурентоспособность производства и ложится тяжелым бременем на экономику, особенно в условиях ее внешней энергетической зависи-

мости. Рыночные принципы использования энергоресурсов побуждают отечественных производителей искать новые пути развития предприятий. Внедрение эффективного менеджмента энергосбережения на промышленных предприятиях дает возможность повысить эффективность использования энергоресурсов, снизить негативное влияние на окружающую среду, занимать ведущие позиции как на внутреннем рынке, так и на международном уровне.

Предметом исследования является теоретико-методологические аспекты эффективности менеджмента энергосбережения промышленных предприятий. Цель – теоретическое обоснование факторов эффективного менеджмента энергосбережения на промышленных предприятиях. Базовыми принципами исследования выступают принципы причинности и объективности, системный и сравнительный методы, использованы институциональный и структурно-функциональные подходы.

Научная значимость работы заключается в исследовании анализа действия факторов, которые обусловят скорость и масштабы внедрения энергосберегающих мероприятий на промышленных предприятиях.

Как вывод, факторы, определяющие уровень развития менеджмента энергосбережения на промышленных предприятиях предлагается использовать комплексно, учитывая особенности каждого подхода отдельно. На практике это будет способствовать повышению конкурентоспособности украинских предприятий за счет эффективного менеджмента энергосбережения, повысит производительность их работы, позволит избежать потери средств на приобретение энергоресурсов, увеличить финансовую поддержку развития отечественных инновационных технологий, снизить экологическую нагрузку на окружающую природную среду и приведет к внедрению энергосберегающих мероприятий на промышленных предприятиях.

**Ключевые слова:** менеджмент энергосбережения, факторы, энергоемкость, промышленные предприятия, энергопотребление, энергетическая эффективность.

**LIUDMYLA BUKHARINA**, *Doctor of Science (Economics), Associated Professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine.*

**DMYTRO TYTARCHUK**, *postgraduate student, assistant of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine.*

### FACTORS OF THE EFFECTIVE ENERGY-SAVING MANAGEMENT AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

The relevance of the research is determined by the fact that the reason of high energy intensity of industry in Ukraine are the significant technological lag of most branches of the economy as apposed to the level of developed countries, the unsatisfactory sectoral structure of the national economy, which objectively limits the competitiveness of production and pulls down the economy, especially in the conditions of its external energy dependence. Market principles of energy use encourage domestic producers to look for new ways of enterprise development. The implementation of effective energy-saving management at industrial enterprises provides an opportunity to increase energy efficiency, reduce negative environmental impacts, take the leading positions both at domestic and international market. The subject of the research is theoretical and methodological aspects of efficiency of the energy-saving management of industrial enterprises.

**Purpose.** The goal of the research is theoretical substantiation of factors of the effective energy-saving management at industrial enterprises.

**Design/methodology/approach.** The basic principles of the research are the principles of causality and objectivity, system-defined and comparative methods, institutional and structural-functional approach have been used.

**Findings.** As a conclusion, the factors that determining the level of energy-saving management development at industrial enterprises are proposed to be used in a complex way, taking into account the peculiarities of each approach separately.

**Research limitations/implications.** The scientific consequence of the research is analysis of factors that determine the speed and scale of implementation of the energy-saving measures at industrial enterprises.

**Originality/value.** In practice, this will help to increase the competitiveness of Ukrainian enterprises through effective energy-saving management, increase their productivity, avoid losses from acquisition of energy resources, increase financial support for the development of domestic innovative technologies, reduce the environmental burden to the environment and lead to the introduction of energy-saving measures at industrial enterprises.

**Keywords:** energy-saving management, factors, energy capacity, industrial enterprises, energy consumption, energy efficiency.

УДК 330:25.11

## СИНЕРГЕТИЧНИЙ ЕФЕКТ ЯК ОСНОВНИЙ ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ

**О.О. Веремєєнко**, аспірант кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Актуальність досліджуваної теми зумовлена важливою необхідністю інноваційного розвитку промислових вітчизняних підприємств з огляду на особливу роль інновацій у підвищенні рівня міжнародної конкурентоспроможності України. Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти визначення ступеня взаємодії основних суб'єктів інноваційного розвитку. Мета – дослідження питання взаємодії основних учасників інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств. Базовими принципами дослідження виступають системний та порівняльний методи, використаний структурно-функціональний підхід. Наукова значущість роботи полягає у дослідженні процесу інноваційної діяльності підприємств з урахуванням особливостей взаємодії основних її учасників. Як висновок наводиться необхідність активізації інноваційного розвитку вітчизняних промислових підприємств з визначенням позитивного ефекту від взаємодії та отримання синергетичного ефекту. На практиці це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української економіки та прискорить процес інтеграції країни в міжнародне середовище.

**Ключові слова:** інновації, інвестиції, ефективність, ефект, синергія.

**Постановка проблеми.** Часи глобалізації вимагають активного використання досягнень науки і техніки та загального інтелектуального розвитку людства, також відбувається трансформація та поява нових соціально-економічних, організаційних та інших потреб у суспільства. Для того, щоб задовольнити ці потреби, сфера виробництва намагається створювати відповідно нові матеріальні блага (товари, послуги). Але підвищений попит вимагає збільшення масштабів виробництва, оскільки на існуючій базі повністю задовольнити нові потреби неможливо. Тобто подальше використання екстенсивного типу виробництва робить не можливим становлення України як конкурентоздатної, ресурсозберігаючої, інноваційно-інвестиційної привабливої країни.

У 1957 році Сайман Солоу у роботі «Технічні зміни і функція сукупного виробництва» розрахував, що збільшення вдвічі валової продукції на одну витрачену людино-годину у США за період з 1900 по 1949 роки відбулося на 12,5% за рахунок підвищення капіталоозброєності праці і на 87,5% за рахунок

технологічних змін. У 1987 році цій роботі була присуджена Нобелівська премія [1, С. 147]. Тобто навіть півстоліття тому, була визначена провідна роль технологічних змін (а не технічних), які вкрай необхідні для створення стабільності, розвитку та загально ефективною роботи економічних систем у країні. Отже, реалії економічного життя доводять, що сьогодні стає невідкладною справою розширення та активізація простору для інновацій, особливо їх ефективне застосування та максимальна вигода учасників даного процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями інноваційного розвитку, інноваціями, їх ефективного використання займаються багато вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: О. Амоша, О. Бутнік-Сіверський, В. Гейць, А. Гречан, А. Даниленко, К. Дорошкевич, М. Денисенко, П. Завлін, І. Єгоров, Д. Крикуненко, Н. Краснокутська, І. Одотюк, П. Микитюк, В. Семиноженко, О. Тридід [6], В. Федоренко, І. Федулова [7], Р. Фатхутдінов, А. Череп та інші. Незважаючи на значну кількість теоретичних під-

ходів та накопиченого досвіду, залишаються невирішеними концептуальні підходи до вивчення характерних рис та єдиного повного бачення визначення категорії ефективність інноваційної діяльності, не розкриті «точки дотику» системоутворюючих показників та відсутня методика визначення сукупного/загального ефекту від такої діяльності (синергетичного ефекту). Отже, впровадження інновацій з урахуванням сукупного ефекту є важливою та необхідною умовою ефективного економічного розвитку суб'єктів господарювання.

**Постановка завдання.** Метою статті є діагностика проблеми визначення сукупного ефекту від впровадження інноваційних трансформацій. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі основні завдання: проаналізовано динаміку основних показників економіки України, розглянуто особливості розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств, визначено стан та перспективи розвитку державної підтримки інноваційної діяльності, наголошено на актуальності питання фінансування інноваційної діяльності в Україні.

**Виклад основних результатів.** Розширення інтеграційних процесів та механізмів в економіці України, поглиблення глобалізації і вихід на світовий ринок вимагає від топ-менеджменту вітчизняних промислових підприємств створення міцної конкурентної позиції, що у сучасному турбулентному середовищі не можливе без активізації інноваційної діяльності компаній, як основного напрямку підвищення ефективності. Основна проблема полягає в тому, що у більшості випадків сукупність впливу таких факторів в Україні, як наявний дефіцит бюджету країни, складність вступу в право власності винахідників (відсутність їх правового захисту), невідповідність сучасним умовам господарювання форм кредитування юридичних та фізичних осіб, невідповідність світовим стандартам якості і найголовніше, відсутність постійної державної інвестиційної підтримки стримують розробку і впровадження інновацій на підприємствах.

На думку експертів вітчизняного ринку інновацій, нове в товарах та послугах, що впроваджується українськими підприємствами, зорієнтовано на незначне вдосконалення вже наявної продукції та технологій її виробництва. Кількість активних інноваційних підприємств у структурі економіки України становить 12 %, водночас у країнах Східної Європи та ЄС цей показник становить 20 % і вище. Обсяг інноваційної продукції серед загального обсягу вироблених товарів в Україні дорівнює 8 %, що в кілька разів нижче, ніж у країнах Східної Європи. Така негативна ситуація пояснюється незначним матеріальним обсягом інвестиційної підтримки інноваційних процесів, а також низьким рівнем економічної стабільності в країні (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка основних економічних показників, дол. США [3]

Рік	ВВП на душу населення України		Валова сума державного боргу	
	Обсяг	Темп росту, %	Обсяг	Темп росту, %
2017	2 459	11,81%	86,2	6,08%
2016	2 199	2,98%	81,2	2,42%
2015	2 135	-31,01%	79,3	12,82%
2014	3 095	-22,02%	70,3	73,54%
2013	3 969	2,49%	40,5	7,93%
2012	3 873	7,88%	37,5	1,81%
2011	3 590	20,34%	81,2	2,42%
2010	2 983	12,35%	79,3	12,82%

Аналіз таблиці 1 свідчить, що ВВП України (як головний економічний показник діяльності держави в цілому) має позитивну тенденцію у порівнянні з минулими роками (2017 р. темп росту – (+8,83%) у порівнянні з минулим аналогічним періодом 2016 р.), в той же час, темп росту суми державного боргу збільшився майже в три рази. Співставлення обсягу ВВП України на душу населення з країнами світу у 2017 році (таблиця 2) свідчить про значне відставання нашої держави (майже на 22%), а позитивні тенденції в Україні є незначними і загальний показник ефективної діяльності нашої держави є на дуже низькому рівні у порівнянні з світовими стандартами.

Таблиця 2

Рейтинг країн-лідерів згідно ВВП на  
душу населення у 2017 р., \$ [3]

Місце	Країна	Сума
1	Люксембург	108004.9
2	Швейцарія	79347.76
3	Норвегія	72046.29
4	Катар	67269.64
5	Макао	61365.29
6	Ісландія	60920.39
7	США	58952.03
8	Ірландія	57219.6
9	Данія	55068.22
10	Сінгапур	54052.85

Отже, в країні потрібні трансформації – масштабні та швидкі, особливо така тенденція характерна для діяльності промислових підприємств, оскільки спеціалізація української економіки має чітку промислову спрямованість (рис. 1).



Рис. 1 Чистий прибуток (збиток) великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності за січень-червень 2017 року, млн.грн. [3]

Оскільки, згідно статистичних даних найвищий рівень показників фінансово-економічної діяльності (обсяг чистого прибутку за 2017 р.) належить промисловим підприємствам.

В той же час інноваційний «поштовх» в діяльності промислових компаній негайно потрібен задля утримання конкурентоспроможного положення на міжнародному ринку. Постійні зміни умов зовнішнього середовища вимагають швидкого реагування та змушують вчасно адаптуватися до них.

Інновація (у вигляді нових продуктів, технологій, методів управління) є результатом

інноваційної діяльності, важливо не тільки впровадити її з мінімальними витратами, а і отримати цінність, що має бути корисною та потрібною для суспільства. Така цінність повинна відповідати певним вимогам, які задовольняють потреби новатора, інвестора, який ресурсопроводжує її впровадження, так і з боку майбутніх споживачів цієї інновації. Але цей «ланцюг» етапів інноваційної діяльності не може відбутися без інвестора, який має бажання вкласти ресурси (матеріальні, нематеріальні) в ідею (майбутню інновацію). Однак існує ряд обмежуючих факторів, через які інноваційний процес може не відбутися,

головний для інвестора – це ризик втрати та не повернення вкладених ресурсів. Для виключення різного роду перешкод вже на початку інвестиційної підтримки інновацій повинна бути визначена ефективність цього процесу.

Інноватор, впроваджує інновацію, визначає її ефективність через рівень необхідності (корисності) для суспільства. Отже, можна стверджувати, що інновація, яка не потрібна суспільству, не задовольнить економічний інтерес інвестора, інноватора та держави. Виходячи з того, що інноваційна діяльність є каталізатором сучасного розвитку виробниц-

тва конкурентоспроможної продукції, проблеми обґрунтування ефективності інноваційних рішень набувають особливої актуальності. Дуже важливо вчасно та повно оцінити ефективність від інноваційної діяльності для всіх основних суб'єктів.

Згідно рис. 2, кожен з головних учасників процесу інноваційної діяльності вимірює власну вигоду та оцінює ефективність від такої діяльності по-різному. Для інвестора головна вимога – це максимізація результатів своєї діяльності, споживач бажає задовольнити потреби, які виникають під впливом НТП.

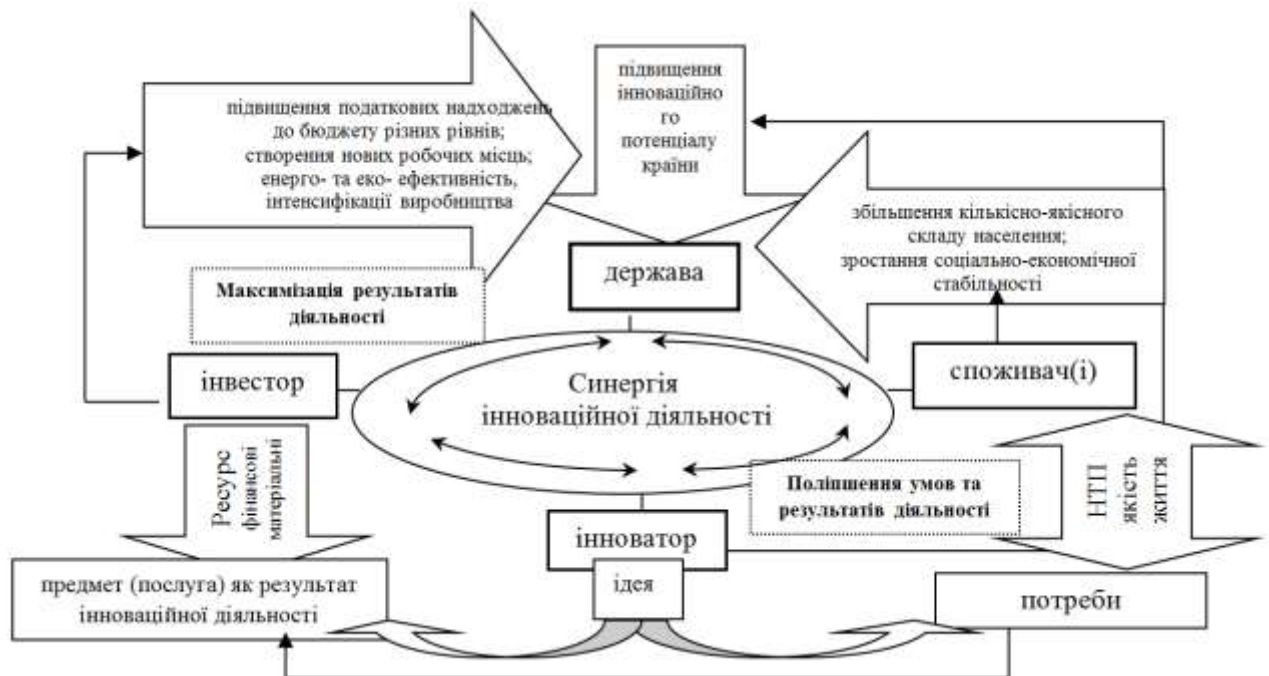


Рис. 2 Синергія інноваційного розвитку

Таким чином, сумуючий ефект від взаємодії учасників процесу впровадження інновації надає більший результат кожному з них і суспільству та розвитку економіки країни зокрема – виникає синергетичний ефект інноваційної діяльності.

Термін синергія походить від грецького *synergeia* – співпраця, співдружність. Вперше термін «синергетика» ввів німецький науковець Хакен Г. у 1970 році для пояснення кооперативної поведінки термодинамічних систем.

Діагностика та аналіз наслідків синергії дає можливість виявити та отримати додаткові переваги (резерви) від взаємодії різних компонентів, елементів, системи, факторів у будь-якій діяльності [4, с.10]. На думку Колеснікова Д.В. та Гриньова А. В. [4, с. 11], синергія – це істотне підсилення або послаблення потенціалу будь-якої системи, що може викликати як різко позитивні, так і різко негативні наслідки. Згідно рис. 2, під інноваційним синергізмом можна розуміти: отримання інноватором та інвестором максимуму можливих благ (вигід) від витрачених ресур-

сів, а в результаті споживач та держава отримують додаткові вигоди, остання, наприклад, в якості збільшення податкових надходжень до бюджету або зменшення шкідливих викидів у певному регіоні.

Синергія інноваційної діяльності підприємства – це показник реалізованих позитивних наслідків впровадження певного інноваційного проекту, який повинен відображати у сукупності симбіоз величини інноваційного ефекту та міри повноти і якості досягнення первісно очікуваних цілей, мети та вигод, що були сформовані на початку розробки інноваційного проекту [5, с. 152-153]. Автори цього визначення наголошують на отриманні позитивних результатів від впровадження інноваційного проекту.

Отже, для того, щоб вижити в складному конкурентному середовищі, потрібно вміти виявляти, нарощувати і здобувати позитивний синергетичний ефект від поєднання та взаємодії основних учасників (суб'єктів) процесу.

**Висновки.** До необхідної структурної трансформації економіки відповідно до вимог інноваційного розвитку необхідно, насамперед, оновити та створити дієві державні важелі впливу на активізацію інноваційної політики.

Держава має забезпечувати фінансування масштабних досліджень із метою визначення пріоритетних напрямів науково-технологічної та інноваційної діяльності.

Потребує уваги і розгортання інфраструктури захисту прав інтелектуальної власності, також для України важливою є гармонізація (усунення протиріч) положень законодавчих та нормативних актів і, насамперед, законів України «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритети інноваційної діяльності в Україні», «Про спеціальний режим інноваційно-інвестиційної діяльності технопарків» [2, с. 40].

Підсумовуючи усе вищесказане, необхідно зазначити, що інноваційний розвиток у повному обсязі має комплексний, системний характер і охоплює такі види роботи, як пошук ідей, ліцензій, патентів, кадрів, організацію дослідницької роботи, інженерно-

технічну діяльність, яка об'єднує винахідництво, раціоналізацію, конструювання, створення інженерно-технічних об'єктів, інформаційну та маркетингову діяльність. Усе це створює прогресивні умови для активізації та розвитку інноваційних процесів, впровадження яких надасть змогу формуванню нових взаємовигідних зв'язків між суб'єктами.

#### Список використаних джерел:

1. Гвоздю С. Ю. Аналіз основних чинників активізації основної діяльності підприємства / С. Ю. Гвоздю // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2009. – Вип. 19.11. – С. 268–274.

2. Горбулін В. П. Державне управління науково-технічними та економічними процесами реалізації Україною стратегічного курсу на європейську і євроатлантичну інтеграцію / В. П. Горбулін. – К. : ДП «НВЦ» Євроатлантикінформ, 2010. – 272 с.

3. Динаміка основних економічних показників промислових підприємств України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Колесніков Д. В. Сутність синергії та класифікація її видів у дослідженні вертикально-інтегрованих структур / Д. В. Колесніков // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2013. – № 2. – С. 9-15. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2013\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2013_2_3)

5. Скалюк О. В. Ефекти та ефективність інноваційної діяльності промислових підприємств / О. В. Скалюк, Р. В. Декалюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 1. – С. 149–154.

6. Тридід О. М. Розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств / О. М. Тридід // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2015. – № 1(10)2011. – Частина 2. – С. 121–125.

7. Федулова І. В. Дослідження інноваційної активності промислового підприємства / І. В. Федулова // Технічні та прикладні питання економіки. – 2016. – Вип. 26. – С. 121-127.

### REFERENCES:

1. Gvozdu, S. Yu. (2009), "Analysis of the main factors of activating the main activities of the enterprise" *Scientific herald of NLTU of Ukraine: Sb. Sci.-Tech. Works*, vol. 19.11, pp. 268-274.

2. Gorbulin, V. P. (2010) *The management of science and technology and economical processes in realizing Ukraine's strategic course for Europe and Euro-Atlantic integration*, DP "NEC" Euroatlanticinform, Kyev, Ukraine.

3. Official State Statistics Committee of Ukraine, (2015), "Industrial enterprises", [Online], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 1 November 2017), (In Ukrainian).

4. Kolesnikov, D. V. (2013) "The synergy of the cluster and the image of the vertically integrated structures", *Economic announcer of the National mountain university*, vol. 1, pp. 9-15.

5. Skalyuk, O. V. (2009) "Efekti of te effektivnost of innovative activity of industrial enterprises", *News of Khmelnytsky National University*, vol. 1, pp. 149-154.

6. Tridid, O. M. (2015) "Development of innovation-investment activity of enterprises", *Financial and credit activity: problems of the oryand practice*, vol. 1 (10), part 2, pp. 121-125.

7. Fedulova, I. V. (2016) "Investigation of innovative activity of industrial enterprise", *Technical and applied questions of economy*, vol. 26, pp. 121-127.

**А.А. Веремеенко**, аспирант кафедры бизнес-администрирования и менеджмента внешнеэкономической деятельности, Запорожский национальный университет, г. Запорожье.

### СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ КАК ОСНОВНОЙ ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Актуальность исследуемой темы обусловлена важной необходимостью инновационного развития промышленных отече-

ственных предприятий с учетом особой роли инноваций в повышении уровня международной конкурентоспособности Украины. Предметом исследования являются теоретико-методологические и прикладные аспекты определения степени взаимодействия основных субъектов инновационного развития. Цель – исследование вопроса взаимодействия основных участников инновационного развития отечественных промышленных предприятий. Базовыми принципами исследования выступают системный и сравнительный методы, использованный структурно-функциональный подход. Научная значимость работы заключается в исследовании процесса инновационной деятельности предприятий с учетом особенностей взаимодействия основных ее участников. Как вывод приводится необходимость активизации инновационного развития отечественных промышленных предприятий с определением положительного эффекта от взаимодействия и получения синергетического эффекта. На практике это будет способствовать повышению конкурентоспособности украинской экономики и ускорит процесс интеграции страны в международную среду.

**Ключевые слова:** инновации, инвестиций, эффективность, эффект, синергия.

**ALEX VEREMEENKO**, postgraduate student of the Department of Business Administration and Management of Foreign Economic Affairs, Zaporizhzhia National University, Zaporozhye.

### SYNERGETIC EFFECT AS THE BASIC FACTOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES

**Purpose.** The purpose is to study the interaction of key players in the innovation development of domestic industrial enterprises.

**Design/methodology/approach.** The basic principles of the research are historical, systematic and comparative methods, institutional and structural-functional approaches have been used.

**Findings.** The subject of the study are theoretical, methodological aspects and practical



applications of the formation and implementation of innovative development of industrial enterprises. The paper deals with such tasks: the dynamics of the main indicators of the Ukrainian economy is analyzed, the features of the development of innovative activity of domestic enterprises are considered, the state and prospects for the development of state support for innovation activity are determined, the issue of financing innovative activity in Ukraine is noted.

The article confirms that the introduction of innovations is an important and necessary condition for the effective economic development of business entities, taking into account their cumulative effect.

**Research limitations/implications.** The paper diagnoses the problems of determining the

cumulative effect from the introduction of innovative transformations.

**Originality/value.** The scientific value and originality of the paper lies in the examination of the process of innovation activity of enterprises taking into account the interaction characteristics of its main participants. As a conclusion, the necessity to activate the innovative development of domestic industrial enterprises with the determination of the positive effect from their interaction and creation synergy is affirmed. In practice, this will help to increase the competitiveness of the Ukrainian economy and accelerate the process of integrating the country into the international environment.

**Keywords:** innovation, investment, efficiency, effect, synergy.

УДК 005.73

### ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**А.В. Карпенко**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

**Ю.Г. Коляда**, магістрант кафедри управління персоналом і економіки праці, Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

Актуальність теми полягає у тому, що проблема впливу корпоративної культури на внутрішнє середовище підприємств раніше була недооціненою і наразі потребує особливої уваги з боку керівників для створення дієвого механізму внутрішнього корпоративного управління. Адже персонал є основним ресурсом будь-якого підприємства і саме на розвиток і поліпшення умов для його кращого функціонування направлена більшість інструментів менеджерів. Предметом дослідження є відносини, що виникають під час розвитку корпоративної культури. Мета – теоретичне дослідження аспектів корпоративної культури на підприємстві, в контексті факторів, що впливають на її формування та розвиток, розробка методичних та практичних рекомендацій з вдосконалення механізму корпоративної культури. Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних і закордонних вчених, які присвячені дослідженню механізму впливу корпоративної культури на діяльність підприємств, системний і процесний підходи, функціонально-цільовий та абстрактно-логічний методи. Наукова значущість полягає у аналізі процесу розвитку корпоративної культури промислового підприємства та її впливу на трудову діяльність працівників у сучасних умовах. Як висновок наводяться пропозиції щодо вдосконалення механізму корпоративної культури в залежності від потреб персоналу підприємства. На практиці це дозволить покращити соціокультурні процеси та імідж підприємства серед працівників.

**Ключові слова:** корпоративна культура, цінності, філософія підприємства, культурологічний розвиток, артефакти.

**Постановка проблеми.** Соціокультурні тенденції потребують якісних змін технологій управління, які були б направлені не на бізнес-процеси з формалізованими процедурами, а ті, що орієнтуються на працівника, його цінності, погляди і переконання, тобто на ідеологію корпоративної культури. Вітчизняні підприємства приділяють недостатньо уваги корпоративній культурі, але успішний досвід зарубіжних підприємств підтверджує доцільність впровадження корпоративної культури в систему управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню проблематики корпоративної культури приділяється увага відносно нещодавно. Значний внесок у вивчення механізму корпоративної культури зробили вітчизняні

та зарубіжні вчені: Н. Григорська, Е. Шейн, А. Шихвердієв, А. Тунік, Т. Ветошкіна, Н. Могутнова, А. Кібанова, Д. Денісон, П. Вейл, А. Ричкова, Дж. Салліван, Н. Ізюмцева, Н. Мельник, Дж. Елдрідж та інші. Водночас, незадовільний стан розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах свідчить, що питання значущості культури недостатньо освітлене, тому не втрачає своєї актуальності та значимості. Потребують подальшого дослідження теоретичні засади поняття «корпоративна культура» та її вагомий вплив на мотиваційні та виробничі процеси, відсутність єдиної системи впровадження культури саме для підприємств України і відсутність загального інструментарію актуалізує проблему формування корпоративної культури.

**Постановка завдання.** Метою наукової статті є дослідження проблематики розвитку корпоративної культури, її впливу на кадровий потенціал промислового підприємства та обґрунтуванні напрямів розвитку персоналу через елементи корпоративної культури.

**Виклад основних результатів.** Управління людськими ресурсами пов'язане з розвитком всіх аспектів організаційного середовища і потребує інтегрованого підходу, виходячи з того, що в світі зростаючої глобальної конкуренції найбільш важливими факторами національної конкурентоспроможності є не лише земля, капітал і природні ресурси, а, в першу чергу, висококваліфіковані і вмотивовані людські ресурси. Значимість корпоративної культури недооцінюється багатьма керівниками, які впевнені, що її сутність зводиться лише до ввічливості, привітності і т.п. Насправді корпоративна культура багато в чому визначає якість персоналу, їх ставлення до колег, клієнтів та компанії в цілому [1]. Головна мета корпоративної культури як основи формування мотиваційного механізму – це забезпечення прибутковості підприємства методом оптимізації управління персоналом, забезпечення лояльності та толерантності працівників, виховання сприйняття підприємства як власного дому, вирішення питань без конфліктів тощо [2, С. 133-134]. Корпоративна культура формується в процесі спілкування і спільного вирішення проблем для досягнення спільної мети.

Як результат цих процесів розробляються власні цінності, критерії для досягнення спільних цілей, правила і норми поведінки, режими взаємодії з зовнішнім середовищем. Таким чином, передумовою для формування і розвитку корпоративної культури є саме спільна діяльність людей і спільна мета [3, С. 518].

У ситуації мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища увага до культурного потенціалу спроможна забезпечити економічним суб'єктам досягнення більшої стабільності, інноваційної привабливості, здатності до постійного розвитку. Уміле управління корпоративним культурним потенціалом має всі шанси перетворити його на унікальну

конкурентну перевагу і тим самим підсилити конкурентні позиції на ринку [4, С. 229].

Культура корпорації проявляється в тому, що для неї є цінним, в її стилі лідерства, мові і символах, процедурах і повсякденних нормах, а також як визначається успіх фірми. Корпоративна культура є одним з найскладніших матеріально-духовних феноменів, системних за своєю суттю. Тому і розглядати її необхідно з позицій різних наук і аспектів [5, с. 165].

Розвиток корпоративної культури вимагає багато часу і сил, а також розуміння її базових уявлень. Це стосується саме культури організації, яку її члени можуть навіть не усвідомлювати і вважати непорушною. Саме вона визначає поведінку людей в організації, впливає на прийняття певних рішень і стан розвитку відносин в колективі взагалі [6].

Менеджери використовують безліч інструментів, які складають елементи корпоративної культури. Проте, на нашу думку, саме мотивація має стати одним з ключових елементів корпоративної культури, досліджуватись та впроваджуватись єдиний стиль одягу, ціннісні орієнтири та спільна мета діяльності. Адже в нинішніх умовах система мотивації має глобальне значення в ефективному стратегічному плануванні, і тому, має впроваджуватись на рівні з основними елементами корпоративної культури.

Однією з вагомих функцій корпоративної культури є мобілізація внутрішніх сил працівників і призов їх до продуктивної праці, однак ми вважаємо, що наразі вплив мотиваційної системи на культурологічні засади підприємства недооцінений наряду з іншими елементами.

Для виявлення тенденцій, які проявляються в колективі необхідно виконувати діагностику стану корпоративної культури. Заслуговує уваги модель Д. Р. Денісона [7], в основі якої лежить поведінковий підхід і надається характеристика саме ключовим економічним показникам, аби виокремити їхній вплив на показники ефективності діяльності підприємства. Дана модель будується на оцінці чотирьох ключових характеристик корпоративної культури та управління (лідерства): місії; адаптивності; залученні; узгодже-

ності. Для діагностики рівня розвитку корпоративної культури існує безліч анкет і моделей аналізу (табл. 1), наразі не існує інтегрального показника якісного впливу культури на ефективність працівників, але багатьма авторами прийнято брати за величину зростання сумарного прибутку, прибуток на одного працівника, рівень виручки та рентабельність продажу.

Саме ця взаємозалежність чотирьох показників характеризує продуктивність витрачених на розвиток корпоративної культури інвестицій.

Таблиця 1

*Підходи до оцінки корпоративної культури*

Основні підходи	Ключові показники
Методи аналізу культури	Загальні
	Емпіричні
Моделювання рівня розвитку культури	Моделі, концепції на основі опитувань персоналу
Економічні показники	Відхилення показників продуктивності до і після вкладень в розвиток корпоративної культури

Найточнішим показником результативності витрачених коштів є економічний ефект. Тому доцільно визначати ефективність корпоративної культури через її вплив на

підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.

Проте часто є ускладненою процедура калькулювання витрат за даним напрямом, що змушує використовувати інші підходи.

Одним із суттєвих прикладів формування корпоративної культури у вітчизняній практиці є досвід промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь», яке з 2012 р. входить в групу «Метінвест».

ПАТ «Запоріжсталь» – підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируючі позиції з виробництва сталі в Європі, за обсягами експорту, постачанням валюти, а також податковими відрахуваннями в Україні. Комбінат є одним із найпрестижніших в Запорізькій області і має певний імідж на ринку праці завдяки політиці, яка існує на підприємстві стосовно працівників та розвитку внутрішнього середовища.

ПАТ «Запоріжсталь» є провідним підприємством у галузі металургії, що робить його бажаним для працевлаштування, але поряд з цим – шкідливі умови праці, важкий графік і порівняно невисока оплата праці й імідж підприємства-забруднювача навколишнього середовища змушує його працівників шукати інше робоче місце (рис. 1).

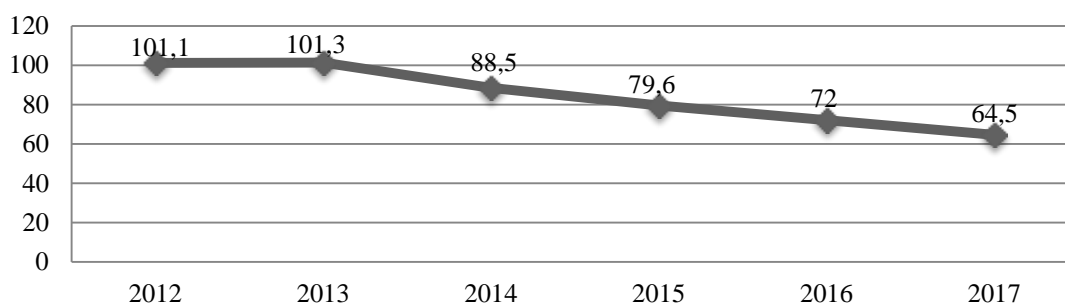


Рис. 1. Тенденції зміни чисельності працівників підприємства у % до 2011 р.

За останні кілька років зафіксовано значне зниження чисельності працівників підприємства, що викликано різними причинами: незадоволення заробітною платою, шкідливими умовами праці, розходження у поглядах з керівниками, за станом здоров'я або у зв'язку з пенсією.

Проте не зважаючи на ці негаразди підп-

приємство залишається одним із найсильніших конкурентів на регіональному ринку праці.

За віковим розподілом тенденції зберігаються в напрямку омолодження колективу, про що свідчить збільшення кількості працівників у віці від 20 до 35 років за останній період (рис. 2).

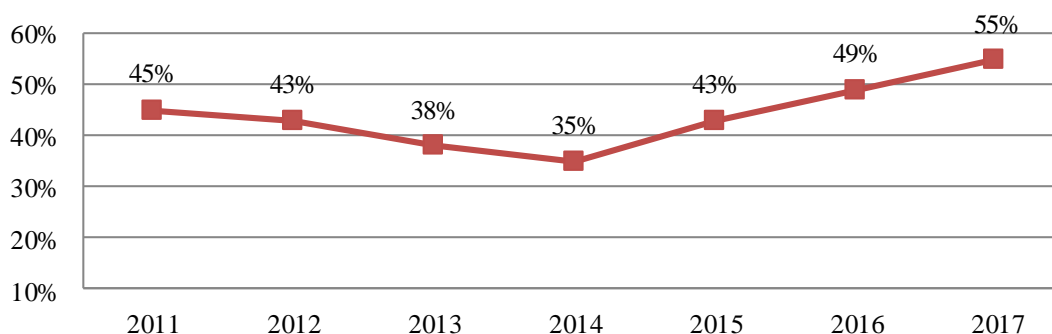


Рис. 2. Динаміка кількості працівників підприємства у віці 20-35 років у % до загальної кількості

Віковий склад персоналу безпосередньо впливає на ступінь залученості персоналу до розвитку корпоративної культури та сприйняття ними культурологічних змін, направлених на інноваційні технології.

За 2010-2016 рр. витрати на оплату праці та на розвиток персоналу на підприємстві помітно зросли (табл. 2), зокрема на персонал – майже в 1,5 рази, на оплату праці – в 19 разів, а на соціальні заходи – в 1,6 рази.

Ці показники характеризують ПАТ «Запоріжсталь» як соціально орієнтоване, адже частина доходів перенаправлені на підвищення розвитку персоналу. На підприємстві запроваджуються навчальні програми для підвищення професійних навичок, проводиться перенавчання на додаткові професії, функціонують тренінг-центри на базі відділу розвитку персоналу.

Таблиця 2

Основні показники витрат на персонал підприємства, тис. грн.

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Витрати на оплату праці	89209	1081241	1156427	1215897	1327004	1539630	1727004
Витрати на соціальні заходи	316322	407147	436023	445660	487863	470409	509863
Витрати на персонал	58317	68550	695231	73564	75269	791525	83254

ПАТ «Запоріжсталь» активно розвиває рівень власної корпоративної культури через кодекс корпоративної етики компанії Метінвест, в складі якої знаходиться (табл. 3).

В ньому прописані основні ключові позиції, якими керується персонал у повсякденному трудовому житті [8, С. 32].

Таблиця 3

Напрями розвитку корпоративної культури підприємства у групі Метінвест

№	Відповідальний структурний підрозділ	Напрямок діяльності
1	2	3
1.	Дирекція з промислової безпеки та екології	Охорона праці та здоров'я
2.		Охорона навколишнього середовища
3.	Дирекція з персоналу	Повага до людей
4.		Рівні можливості співробітників і дискримінація
5.	Дирекція з безпеки	Заборона на алкоголь, куріння, наркотики, зброю та азартні ігри
6.		Захист власності компанії

Продовження таблиці 3

1	2	3
7.		Комп'ютерні системи та системи зв'язку
8.	Дирекція з правового забезпечення	Подарунки і гостинність при роботі з третіми особами
9.		Порядність у відносинах з контрагентами та діловими партнерами
10.		Конфіденційність та розголошення інформації
11.		Врегулювання конфлікту інтересів
12.		Відмова від хабарництва та протидія корупції
13.		Сумлінна конкуренція
14.		Інсайдерські угоди
15.		Дирекція зі зв'язків з громадськістю та регіонального розвитку
16.	Соціально відповідальний бізнес	
17.	Дирекція з внутрішнього аудиту	Достовірність звітності
18.		Внутрішній контроль

Завдяки цьому кодексу можна оцінити ефективність впровадження системи цінностей, як чинника впливу на внутрішнє середовище і на підвищення ефективності діяльності підприємства. Відповідальність за розвиток окремих напрямків розвитку культури покладається на різні структурні підрозділи, що характеризує децентралізацію владного контролю над рівнем розвитку культури.

Згідно корпоративному кодексу найбільшими повноваженнями та відповідальністю наділено дирекцію з правового забезпечення (39%) та дирекцію з безпеки (17%), в той час

як інші дирекції (зі зв'язків з громадськістю та регіонального розвитку; з внутрішнього аудиту; з промислової безпеки та екології; з персоналу) порівну розподіляють між собою напрямки діяльності (по 11%).

За результатами опитування працівників підприємства оцінка корпоративної культури сьогодні є на рівні вище середнього (рис. 3). Тобто працівники незадоволені окремими елементами культури або їх впливом на власну трудову діяльність.

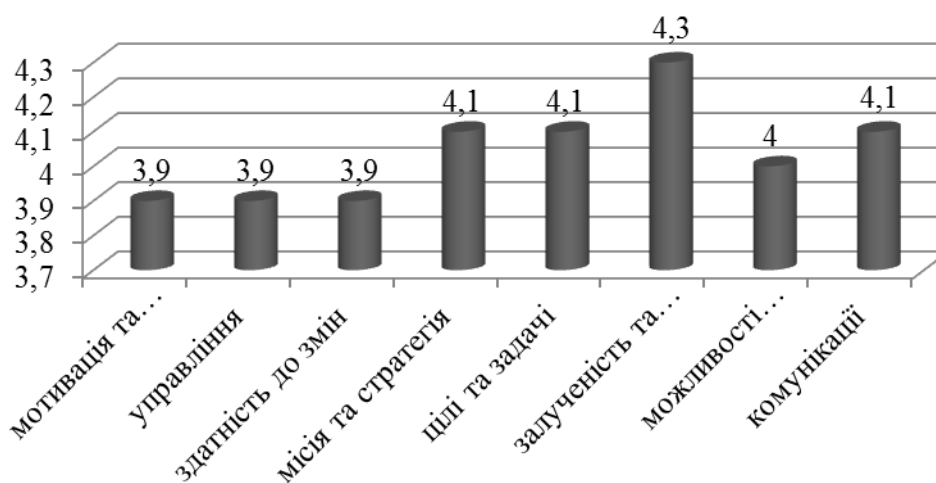


Рис. 3. Бальна оцінка елементів корпоративної культури підприємства

Найбільш значущими та впливовішими працівники визначили процес залученості та цінності. На підприємстві є послідовний і зрозумілий набір цінностей та корпоративний кодекс, якими керуються працівники у своїй діяльності та підприємство у способі ведення бізнесу. На підприємстві створено певний стиль управління та чіткий набір методів, а керівники а керівники є відповідальними та принциповими.

На друге місце за розвиненістю та підтримкою трудової активності працівники віднесли місію та стратегію, цілі та задачі й комунікаційні зв'язки. Це свідчить про те, що персонал досить чітко розуміє інструкції та правила поведінки, використовує різні форми та методи комунікації, що полегшує та прискорює процес отримання інформації. Проте водночас не повністю відтворюється на підприємстві зворотній зв'язок та нехтуються звернення бригадирів до керівництва у разі виникнення виробничої необхідності. Між працівниками не налагоджено розуміння щодо цілей підприємства та його прагнень, реальної можливості досягти ці цілі та порівняння поточного стану реалізації цілей з далекоглядними планами топ-менеджменту підприємства. Також не всі працівники розуміють майбутню стратегію та напрямок розвитку, що затрудняє процес формування сприйняття працівником своєї роботи як значущої для підприємства. При цьому керівництво відкрито наголошує на результатах, які воно хоче досягти разом з командою і дає їм розуміння того, що від них потребує в довгостроковому аспекті.

Більшість працівників розуміють місію, що надає їх роботі значущості та направленості й характеризують її як таку, що змушує підприємства-конкуренти змінювати свої стратегії. Разом з цим, частина колективу не вважають існуючу місію досить чіткою і такою, яка може утримувати конкуренту перевагу в майбутньому.

Загалом ПАТ «Запоріжсталь» розглядає кадри як важливе джерело конкурентної переваги та постійно вкладає кошти у розвиток працівників, що призводить до зростання потенціалу та професійних навичок працівни-

ків. Але наразі керівники рідко делегують повноваження підлеглим, що впливає на недостатній розвиток в останніх почуття відповідальності та керівної здатності. Оцінка підприємства за критеріями мотивації та моралі, управління і здатності до змін показала, що постійно здійснюється підтримка та заохочуються працівники до прояву ініціативи, підтримуються привітні взаємовідносини у колективі та кооперація й взаємоповага у трудовій діяльності.

Більшість проблемних зон ПАТ «Запоріжсталь» зосереджено саме на функціонуванні системи комунікацій: «Метінвест Холдинг» – Дирекція комбінату – Начальник структурного підрозділу – Майстер – Робітник.

Працівники завжди намагаються використовувати новіші, покращені способи виконання своєї роботи, але не зовсім чітко налагоджена комунікація між відділами для відтворення певних змін стримує ці прояви. Працівниками не використовується можливість налаштування зворотного зв'язку, через що і може виникнути нерозуміння цілей і задач, або знижується якість виконуваної роботи через нечітку комунікацію. Тому, на нашу думку, необхідно приділяти більше уваги рівню розвитку зворотного зв'язку та наданню необхідної інформації про вплив думки працівників на трудовий процес.

**Висновки.** Отже, досліджуване підприємство має в своєму арсеналі потужний механізм впливу на працівників у вигляді елементів корпоративної культури: артефактів, цінностей, елементів, що додає направленості їх праці. Водночас неточність та недосконалість системи комунікацій призводить до відсутності чіткого розуміння місії та цілей підприємства всіма членами колективу, що призводить до втрати ефективності та часу.

Зазначено, що для покращення рівня розвитку корпоративної культури підприємства необхідно активізувати всі рівні комунікаційної системи та удосконалити надання зворотного зв'язку.

Завдяки посиленій увазі до потенціалу підприємства мотивація має виступати як один із основних елементів механізму впливу на внутрішнє середовище і посилювати дію ін-

ших елементів на трудове життя працівників колективу.

### Список використаних джерел:

1. Шихвердиев А. Качественный индекс социальных инвестиций как показатель эффективности корпоративной социальной ответственности / А. Шихвердиев, А. Сычев // Человек и труд. – 2010. – № 1. – С. 44-48.

2. Тунік А. Г. Посилення мотивації персоналу шляхом упровадження елементів корпоративної культури в ТОВ «Алло» / А. Г. Тунік // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 3. – С. 133-136.

3. Семенченко Т. В. Корпоративная культура – фактор успеха в предпринимательской деятельности / Т. В. Семенченко, Б. Б. Коваленко // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер.: «Экономика и экологический менеджмент». – 2014. – №3. – С. 513-522.

4. Зеркаль А. В. Стан корпоративної культури галузі машинобудування / А. В. Зеркаль // Економіка промисловості. – 2011. – № 2-3. – С. 229-234.

5. Карашева А. Г. Корпоративная культура в системе стратегического менеджмента организации / А. Г. Карашева, М. А. Урусова // Наука и современность. – 2014. – № 32(2). – С. 158-167.

6. Минаева Л. В. Модели корпоративной культуры / Л. В. Минаева // Элитариум [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.elitarium.ru/2014/02/12/modeli\\_korporativnoj\\_kultury.html](http://www.elitarium.ru/2014/02/12/modeli_korporativnoj_kultury.html)

7. Соломанидина Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учебно-методические материалы / Т. О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 395с.

8. Кодекс этики. – Донецк : Компания «Метинвест», 2013. – 33 с.

### REFERENCES:

1. Shihverdiev, A. P. and Sychev, A. (2010), "Kachestvennyj indeks social'nyh investicij kak pokazatel' jeffektivnosti korporativnoj social'noj otvetstvennosti", *Chelovek i trud*, vol. 1, pp. 44–48.

2. Tunik, A. H. (2013), "Posylenia motyvatsii personalu shliakhom uprovdzhennia

elementiv korporativnoi kul'tury v TOV "Allo", *Derzhava ta rehiony. Ser.: Ekonomika ta pidprijemnytstvo*, vol. 3, pp. 133-136.

3. Semenchenko, T. V. and Kovalenko, B. B. (2014), "Korporativnaja kul'tura – faktor uspeha v predprinimatel'skoj dejatel'nosti", *Nauchnyj zhurnal NIU ITMO, Ser.: "Jekonomika ekologicheskij menedzhment"*, vol. 3, pp. 513-522.

4. Zerkal', A. V. (2011), "Stan korporativnoi kul'tury haluzi mashynobuduvannia", *Ekonomika promyslovosti*, vol. 2(3), pp. 229-234.

5. Karasheva, A. G. and Urusova, M. A. (2014), "Korporativnaja kul'tura v sisteme strategicheskogo menedzhmenta organizacii", *Nauka i sovremennost'*, vol. 32(2), pp. 158-167.

6. Minaeva, L. V. (2017), "Modeli korporativnoj kul'tury", *Jelitarium*, [Online], available at [http://www.elitarium.ru/2014/02/12/modeli\\_korporativnoj\\_kultury.html](http://www.elitarium.ru/2014/02/12/modeli_korporativnoj_kultury.html) (Accessed 22 August 2017).

7. Solomanidina, T. O., (2011), *Organizacionnaja kul'tura v tablicah, testah, kejsah i shemah: Uchebno-metodicheskie materialy*, INFRA-M, Moscow, Russia.

8. Kompanija "Metinvest" (2013), *Kodeks etiki*, Doneck, pp. 33.

**А.В. Карпенко**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Запорожский национальный технический университет, г. Запорожье

**Ю.Г. Коляда**, магистрант кафедры управления персоналом и экономики труда, Запорожский национальный технический университет, г. Запорожье

### ИССЛЕДОВАНИЕ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Актуальность темы заключается в том, что проблема влияния корпоративной культуры на внутреннюю среду предприятий ранее была недооцененной и теперь требует особого внимания со стороны руководителей для



создания действенного механизма внутреннего корпоративного управления. Ведь персонал является основным ресурсом любого предприятия и именно на развитие и улучшение условий для его эффективного функционирования направлено большинство инструментов менеджеров. Предметом исследования являются отношения, возникающие при развитии корпоративной культуры. Цель – теоретическое исследование аспектов корпоративной культуры на предприятии, в контексте факторов, влияющих на ее формирование и развитие, разработка методических и практических рекомендаций по совершенствованию механизма корпоративной культуры. Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные исследованию механизма влияния корпоративной культуры на деятельность предприятий, системный и процессный подходы, функционально-целевой и абстрактно-логический методы. Научная значимость состоит в анализе процесса развития корпоративной культуры промышленного предприятия и ее влияния на трудовую деятельность работников в современных условиях. Как вывод приводятся предложения по совершенствованию механизма корпоративной культуры в зависимости от потребностей персонала предприятия. На практике это позволит улучшить социокультурные процессы и имидж предприятия среди работников.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, ценности, философия предприятия, культурологический развитие, артефакты.

**ANDRIY KARPENKO**, *PhD of economic sciences, associate professor, Assistant Professor of the Department of Human Resources Management and Labor Economics, Zaporizhzhia National Technical University, Zaporizhzhia*

**YULIA KOLYADA**, *master of the Department of Human Resources Management and Labor Economics, Zaporizhzhia National Technical University, Zaporizhzhia, Ukraine*

## RESEARCH OF DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE OF MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISE

### Purpose

The purpose is theoretical study of aspects of corporate culture in the enterprise, in the context of factors influencing its formation and development, development of methodological and practical recommendations for improvement of the mechanism of corporate culture.

### Design/methodology/approach

The theoretical and methodological basis of the study was the work of domestic and foreign scientists, who devoted to the study of the mechanism of influence of corporate culture on the activities of enterprises, system and process approaches, functional-target and abstract-logical methods has been used.

### Findings

The subject of the study is the relations that arise in the development of corporate culture. The urgency of the topic is that the problem of the impact of corporate culture on the internal environment of enterprises was previously underestimated and at the moment requires special attention from the side of managers to create an effective mechanism of internal corporate governance, since staff is the main resource of any enterprise and it is on the development and improvement of conditions for its better functioning is directed by most managerial tools.

### Research limitations/implications

The scientific significance is to analyze the process of developing the corporate culture of an industrial enterprise and its impact on the work of employees in modern conditions.

### Originality/value

As a conclusion, suggestions are made to improve the mechanism of corporate culture, depending on the needs of the personnel of the enterprise. In practice, this will improve the socio-cultural process and image of the enterprise in the eyes of the workers.

**Key words:** corporate culture, values, enterprise philosophy, cultural development, artefacts.

УДК 656.71(477.64)

### НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОГО АЕРОПОРТУ

**Н.М. Карпенко**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці, Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя;

**Г.М. Ямчук**, агент служби організації перевезень, ТОВ «Транс Аерохендлінг», магистрант кафедри управління персоналом і економіки праці, Запорізького національного технічного університету, м. Запоріжжя.

Оскільки інтенсивний комерційний розвиток аеропортів робить їх основними генераторами зростання міст, то вони стають одними з головних сфер зайнятості, торгівлі та бізнесу. Актуальність досліджуваної теми зумовлена нагальною необхідністю виробничих змін Запорізького аеропорту з огляду на провідну роль міжнародних аеропортів в розвитку світової економіки. Предметом дослідження є сучасний стан розвитку Запорізького аеропорту. Метою статті є дослідження питань розвитку ефективної транспортно-повітряної інфраструктури Запорізького регіону. Базовими принципами дослідження виступають системний та порівняльний методи, використані аналітичний, структурний та функціональний підходи. Наукова значущість полягає в дослідженні можливих шляхів вдосконалення діяльності досліджуваного підприємства в сучасних умовах. Як висновок наводиться необхідність активізації процесів інноваційної діяльності Запорізького аеропорту, а також запропоновано комплексний поетапний розвиток даного підприємства. На практиці це сприятиме створенню сприятливого інвестиційного клімату, залученню інвестицій та створенню великого центру бізнес активності у Запорізькому регіоні.

**Ключові слова:** аеропорт, послуга, автоматизовані системи, авіаційний транспорт, обслуговування пасажирів.

**Постановка проблеми.** Одним з найважливіших напрямків економічного розвитку країни, що забезпечується за рахунок як високоефективної науки, так і конкурентоспроможної промисловості є наявність розгалуженої й ефективної транспортної інфраструктури. Вагоме місце в ній займають сучасні аеропорти, які з власною розвиненою маршрутною мережею стають каталізатором економічного зростання. Саме інтенсивний комерційний розвиток всередині і навколо багатьох аеропортів робить їх основними генераторами зростання міст, оскільки вони стають одними з головних сфер зайнятості, торгівлі та бізнесу, тим самим, розвиваючи не пов'язані з авіацією види комерційної діяльності [1]. Тобто вони виступають своєрідним «мультиплікатором» розвитку території.

Сучасні тенденції припускають інтеграцію економік різних країн в єдині виробничі

процеси, при яких виробництво продукту розподіляється по всьому світу. І, багато в чому, від того, наскільки якісно і швидко економічний суб'єкт в стані сприяти даному розподілу, залежить його конкурентоспроможність. Тобто в умовах глобалізації знижується увага до відстані, зростає важливість вартості і термінів виконання робіт.

Сьогодні найвищу швидкість пересування можуть запропонувати тільки авіаційні перевезення. За даними ІКАО (Міжнародна організація цивільної авіації), близько 4,5% світового ВВП можна віднести на повітряний транспорт.

Не є виключенням щодо наявності передумов для розвитку Запорізького регіону і Запорізький міжнародний аеропорт, створюючи робочі місця не лише в своїй мережі, а й в суміжних галузях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам застосування різноманітних технологій у аеропортах присвячені наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців: Т. Акімової [2], К. Боднара [3], О. Манджурової [4], Х. Ньемейера [5], Дж. Мюллера [5] та інші.

В економічній літературі, присвяченій проблемам удосконалення управління аеропортовими підприємствами, переважна більшість досліджень стосується взаємодії управління аеропорту, аеродрому та авіакомпаній [6], обґрунтування використання певної моделі управління, розгляду принципів управління [7], адаптації міжнародних вимог системи управління якості до вітчизняних підприємств [8] тощо.

**Постановка завдання.** Метою наукової статті є дослідження питань розвитку ефективної транспортно-повітряної інфраструктури Запорізького регіону. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі основні завдання: проаналізовано статистичні показники перевезень авіаційним транспортом, виявлено існуючі проблеми у діяльності За-

порізького аеропорту, визначено пріоритетні напрямки розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Підприємство «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» є структурною ланкою авіатранспортної системи України. У його розпорядженні знаходиться штучна злітно-посадкова смуга довжиною 2500 метрів, обладнана сучасними світлотехнічними і радіонавігаційними системами. Вона дозволяє приймати і відправляти повітряні судна практично всіх типів в будь-який час доби, при досить складних метеоумовах. Вантажний термінал аеропорту забезпечує прийом, відправку і збереження будь-якого вантажу. З аеропорту здійснюються регулярні рейси до Мінська, Києва, Анталії, Стамбулу, Шарм-ель-Шейха та чартерні рейси, в тому числі вантажні, до різних країн Європи, СНД, Близького Сходу, Азії [9].

Динаміка статистичних показників щодо перевезення вантажу та пасажирів авіаційним транспортом загалом по Україні та Запорізьким регіоном майже вся позитивна, оскільки відбувається зростання (табл. 1).

Таблиця 1

*Перевезення вантажів та пасажирів авіаційним транспортом [10, 11]*

Рік	Перевезення вантажів, тис. т	Перевезення вантажів Запорізьким регіоном, тис. т	Перевезення пасажирів, тис. пас.	Перевезення пасажирів Запорізьким регіоном, тис. пас.
2010	87,9	0,5	6106,5	15,0
2011	92,1	0,5	7504,8	20,7
2012	122,6	0,6	8106,3	29,8
2013	99,2	0,5	8107,2	41,9
2014	78,6	0,4	6473,3	33,0
2015	69,1	0,5	6302,7	44,5
2016	74,3	0,6	8277,9	52,8

Чисельність пасажирів, які переміщуються авіаційним транспортом поступово збільшується. Зі збільшенням кількості авіакомпаній перевізників збільшується чисельність виконуваних рейсів.

Так із Запорізького аеропорту сьогодні виконують рейси авіакомпаній: «Мотор Січ», «Міжнародні Авіалінії України», «Wind Rose», «Anda Air», «Азур Ейр Україна», «Атласджет Україна», «Браво», «Turkish

airlines», «Урга» та «Pegasus airlines». Динамічне зростання попиту пасажирських авіаперевезень Запорізького аеропорту сприяє розвитку його інфраструктури, однак поточний стан ще істотно поступається іншим українським та міжнародним аеропортам: застарілі технології та обладнання.

На початку вересня 2017 року Кабінет Міністрів України схвалив проєкт будівництва пасажирського терміналу та обслуговую-

чих споруд комунального підприємства «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» [12], за яким оновлений термінал має займати 12 тис. кв. метрів і приймати 600 пасажирів на годину.

Проте навіть такі заплановані заходи, на нашу думку, є недостатніми в сучасних умо-

вах, оскільки не дозволять повноцінно реалізувати потенціал даного регіону.

Для забезпечення інноваційного розвитку Запорізького аеропорту необхідним є поетапний розвиток за декількома напрямками (рис. 1).

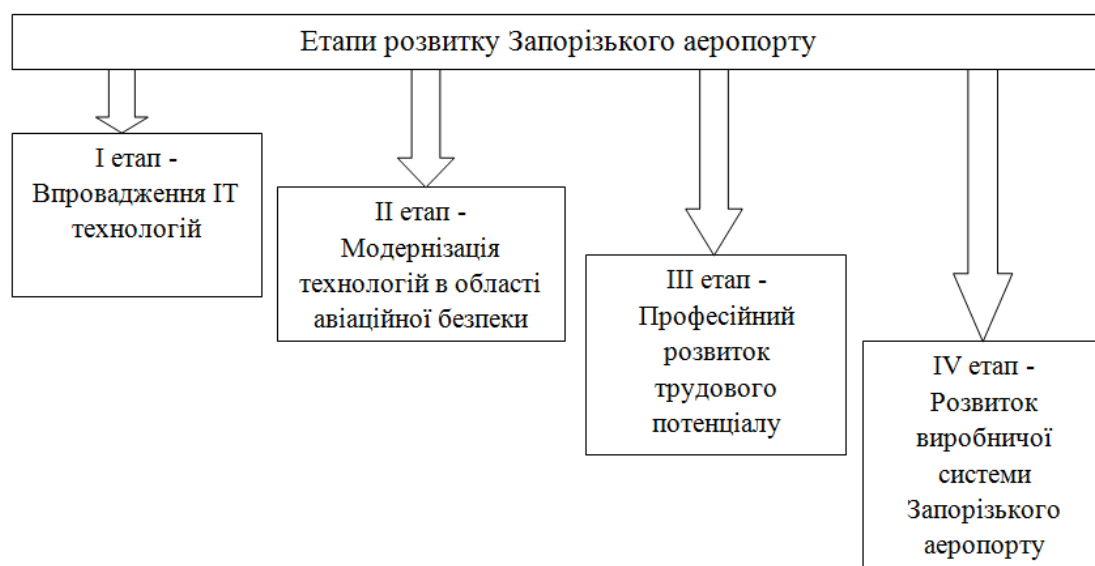


Рис. 1. Етапи розвитку Запорізького аеропорту

На першому етапі необхідне впровадження ІТ-технологій.

Сучасний стан розвитку Запорізького аеропорту зумовлює необхідність застосування автоматизованих систем, у тому числі з оформлення пасажирів та багажу. У зв'язку із цим IATA (Міжнародна асоціація повітряного транспорту) надало аеропортам рекомендацію здійснити оснащення відповідним обладнанням, що дає змогу здійснити реєстрацію пасажирів з електронними квитками у разі використання цієї технології авіаперевізниками.

Ураховуючи необхідність використання DCS (Departure Control System – система управління відправленням), в аеропортах існує багато автоматизованих систем відправлень, якими користуються авіакомпанії. Найбільш поширені такі системи, як LIASON, SITA, REGINA, ASTRA, AMADEUS та ін.

Використання будь-якої із зазначених систем вимагає встановлення спеціального програмного забезпечення та відповідного

обладнання (окремих робочих станцій, принтерів для друку посадкових талонів, принтерів для друку багажних бирок, сканерів посадкових талонів та ін.). Причому використання одного й того ж самого обладнання для різних DCS неможливо.

Оскільки в Запорізькому аеропорту виконують авіарейси декілька авіаперевізників, які користуються різними системами, виникає необхідність обладнання окремих стійок для реєстрації та виходу на посадку для кожної авіакомпанії окремо, що досить складно зробити.

Сучасний стан аеровокзального комплексу Запорізького аеропорту не дає змоги встановити окремі системи DCS та окремі стійки реєстрації для кожної авіакомпанії, що значно знижує ефективність та стримує розвиток аеропортового комплексу.

Тож особливе значення запровадження системи обробки пасажирів загального користування CUPPS (Common Use Passenger Processing System – система обробки пасажирів загального користування) має для роз-

витку регіональних аеропортів України, оскільки використання цієї системи надасть додаткові можливості для розвитку аеропорту, а саме сприятиме:

- залученню додаткових авіакомпаній;
- відкриттю нових напрямків та збільшенню частоти наявних;
- наданню повноцінних та якісних послуг хендлінговим компаніям;
- наданню авіакомпаніям-перевізникам можливості самостійної реєстрації й оформлення пасажирів і багажу;
- створенню конкурентного середовища через запровадження єдиних умов для учасників ринку наземного обслуговування;
- отриманню додаткового прибутку аеропорту шляхом надання неавіаційних послуг.

Програма інноваційного розвитку Запорізького аеропорту в першу чергу має бути спрямована на модернізацію технологій в області авіаційної безпеки, автоматизації виробничої діяльності та впровадження ІТ технологій, які дозволять досягти високої операційної ефективності та якісно нового рівня організації виробничих процесів.

Впровадження нових технологій і сервісів забезпечать підвищення якості обслуговування пасажирів, сприятимуть комфортному перебуванню в аеропорту та збільшать його пропускну здатність.

Зарубіжний досвід міжнародних аеропортів показує, що ефективним заходом є розробка інноваційних сервісів з самообслуговування та інформування пасажирів. Так в багатьох аеропортах світу є популярними кіоски самостійної реєстрації. Кіоски самореєстрації – це своєрідний симбіоз реєстрації на стійці авіакомпанії та ONLINE реєстрації через сайт авіакомпанії. Цей спосіб реєстрації дозволяє уникнути черг і заощадити час для проходження необхідних контролів перед рейсом. Яскравим прикладом «терміналу майбутнього» є термінал в аеропорту Хітроу (Лондон): в цьому супер-сучасному терміналі пасажирів можуть зареєструвати себе і багаж виключно на стійках самостійної реєстрації.

На другому етапі має місце модернізація

технологій в області авіаційної безпеки

Розвиток ринку авіаперевезень ускладнюється наявністю проблем, пов'язаних у тому числі з незадовільним станом наземного обслуговування. Основна причина такого стану аеропортів України пов'язана з відсутністю ефективних механізмів управління аеропортовими комплексами та їх окремими елементами, у тому числі забезпеченням можливості для обслуговуючих компаній та авіакомпаній в організації електронної реєстрації й оформлення пасажирів і багажу.

Служба огляду та контролю має бути забезпечена системою підготовки та атестації персоналу служб огляду аеропорту з виконання корпоративних вимог аеропорту до зовнішнього вигляду та культури спілкування з пасажирами. Керівництво аеропорту має забезпечити наявність вимог до моніторингу якості обслуговування пасажирів як з боку аеропорту, так і з боку авіакомпаній, що в ньому базуються, і самих пасажирів. Важливим аспектом є також наявність стандартів аеропорту з організації обслуговування пасажирів з обмеженими фізичними можливостями та контроль за їх виконанням.

ІІІ етап стосується професійного розвитку трудового потенціалу аеропорту.

Суттєвою вимогою до професійного розвитку трудового потенціалу аеропорту є група чинників:

- науково-технічні – пов'язані з посиленням технологічної складової виробничого процесу: оновлення матеріально-технічної бази, організації виробництва, процесу підготовки кадрів. Дана група факторів направлена на збереження ресурсів, так як в результаті впровадження науково-технічних досягнень відбувається економія матеріально-технічних та трудових ресурсів, що є важливим критерієм загальної результативної діяльності;

- соціально-економічні – об'єднують фактори, які сприяють покращенню якості трудового потенціалу. До них відносять такі характеристики персоналу, як рівень кваліфікації та професійні знання, вміння та навички, компетентність, відповідальність, здоров'я та розумові здібності, професійна придатність, адаптивність, інноваційність та

професійна мобільність, дисциплінованість, мотивованість. Сюди також можна віднести характеристики трудових колективів, такі як трудова активність, творча ініціатива, соціально-психологічний клімат, система ціннісних орієнтацій.

– політико-правові – включають низку законів, внутрішні постанови та регламенти, які здійснюють вплив та обмежують діяльність аеропортів. До даної групи факторів відносять стан законодавства з регулювання діяльності аеропортів, державну економічну політику, стан законодавства з захисту прав пасажирів, стан законодавства з захисту прав та інтересів суспільства від неправомірної та непорядної підприємницької діяльності, вплив зовнішньоекономічної політики держави на розвиток ринку авіаційних перевезень, вплив суспільних організацій на рішення, що приймаються державними органами.

– природно-кліматичні – враховують вплив зовнішнього середовища на процес надання послуг аеропортами. До них відносять клімат, місце розташування аеропорту, рівень розвитку та використання потенціалу природних ресурсів, джерела паливно-енергетичних ресурсів та сировини, екологічні показники, рівень розвитку системи державного контролю охорони навколишнього середовища та регулювання інтенсивного використання запасів палива, енергії та сировини.

– культурні – впливають на робочу силу, засоби та умови праці через предметну, діяльнісну та духовну складові і мають декілька рівнів впливу: культура працівника, організаційна культура, соціальна культура. Обов'язковим є наявність стандарту вимог аеропорту до зовнішнього вигляду та культури спілкування для персоналу усіх служб. Важливим аспектом є наявність стандартів аеропорту з організації обслуговування пасажирів з обмеженими фізичними можливостями та контроль за їх виконанням.

Інноваційний розвиток аеропорту передбачає постійне навчання персоналу ефективним методам індивідуальної та спільної професійної діяльності в стилі єдиної команди. Відповідна підготовка, метою якої є форму-

вання правильних психологічних установок та поведінкових реакцій, має забезпечуватися на всіх рівнях, об'єднуючи при цьому діяльність усіх служб аеропорту.

Потрібно зазначити, що у сфері професійної підготовки персоналу аеропорту слід орієнтуватися на розвиток стійких навичок поведінки, при цьому теоретичні знання є необхідною, але не достатньою умовою засвоєння потрібних навичок, а основним методом навчання має бути практика (яка є ефективною лише в разі її проходження в реальних умовах експлуатації аеропорту, спільних тренувань різних аеропортових служб та підрозділів).

Процес навчання як складова розвитку трудового потенціалу аеропорту має будуватися з урахуванням декількох базових принципів:

– для зміни поведінки необхідний регламентований час;

– персонал аеропорту – це не група професіоналів-індивідуалістів, а єдина команда;

– правильна поведінка стимулює ефективну роботу персоналу;

– можливість практикуватися під час навчання;

– підтримка керівництва під час та після навчання з метою заохочення до подальшого розвитку [13].

Розвиток трудового потенціалу аеропорту не є разовим комплексом заходів, а безперервним процесом вдосконалення та розвитку, що потребує забезпечення ефективної системи зворотного зв'язку (контролю та обліку результатів, думок персоналу, ефективності програми підготовки та практичних потреб аеропорту).

На четвертому етапі необхідно розвивати виробничу систему Запорізького аеропорту.

Розвиток виробничої системи Запорізького аеропорту необхідно здійснювати за наступними напрямками:

– вдосконалення організації виробництва, впровадження управлінських нововведень, розвиток інформаційних технологій;

– створення та придбання об'єктів інтелектуальної промислової власності;

– реалізація великомасштабних форм відтворення основних фондів: нове будівництво, розширення, реконструкція, технічне переозброєння.

До реконструкції аеропорту відносяться: подовження і розширення ШЗПС; посилення штучного покриття аеродрому в зв'язку зі зміною розрахункового типу літака; внутрішнє перепланування будівель аеровокзалу, обладнання місць стоянок, перону стаціонарними засобами обслуговування і ін. [14, С. 79].

До технічного переозброєння відносяться: оснащення аеропорту новими засобами посадки, радіонавігації, зв'язку, УПР (управління повітряним рухом); посилення штучного покриття аеродромів без зміни розрахункового типу літака; придбання засобів механізації для обслуговування повітряного судна та аеродрому; впровадження автоматизованих систем управління тощо [14, С. 79-80].

Важливе значення має і вплив аеропорту на навколишнє середовище. Необхідно впроваджувати сучасні автоматизовані системи моніторингу рівня шуму та викидів CO<sub>2</sub>, що є основними результатами діяльності аеропорту. Вагоме значення має система орнітологічної безпеки та відлякування птахів, які є досить частою причиною затримки рейсів.

Слід зазначити, що надання авіаційних послуг не має бути єдиним видом діяльності аеропорту. Оскільки доходи, які отримує аеропорт від встановлених аеропортових зборів не завжди відшкодовує витрати, то досить актуальним є питання про необхідність пошуку нових джерел доходів, що пов'язані з розвитком аеропортового бізнесу.

Визначаючи важливість неавіаційних послуг в діяльності аеропорту необхідно розглянути їх докладніше (табл. 2) [15, С. 398].

Таблиця 2

Класифікація аеропортових послуг

Послуги аеропорту			
Авіаційні послуги		Неавіаційні послуги	
Основні	Допоміжні	Основні	Допоміжні
Аеронавігаційне та метеорологічне забезпечення польотів; Експлуатація та обслуговування аеродрому; Управління авіаційною безпекою; Організація роботи з авіакомпаніями.	Забезпечення прийому та відправлення пасажирів; Операції з обслуговування пасажирів; Забезпечення прийому та відправлення вантажів; Операції з оброблення вантажів та пошти; Наземне обслуговування повітряних суден; Збереження авіа палива та мастил; Заправка повітряних суден паливом та мастилами; Підготовка бортового харчування.	Медичні; Протипожежні; Послуги з продажу та бронювання білетів; Забезпечення роботи магазинів безмитної торгівлі; Пакування багажу пасажирів.	Готельний бізнес; Забезпечення роботи магазинів роздрібної торгівлі; Забезпечення роботи пунктів харчування пасажирів та екіпажів; Послуги автостоянки; Оренда автомобілів; Здача комерційних площ для розміщення реклами.

Таким чином, до авіаційної діяльності аеропорту відносять послуги із забезпечення прийому та відправлення повітряних суден, обслуговування літаків, аеродрому та технічного обладнання, обслуговування пасажирів та обробки вантажів основним споживачем авіаційних послуг аеропорту виступають авіакомпанії.

До набору неавіаційних послуг відносять

кафе, оренда автомобілів, готельний бізнес, магазин безмитної торгівлі, пакування багажу. Надання неавіаційних послуг аеропортом переважно спрямовано на задоволення авіапасажирів та відвідувачів аеропорту. Якість неавіаційних послуг має безпосередній вплив на формування іміджу аеропорту та його вибір серед пасажирів.

В Запорізькому аеропорту можна спосте-

рігати нераціональне використання аеровокзальних приміщень. Насамперед це пов'язано із малою кількістю приміщень, застарілою інфраструктурою аеропорту, недостатнім фінансуванням. Все це негативно позначається на рівні розвитку неавіаційної діяльності.

Задля вирішення цієї проблеми аеропорту слід залучати спеціалізовані компанії та організації з надання неавіаційних послуг.

**Висновки.** Сучасний стан розвитку авіаційної галузі Запорізького регіону зумовлює необхідність застосування автоматизованої системи CUPPS. Запровадження систем електронної реєстрації та оформлення пасажирів і багажу сприятиме залученню авіакомпаній до виконання авіарейсів із регіональних аеропортів України, призведе до покращення якості обслуговування пасажирів та авіакомпаній і вдосконалення аеропортової інфраструктури. П

ослуги з наземного обслуговування в аеропортах є одним із найважливіших чинників для належного функціонування авіаційної галузі. Вони забезпечують значний внесок в ефективне використання аеропортової інфраструктури.

Розвиток аеропорту передбачає постійне навчання персоналу ефективним методам індивідуальної та спільної професійної діяльності як єдиної команди. Відповідна підготовка, метою якої є формування правильних психологічних установок та поведінкових реакцій, має забезпечуватися на всіх рівнях, об'єднуючи при цьому діяльність усіх служб аеропорту.

Розвиток аеропорту як фактор економічного розвитку країни сприяє: створенню сприятливого інвестиційного клімату та залученню як іноземних, так і внутрішніх інвестицій; залученню приватного капіталу в розвиток соціальної сфери та інфраструктури; створенню великого центру бізнес активності і високотехнологічних виробництв і, як наслідок, підвищення ролі інноваційної складової в економіці регіону; збільшенню податкових надходжень; підвищенню конкурентоспроможності; прискоренню розвитку транспортних мереж та прилеглих територій.

### Список використаних джерел:

1. Развитие аэропортов как фактор экономического и инновационного развития страны [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://nf-innovate.com/content/files/psn/psn%202\(28\)17/.pdf](http://nf-innovate.com/content/files/psn/psn%202(28)17/.pdf)
2. Акімова Т. А. Система менеджменту якості як один із критеріїв оцінки інвестиційної привабливості аеропорту / Т. А. Акімова // Зб. наук. праць ДЕТУТ.– Серія: Економіка і управління. – 2009.– Вип. 13. – С. 172–176.
3. Бондар К.М. Інноваційно-інвестиційна стратегія підвищення конкурентоспроможності аеропортів України / Бондар К.М.. // Проблеми підвищення інфраструктури. – 2011. – №30. – с. 28-33
4. Манжурова О. Д. Повышение конкурентоспособности аэропортовых комплексов на международном рынке авиатранспортных услуг: Автореф. дис. к.э.н.: 08.00.05., 08.00.14. – М., 2008. – 20 с.
5. Forsyth P. Airport Competition: The European Experience / P. Forsyth, D. Gillen, J. Muller, H. Niemeier. – 2010. – 468 с.
6. Никулин А. Взаимозависимость развития авиакомпании и аэропорта / А. Никулин // Авиатранспортное обозрение. – 2014. – Май. – С. 162–166.
7. Корогодова О. О. Концептуальні засади управління ефективністю підприємств сфери послуг / О. О. Корогодова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpen/2012\\_8/16KZU.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpen/2012_8/16KZU.pdf).
8. Качалов В. А. О каких «ответственности и полномочиях» говорится в п. 5.5.1 ГОСТР ИСО 9001–2008 / В. А. Качалов // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 09–10. – С. 15–21.
9. КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.avia.zp.ua/ru/>
10. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Головне управління статистики в Запорізькій області [Електронний ресурс]. –



Режим доступу: <http://www.zp.ukrstat.gov.ua/>

12. Єдиний веб портал органів виконавчої влади України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=250377853>

13. Полоус О. В. Формування концептуальних засад розвитку трудового потенціалу аеропорту / О. В. Полоус // Економіка підприємства та управління виробництвом. – 2014. – №4 (72). – С. 99-105

14. Сидоров Д. А. Инновационный менеджмент в аэропортах / Д. А. Сидоров // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2011. – №167. – С. 79-83

15. Павелко В. Ю. Розвиток неавіаційної діяльності аеропортів / В. Ю. Павелко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №17. – С. 397-399.

#### REFERENCES:

1. Razvitie ajeroportov kak faktor jekonomicheskogo i innovacionnogo razvitija strany [Online], available at: [http://nf-innovate.com/content/files/psn/psn%202\(28\)17/.pdf](http://nf-innovate.com/content/files/psn/psn%202(28)17/.pdf), (Accessed 30 October 2017),

2. Akimova, T. A. (2009), “The management system is one of the most critical of the airport and airport shuttles”. Ser.: *Economy and Management*, Issue 13, pp. 172-176.

3. Bondar, K. M. (2011), “Innovative-investment strategy for improving the competitiveness of Ukrainian airports”. Ser.: *Problems of infrastructure development*, Vol. 30, pp. 28-33.

4. Manzhurova, O. D. (2008), “Increase of competitiveness of airport complexes in the international market of air transport services”, Abstract of Ph.D. dissertation, *Economy and management of the people economy*, GOU VPO State University of Management, Moscow, Russia.

5. Forsyth, P., Gillen, D., Muller, J. and Niemeier, H. (2010), *Airport Competition: The European Experience*, Ashgate Publishing Limited, Farnham, Surrey

6. Nikulin, A. (2014), “Interdependence of the development of the airline and the airport”.

Ser.: *Air Transport Review*, May, pp. 162-166.

7. Korogodova, O. O. (2012), “Conceptual principles of efficiency management on service companies”, *Zbirnyk naukovykh prats. Ekonomichni nauki*, Vol. 8, pp. 172-180.

8. Kachalov, V. A. (2012), “What kind of “responsibility and authority” is referred to in clause 5.5.1 of GOST R ISO 9001-2008”. Ser.: *Methods of quality management*, Vol. 9-10, pp.15-21.

9. Communist Party “International Airport of Zaporozhye” (2017), [Online], available at: <http://www.avia.zp.ua/ru/> (Accessed 30 October 2017), (In Ukrainian).

10. Official State Statistics Committee of Ukraine, (2017), [Online], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 30 October 2017), (In Ukrainian).

11. Main Department of Statistics in Zaporizhzhya Oblast, (2017), [Online], available at: <http://www.zp.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 30 October 2017), (In Ukrainian).

12. The only web portal of executive bodies of Ukraine, (2017) [Online], available at: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=250377853> (Accessed 30 October 2017), (In Ukrainian).

13. Polous, O. V. (2014), “Formation of the conceptual framework for the development of the labor potential of the airport”. Ser.: *Enterprise economics and production management*, Vol. 4 (72), pp. 99-105.

14. Sidorov, D. A. (2011), “Innovative management at airports”, *Nauchnyj vestnyk Moskovskoho gosudarstvennogo tekhnicheskogo unyversyteta hrazhdanskoj avyatsyy*, Vol. 167, pp. 79-83

15. Pavelko, V. Yu. (2017), “Development of non-aeronautical activity of airports”. Ser.: *Global and national problems of the economy*, Vol. 17, pp. 397-399.

**Н.Н. Карпенко**, кандидат наук по государственному управлению, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Запорожский национальный технический университет, г. Запорожье;

**А.Н. Ямчук**, агент службы организации перевозок, ТОВ «Транс Аэрохендлинг», магистрант кафедры управления персоналом и

*экономики труда, Запорожского национального технического университета, г. Запорожье.*

### НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЗАПОРОЖСКОГО АЭРОПОРТА

Поскольку интенсивное коммерческое развитие аэропортов делает их основными генераторами роста городов, то они становятся одними из главных сфер занятости, торговли и бизнеса. Актуальность исследуемой темы обусловлена насущной необходимостью производственных изменений Запорожского аэропорта, учитывая ведущую роль международных аэропортов в развитии мировой экономики. Предметом исследования является современное состояние Запорожского аэропорта. Целью статьи является исследование вопросов развития эффективной транспортно-воздушной инфраструктуры Запорожского региона. Базовыми принципами исследования выступают системный и сравнительный методы, использованы аналитический, структурный и функциональный подходы. Научная значимость заключается в исследовании возможных путей совершенствования деятельности исследуемого предприятия в современных условиях. Как вывод приводится необходимость активизации процессов инновационной деятельности Запорожского аэропорта, а также предложен комплексное поэтапное развитие данного предприятия. На практике это будет способствовать созданию благоприятного инвестиционного климата, привлечению инвестиций и созданию крупного центра бизнес активности в Запорожском регионе.

**Ключевые слова:** аэропорт, услуга, ав-

томатизированные системы, авиационный транспорт, обслуживание пассажиров.

**NATALIA KARPENKO**, Phd in Public Administration, associate professor, assistant professor of the Department of human resources Management and Labor Economics, Zaporozhye National Technical University, Zaporozhye;

**HANNA YAMCHUK**, Air transport agent, LLC “Trans Aerohandling”, master of the Department of Personnel Management and Labor Economics, Zaporozhye National Technical University, Zaporozhye.

### DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF ZAPORIZHZHIA AIRPORT

**Purpose.** The purpose of the article is to study the development of efficient transport and air infrastructure in the Zaporozhye region.

**Design / methodology / approach.** The basic principles of research are system and comparative methods, analytical, structural and functional approaches are used.

**Findings.** As a conclusion, it is necessary to activate the processes of innovation activity of Zaporozhye airport, as well as the complex phased development of this enterprise.

**Research limitations / implications.** The scientific significance lies in the study of possible ways of improving the activity of the enterprise under investigation in modern conditions.

**Originality/value.** In practice, this will help create a favorable investment climate, attract investment and create a major business activity center in the Zaporozhye region.

**Keywords:** airport, service, automated systems, aviation transport, passenger service.

УДК 330.331.3

**БАГАТОРІВНЕВА СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ КАДРІВ  
НА МЕТАЛУРГІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

**А.О. Мамич**, студент факультету менеджменту, магістерської програми «Менеджмент організацій та адміністрування», Запорізький Національний університет, м. Запоріжжя

**С.М. Богданов**, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Актуальність досліджуваної теми зумовлена загальною необхідністю розкриття оптимальної системи підготовки кадрів на металургійних комбінатах з огляду підвищення ефективності діяльності підприємств. Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи підготовки кадрів та прикладні аспекти створення найкращих умов для цього. Мета – дослідження питання відносно впливу підготовки кадрів щодо ефективності функціонування підприємства. Базовими принципами дослідження виступають аналітичний та порівняльний методи, використані системний та структурно-функціональний підходи. Наукова значущість роботи полягає в дослідженні процесу навчання та підготовці персоналу з урахуванням різних та подібних концепцій вітчизняних та зарубіжних промислових підприємств. У висновку даються рекомендації з приводу створення багаторівневої безперервної системи підготовки кадрів. На практиці це сприятиме зростанню компетентності робітників комбінату та економічних показників підприємства в цілому.

**Ключові слова:** освіта, підготовка кадрів, навчання, концепція, оцінка ефективності.

**Постановка проблеми.** Основні проблеми, з якими стикаються HR-менеджери при реалізації функцій розвитку персоналу в рамках кадрових підрозділів, пов'язані як з недостатністю опрацювання методології в цілому, так і з обмеженим набором завдань, що вирішуються на практиці. Тому в даній статті авторами представлений підхід до формування системи безперервного навчання персоналу, розроблений і реалізований на промисловому підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна концепція розвитку персоналу в організації базується на положенні про те, що розвиток працівників має здійснюватися систематично, цілеспрямовано, безперервно і бути орієнтований на своєчасну підготовку працівників до вирішення поточних і нових завдань. Це об'єктивна необхідність, пов'язана з прискоренням темпів розвитку техніки і технологій, високою динамікою зовнішнього середовища підприємства [1, С. 16].

Основні принципи, на яких базується досліджувана концепція, – послідовність і спадкоємність навчання персоналу, які передба-

чають зв'язок в єдиний комплекс компетенцій, що формується в системі професійної освіти, тобто отриманого працівником в ліцеях, коледжах, вузах і навчанні на підприємстві в рамках підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації.

**Постановка завдання.** Метою наукової статті є оптимальної концепції підготовки кадрів відносно забезпечення провідних фахівців на металургійних підприємствах. Для досягнення поставленої мети постановлено такі основні завдання: узагальнити існуючі проблеми щодо системи підготовки кадрів, проаналізувати підготовку та перепідготовку кадрів на прикладі металургійних підприємств України та дати рекомендації відносно створення багаторівневої системи підготовки.

**Виклад основних результатів.** Знання, отримані працівниками в навчальних закладах, стрімко застарівають, наростає необхідність їх суттєвого оновлення. У США існує поняття «період напіврозпаду компетентності». Тому ідея створення системи безперервного навчання персоналу стає нагальною не-

обхідністю для компаній, орієнтованих на довгострокові цілі.

Період напіврозпаду компетентності означає тривалість часу з дня закінчення вузу, протягом якого компетентність фахівців внаслідок появи нової інформації і знань знижується до 50%. Цей період постійно скорочується. Для збереження постійного рівня компетентності, на думку фахівців, необхідно протягом тижня знайомитися з трьома-чотирма новими публікаціями за фахом.

Концепція навчання персоналу на підприємстві. Вітчизняний і зарубіжний досвід виробив три концепції навчання кваліфікованих кадрів:

1) Концепція спеціалізованого навчання, яка орієнтована на сьогоднішній день або найближче майбутнє. Має відношення до відповідного робочого місця. Таке навчання ефективно відносно нетривалий відрізок часу.

2) Концепція багатопрофільного навчання, яка є ефективною з економічної точки зору, так як підвищує виробничу і позавиробничу мобільність працівника. Проте позавиробнича мобільність є відомим ризиком для організації, де працює співробітник, оскільки він має можливість вибору, і тому менш прив'язаний до відповідного робочого місця.

3) Концепція навчання, яка орієнтована на особистість. Має на меті розвиток людських якостей, закладених природою або придбаних ним у практичній діяльності. Ця концепція відноситься в першу чергу до персоналу, що має схильність до наукових досліджень та володіє талантом керівника [2, С. 47].

Зазначені концепції повинні закладати основу системи навчання та розвитку персоналу металургійного підприємства. Її основні принципи:

- безперервність навчання та розвитку;
- цілеспрямованість;
- перевага «закритого» навчання, тобто в разі можливості вибору між внутрішнім навчанням і зовнішнім, пріоритет віддається корпоративним програмам, адаптованим до специфіки підприємства;
- проактивність навчання для керівників і фахівців: при організації навчання обов'язко-

во враховуються стратегічні цілі підприємства і пріоритетні напрямки розвитку бізнесу;

- обов'язковість і комплексність оцінки ефективності навчання;

- спадкоємність освітнього ланцюжка з профільних спеціальностей (училище – технікум – вищий навчальний заклад – підприємство);

- управлінням освітніми стандартами.

В рамках реалізації заходів, спрямованих на проведення профорієнтації та отримання якісних знань, умінь і навичок для подальшої реалізації їх на підприємстві для студентів усіх рівнів освіти профільних навчальних закладів міста повинні організовуватися тематичні екскурсії, виробничі і переддипломні практики під керівництвом висококваліфікованих фахівців заводу, керівники і провідні фахівці заводу мають здійснювати викладацьку діяльність і входити до складу атестаційних комісій, надаватись допомога в удосконаленні матеріально-технічної бази навчальних закладів, а провідним фахівцям підприємства і професурі вузу слід працювати спільно над вдосконаленням навчальних програм [3].

З метою профорієнтації на технічні спеціальності для школярів старших класів повинні організовуватися тематичні зустрічі з керівниками заводу, екскурсії на виробництво, соціальні практики в підрозділах заводу.

Так, наприклад, в 2014 році на ТОВ «ЗТМК» у роботу був запущений пілотний проект із впровадження дуальної системи професійної освіти, запозичений в іноземних металургійних підприємств. Даний проект на практиці показав переваги навчання молодих спеціалістів у співпраці «підприємство – ПТНЗ (професійно-технічний навчальний заклад)». ТОВ «ЗТМК» приймає на практику студентів ВНЗ до 100 чоловік на рік. Направляє до 250 чоловік на рік інженерно-технічного персоналу в навчальні центри на підвищення кваліфікації.

Щорічно на металургійному підприємстві повинен розроблятися план навчання та розвитку персоналу, при складанні якого розраховується потреба в навчанні, що виникає в наступних випадках:

- впровадження нових технологій (в тому числі управлінських);
- зміна в законодавстві України або інших нормативно-правових актах;
- розробка, виготовлення нових видів продукції;
- результати атестації персоналу;
- розширення або зміна функціональних обов'язків працівників (в тому числі пов'язаних з реалізацією проектів).

Що стосується ПАТ «Запоріжсталь», то з 1997 року на комбінаті діє ліцензія Міністерства освіти й науки України на підготовку й підвищення кваліфікації робітників на виробництві, отримано декларацію відповідності матеріально-технічної бази роботодавця вимогам законодавства з питань охорони праці та промислової безпеки. Виробниче навчання проводиться в кабінетах, навчальних класах, а також на спеціально створених в умовах виробництва полігонах. В 2016 році пройшли навчання (підготовка й підвищення кваліфікації) 15 546 працівників ПАТ «Запоріжсталь».

Перевірка знань персоналу повинна здійснюватися по закінченню курсів шляхом проведення заліків, іспитів, тестування. Результати кваліфікаційних іспитів оформляються протоколом, а виробничого навчання – допуском на кваліфікаційну пробну роботу. Робітникам, які пройшли навчання і успішно склали кваліфікаційні іспити, присвоюється кваліфікація (розряд) за професією і видається посвідчення.

При підготовці керівників і фахівців, зазвичай, застосовуються такі форми навчання, як семінари, тренінги, конференції, навчання із застосуванням навчальних комп'ютерних програм, стажування. Слід зазначити, що металургійні підприємства України відійшли від зовнішнього індивідуального навчання, перейшовши до організації корпоративних навчальних заходів.

При проведенні корпоративного навчання на базі власного комбінату є не тільки позитивні, але і негативні сторони, наприклад неможливо вивчити досвід колег з інших підприємств, проте ми вважаємо, що при такій формі навчання набагато більше плюсів, ніж

мінусів, так як програма адаптується під індивідуальне виробництво кожного комбінату. А це означає, що можливо оцінити якість навчання і професіоналізм бригадира, керуючого, бізнес-тренера, що неможливо при проведенні навчання в зовнішніх навчальних центрах.

Підготовка кадрового резерву на підприємстві – процес безперервний. Програма розвитку включає в себе: формування та розвиток управлінських компетенцій, а також розвиток професійних знань і навичок у резервістів.

Так, на прикладі вітчизняного підприємства ПАТ «Запоріжсталь», на комбінаті діє система підготовки кадрів, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно затвердженим планам заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості. Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на комбінаті спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, оволодіння новими науковими методами управління виробництвом, освоєння основ менеджменту, маркетингу в сучасних умовах бізнесу.

Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці кадрового резерву. Для цього в Корпоративному центрі розвитку персоналу на комбінаті діє «Школа ресурсу кадрів», в якій у 2016 році пройшли навчання 72 майбутніх майстрів та старших майстрів виробничих підрозділів, за весь період роботи цієї школи з 2003 року підготовлено 1268 працівників комбінату. А підвищення кваліфікації та оволодіння суміжними професіями робочих кадрів на комбінаті здійснюється відповідно до типових навчальних, а також робочих програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів по більше ніж 400 професіям [4].

Особливий акцент повинен робитися на стажування як найбільш ефективному інструменті розвитку. Графік стажувань резервістів складається на рік. Застосовується два види стажувань: стажування-навчання (резервіст знайомиться з функціоналом керівника, структурною схемою управління підрозділом, цілями і завданнями підрозділу, вивчає необ-

хідну документацію в присутності керівника, бере участь в нарадах) і стажування-заміщення (резервіст під час відсутності керівника заміщає його).

Велика відповідальність покладається на майстрів, які повинні правильно організувати роботу на довіреній ділянці, будь це ділянка по виробництву продукції або по ремонту обладнання. Майстер є основною ланкою виробничого циклу, що забезпечує високу продуктивність праці і якості продукції, таким чином, програма "Школа майстрів і бригадирів" реалізується в два етапи: перший – це навчання за основними корпоративним положенням; спрямований на вивчення стратегії підприємства, системи організації, нормування, мотивації, оплати праці, охорони праці та промислової безпеки, менеджменту якості, економіки і фінансів, трудового законодавства; другий – на розвиток управлінських компетенцій. Для проведення першого етапу Школи майстрів і бригадирів залучаються керівники та провідні фахівці підприємства, для другого – зовнішній бізнес-тренер.

Питання оцінки ефективності і результативності навчання для підприємства повного виробничого циклу досить складний, тому у нас впроваджені окремі елементи моделі Дональда Киркпатріка: задоволеність слухачів і контроль знань [5].

Задоволеність слухачів процесом навчання визначається анкетуванням по закінченню навчання, де слухачі оцінюють організацію навчання, зміст навчальної програми, професійний рівень викладача (тренера), застосовність отриманих знань і навичок. Контроль знань слухачів здійснюється шляхом проведення заліків, іспитів, тестування, співбесіди. Після закінчення навчання складається звіт, в якому показуються результати аналізу анкет зворотного зв'язку, підсумків контрольних заходів і підводиться підсумкова оцінка результативності даного навчання.

Звітними показниками по підготовці та навчанню персоналу є:

1. Кількість навчених (чол.) – відображає загальну чисельність навчених співробітників за звітний період. Показник розраховується на підставі обліку фактичних даних по спів-

робітниках, який відвідав хоча б 1 заняття по аудиторного формі навчання.

2. Охоплення навчанням (%) - індикатор поширеності діяльності з навчання персоналу. Показник розраховується як відношення загальної кількості навчених до середньооблікової чисельності персоналу в процентах. Показник розраховується як підсумковий по році.

3. Вартість навчання 1 співробітника (тис. грн) - відображає середні витрати на навчання співробітників. Розраховується як відношення прямих витрат на навчання до кількості навчених співробітників за звітний період.

4. Витрати часу на навчання (ч) - показник дає інформацію про час, витрачений на навчання 1 співробітника. Розраховується як відношення загальної кількості годин аудиторного навчання до чисельності навчених співробітників за період.

**Висновки.** Таким чином, сучасний економічний ландшафт характеризується складною системою розподілу праці з великою кількістю різних професій в результаті чого система професійного орієнтування виступає як регулятор, що спрямовує індивідуальні здібності на подальший розвиток і перепідготовку. Підготовка спеціалістів в Україні здійснюється через систему вищих навчальних закладів. Провідне місце посідають університети, академії та інститути. Для підготовки спеціалістів створено мережу спеціальних навчальних закладів. Система підготовки робочих кадрів характеризується поєднанням практичної і теоретичної підготовки, а також за допомогою різноманітних методів та етапів навчання. Але для досягнення максимального ефекту потрібно впроваджувати багаторівневу систему підготовки кадрів, яка складається з:

1. Організація навчання: план, бюджет і вибір постачальників знань;
2. Професійне навчання робітників;
3. Навчання керівників і фахівців;
4. Взаємодія з навчальними закладами;
5. Оцінка ефективності та результативності навчання.

Таким чином, реалізуючи на металургійному підприємстві багаторівневу безперервну

систему підготовки кадрів, комбінат своєчасно буде отримувати фахівців, готових швидко освоїти нову технологію, обладнання або професію; система навчання є збалансованою, а рівень кваліфікації та компетенції працівників буде відповідає вимогам, що пред'являються до посад або професій.

#### Список використаних джерел

1. Эсаулова И. А. Развитие персонала: стратегии, организация, решения / И. А. Эсаулова. // Пермский национальный исследовательский политехнический университет. – 2014. – С. 258.

2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. // ИНФРА-М. – 2012. – №5. – С. 147.

3. Heckman J. J. Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children / James Heckman. // Science. – 2006. – №312. – С. 1900–1902.

4. Офіційний сайт ВАТ «Запоріжсталь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zaporizhstal.com/ru/>. – Назва з екрану.

5. Лазарева Н. Инструменты HR-менеджера [Електронний ресурс] / Нина Лазарева // Менеджер по персоналу. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1434>.

#### REFERENCES:

1. Esaulova, I.Y. (2014), “Personnel development: strategies, organization, solutions”, Perm National Research Polytechnic University, vol.5, pp. 16-24.

2. Kibanov, A.Y. (2012), “Personnel management of the organization”, *INFRA-M*, vol. 5, pp. 47-55.

3. Heckman J.J. (2006), “Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children”, vol. 312, pp. 1900–1902. doi:10.1126/science.1128898

4. Official website of OJSC “Zaporizhstal”, (2017), available at: <http://www.zaporizhstal.com/ru/> (Accessed 28 October 2017)

5. Lazareva, N. (2012), “HR Manager Tools”, *Menedzher po personalu*, [Online], available at: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1434>, (Accessed 29 October 2017)

*А.А. Мамыч, студент факультета менеджмента, магистр кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский Национальный университет, г. Запорожье*

*С.Н. Богданов, кандидат экономических наук, доцент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье*

#### МНОГОУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ КАДРОВ НА МЕТАЛ- ЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Актуальность исследуемой темы обусловлена общей необходимостью раскрытия оптимальной системы подготовки кадров на металлургических комбинатах учитывая повышение эффективности деятельности предприятий. Предметом исследования являются теоретико-методологические основы подготовки кадров и прикладные аспекты создания лучших условий для этого. Цель – исследование вопроса относительно влияния подготовки кадров по эффективности функционирования предприятия. Базовыми принципами исследования выступают аналитический и сравнительный методы, использованные системный и структурно-функциональный подходы. Научная значимость работы заключается в исследовании процесса обучения и подготовке персонала с учетом различных и подобных концепций отечественных и зарубежных промышленных предприятий. В заключении даются рекомендации по поводу создания многоуровневой непрерывной системы подготовки кадров. На практике это будет способствовать росту компетентности работников комбината и экономических показателей предприятия в целом.

**Ключевые слова:** образование, подготовка кадров, обучение, концепция, оценка эффективности.

**A. МАМУСН**, *master of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine.*

**S. BOGDANOV**, *PhD in Economic Sciences, Associate professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine*

### MULTILEVEL SYSTEM OF PERSONNEL TRAINING AT METALLURGICAL ENTERPRISES

The relevance of the topic under investigation is due to the general need to disclose the optimal system of training personnel at metallurgical plants, taking into account the increase in the efficiency of enterprises. The subject of the study are the theoretical and methodological foundations of training and applied aspects of creating better conditions for this.

**Purpose:** study on the importance of the impact of training on the effectiveness of the enterprise.

**Design/methodology/approach:** historical, analytical and comparative methods used by the system and structural and functional approaches.

**Findings:** It was found that the modern economic landscape is characterized by a complex system of division of labor with a large number of different professions, resulting in a system of professional orientation to act as a regulator that directs individual abilities for further development and retraining.

To achieve maximum effect, it is necessary to introduce a multilevel training system, consisting of:

1. Organization of training: plan, budget and choice of knowledge providers;
2. Professional training;
3. Managers and specialists training;
4. Interaction with educational institutions;
5. Assessment of the effectiveness and efficiency of training

Therefore, recommendations are made on the study of the training process and the training of personnel, taking into account the different and similar concepts of domestic and foreign industrial enterprises.

**Research limitations/implications:** The paper studies the results caused by regarding the creation of a multilevel continuous system of training personnel.

**Originality/value:** Such knowledge will help to the growth of competence of the mill's employees and the economic performance of the enterprise in general.

**Keywords:** education, training, training, concept, evaluation of effectiveness.



УДК: 334.758

## ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ ЯК РІЗНОВИД ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ПРЯМИХ ІНВЕСТИЦІЙ

**Н.М. Шмиголь**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Облік та аудит», Запорізький національний університет

**Т.С. Павлюк**, старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин, Запорізький національний технічний університет

В сучасних тенденціях розвитку світового господарства переважають глобалізації, що характеризується різними змінами, серед яких слід назвати збільшення середнього розміру корпорацій, а також створення міжгалузевих структур, тобто трансформація форм власності і збільшення масштабів транснаціоналізації їх діяльності. Найбільш розповсюджений інструментів конкурентної боротьби в сфері зовнішньоекономічної діяльності стало здійснення транскордонних злиттів і поглинань конкуруючих компаній. За даними ЮНКТАД, зазначеними у Звіті про світові інвестиції, зростання міжнародного виробництва в останнє десятиліття забезпечується переважно саме за рахунок угод злиття та поглинання. В свою чергу більшість таких угод (переважно дружніх) основана на залученні прямих інвестицій – внутрішніх в межах національних угод злиття, та іноземних – у сфері ЗЕД та транскордонного злиття.

В свою чергу, можна зазначити, що злиття і поглинання є невід'ємною частиною економічного життя. Ці процеси відіграють провідну роль як в міжнародній економіці в цілому, так і в економіці будь-якої країни. Також, зазначимо, що процеси злиття та поглинання впливають на розвиток окремих підприємств, галузей, господарських комплексів та зовнішньоекономічної діяльності в цілому.

Всередині держави підприємства, що прагнуть розширити свій бізнес, можуть здійснити це або шляхом внутрішнього зростання або зростанням через злиття і поглинання. Внутрішнє зростання може бути повільним і невизначеним. Зростання ж через злиття і поглинання дуже часто є більш швидким процесом. Також зазначимо, що компанії можуть зростати усередині своєї галузі чи проникати в інші сфери бізнесу.

**Ключові слова:** *Злиття і поглинання, прямі інвестиції, зовнішньоекономічна діяльність, міжнародний бізнес, розширення компанії, акціонерний капітал, купівля акцій.*

**Мета статті:** Проаналізувати сучасний стан міжнародного ринку злиття і поглинання, вивчити основні тенденції процесів ЗіП у сучасному світі, розглянути проблемні питання при залученні прямих інвестицій в процесах злиття і поглинання, а також навести певні рекомендації та зробити власні висновки щодо взаємозв'язку процесів ЗіП і залученням ПІІ у сфері ЗЕД.

**Постановка проблеми.** Протягом останніх двадцяти років ХХ – початку ХХІ століття чітко визначилася основна закономірність розвитку світового господарства та зовнішньоекономічної діяльності, а саме – збільшення обсягів та темпів зростання

міжнародних інвестицій над обсягами міжнародної торгівлі. Вагоме збільшення обсягів прямих іноземних інвестицій (ПІІ) характеризується їх високою дохідністю, а також їх ефективністю та ліквідністю. Це, в свою чергу, загострює конкуренцію, яка здійснюється на міждержавному, міжрегіональному та мікроекономічному рівнях. А також це спричиняє нестійкі конкурентні переваги суб'єктів МЕН.

Певним стратегічним фактором успіху підприємств на світових ринках та нарощення їх міжнародної конкурентоспроможності є зростання їх ринкової вартості. Це здійснюється через фінансування за рахунок

залучення власних та позичкових коштів. А також за рахунок зовнішнього-злиття чи поглинання з іншою компанією. Транснаціональні корпорації розробляють стратегії реструктуризації бізнесу. Тим самим, вони посилюють свої ринкові позиції, отримують глобальні конкурентні переваги. Очевидно, що процеси злиття і поглинання (ЗіП), через залучення інвестицій в акціонерний капітал, є найбільш поширеною формою прямих іноземних інвестицій.

**Аналіз наукових досліджень.** Багато іноземних та вітчизняних фахівців-економістів присвятили свої роботи процесам злиття і поглинання, як всередині окремих держав, так і угодам ЗіП у транскордонному просторі. Зокрема, зазначимо таких науковців як: Яструбецька Л.С.[11], Шабліна Я.В.[10], Хоменко О.[9], Табахарнюк М.[7], Гамма Т.М.[2], Фролова Т.О.[8], Пучко І.В.[6], Горовий Д.А.[3]. А також Н. Ревуцька, В.А. Федорова, О.А. Соловійова, Д. Депаμφіліс, Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон, С.В. Валдайцев, Т. Г. Кубах, В.В. Томарева, Л.В. Крючков та інші.

Але деякі питання світових процесів злиття і поглинання, в першу чергу у сфері ЗЕД та із залученням прямих інвестицій ще не досить повно розглянуті та вивчені. Тому, саме цим та іншим питанням транскордонних процесів злиття і поглинання присвячена дана стаття.

**Виклад основного матеріалу.** Угоди M & A – (англ. Mergers & acquisitions (злиття і поглинання) – в західній економічній літературі загальне поняття для позначення групи фінансових операцій, мета яких - об'єднання компаній, банків і т.п. в один господарюючий суб'єкт з метою отримання конкурентних переваг і максимізації вартості цього суб'єкта в довгостроковому періоді. Таке визначення можна знайти у багатьох підручниках та словниках, але, наприклад Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус та Б. Хьюстон у своїй роботі зазначили, що «акціонери компанії об'єднуються на добровільних основі і ділять ресурси освітньої укрупненої компанії, стаючи акціонерами нової організації». Саме такі визначення і візьмемо за основу для вивчення про-

цесів злиття і поглинання в інвестиційному аспекті. Схоже визначення наводить Валдайцев С.В.: «Придбання однією фірмою акцій іншої фірми в такому кількості, яке не дало б покупцеві акцій контролю над підприємством, чиї акції купуються, але забезпечило б ступінь впливу, достатню для того, щоб отримати істотний вплив на менеджмент».

Зазначимо, що науковці розрізняють два таких поняття як: злиття форм і злиття активів. Злиття форм – процес, при якому виникає новий учасник (нова юридична особа). Злиття активів – утворення нової компанії з передачею власниками компаній-учасниць в якості внеску в статутний капітал прав контролю над своїми компаніями і збереженням діяльності та організаційно-правової форми останніх.

Таким чином, можна зробити висновок, що автори виділяють такі підходи:

- злиття з отриманням контролю над компанією;
- злиття без придбання контролю над компанією.

Перед тим, як проводити аналіз сучасним процесам злиття і поглинання у зовнішньоекономічній сфері, саме шляхом залучення інвестицій, або іншими словами, купівлі основної частини акцій, розглянемо основні мотиви процесів ЗіП, а також різновиди цих угод у сучасному світі. Мотиви злиттів двох чи більше компаній відображають причини того, що після процесу злиття чи поглинання компанії стають дорожчими, ніж поодиночі. А капіталізована вартість компанії-мішені і є метою більшості злиттів і поглинань.

Можна виділити найосновніші мотиви злиттів і поглинань компаній: одержання синергічного ефекту, об'єднання навичок і знань, економія за рахунок централізації маркетингу, економія на масштабах, взаємодоповнення ресурсів, економія на дорогих НДДКР і розробка нових технологій, мотив монополії, підвищення якості управління, усунення неефективності, податкові чинники, диверсифікація виробництва, можливість використання надлишкових ресурсів, різниця в ринковій ціні компанії і вартості її відшкодування, різниця між ліквідаційною і поточною

ринковою вартістю, особисті мотиви менеджерів.

Що стосується класифікації основних угод злиття і поглинання, то зазначимо різні критерії, за якими класифікують ЗіП у сучасному світі. Класифікація основних типів злиттів і поглинань компаній

В залежності від характеру інтеграції компаній виділяють види поглинань:

- горизонтальні злиття – об'єднання компаній однієї галузі, що роблять подібні виробничі або здійснюють однакові стадії виробництва;

- вертикальні злиття – об'єднання компаній різних галузей, зв'язаних технологічним процесом виробництва готового продукту, розширення компанією-покупцем діяльності або на попередні виробничі стадії;

- родові злиття – об'єднання компаній, що випускають взаємозалежні товари;

- конгломератні злиття – об'єднання компаній різних галузей без наявності виробничої спільності, тобто злиття фірми однієї галузі з фірмою іншої галузі, що не є ні постачальником, ні споживачем, ні конкурентом.

В свою чергу, можна виділити три різновиди конгломератних злиттів:

- злиття з розширенням продуктової лінії (product line extension mergers);

- злиття з розширенням ринку (market extension mergers);

- чисті конгломератні злиття, що не припускають ніякої спільності.

У залежності від національної приналежності поєднуваних компаній можна виділити два види злиття компаній:

- національні злиття – об'єднання компаній, що знаходяться в рамках однієї держави;

- транснаціональні злиття – злиття компаній, що знаходяться в різних країнах (transnational merger), придбання компаній в інших країнах (cross-border acquisition).

У залежності від відношення управлінського персоналу компаній до угоди по злиттю компанії можна виділити:

- дружні злиття – злиття, при яких керівний склад і акціонери що здобуває і що здобувається (цільовий, обраної для покупки) компаній підтримують дану угоду;

- ворожі злиття – злиття і поглинання, при яких керівний склад цільової компанії (компанії-мішені) не згодний з угодою, що готується, і здійснює ряд проти загарбницьких заходів.

У залежності від способу об'єднання потенціалу можна виділити наступні типи злиття:

- корпоративні альянси – об'єднання декількох компаній, що забезпечує одержання синергетичного ефекту тільки в визначеному напрямку, в інших видах діяльності фірми діють самостійно;

- корпорації – поєднуються активи фірм, що підписують угоду.

У залежності від того, який потенціал у ході злиття поєднується, можна виділити:

- виробничі злиття – поєднуються виробничі потужності декількох компаній з метою одержання синергетичного ефекту за рахунок збільшення масштабів діяльності;

- чисто фінансові злиття – компанії, що об'єдналися, не діють як єдине ціле, не очікується виробничої економії, має місце централізація фінансової політики, що сприяє посиленню позицій на ринку цінних паперів, у фінансуванні інноваційних проектів.

А також у закордонній практиці можна виділити наступні види злиттів компаній:

- злиття компаній, функціонально зв'язаних по лінії виробництва або збуту продукції (product extension merger);

- злиття, у результаті якого виникає нова юридична особа (statutory merger);

- повне поглинання (full acquisition) або часткове поглинання (partial acquisition);

- пряме злиття (outright merger);

- злиття компаній, що супроводжується обміном акцій між учасниками (stock-swap merger);

- поглинання компанії з приєднанням активів по повній вартості (purchase acquisition).

В процесі еволюції та розвитку світогосподарських та зовнішньоекономічних зв'язків виокремилися декілька основних хвиль процесів ЗіП. Детальний їх розгляд не ставився на меті написання цієї статті, тому лише наведемо основні циклічні хвилі процесів транскордонних ЗіП, та зазначимо, що всі вони мали різні мотиви, і виходячи звідси, і

певні власні особливості. Серед цих хвиль виділяють:

- Монополістична 1893-1904 рр.;
- Олігополістична 1921-1929 рр.;
- Конгломератна 1959-1965 рр.;
- Корпоративних захоплень 1981-1989 рр.;
- Міжнародних угод 1998-2000 рр.;
- «Мегаугод» середина 2004 р. – теперішній час.

А тепер вже більш детально звернемо увагу саме на розвиток та сучасні тенденції останньої циклічної хвилі транскордонних процесів злиття і поглинання. Перед за все, зазначимо, що головним мотивом хвилі «Мегаугод» є посилення галузевої консолідації та галузева консолідація. А головною загальною характеристикою цієї хвилі є переважання мегаугод, зростання ролі ТНК країн, що розвиваються.

В сучасних умовах розвитку світового господарства глобалізація стає безпосереднім фактором збільшення транскордонних ЗіП. Частка ЗіП сягає 60-67% припливу та відпливу прямих іноземних інвестицій на останніх двох циклічних хвилях. Зазначимо також, що результатом хвиль глобальних транскордонних процесів злиття та поглинання з 1998 р. і аж до 2007 р. у світовій економіці виникла нова тенденція – формування світового ринку корпоративного контролю. Це, в свою чергу,

стало результатом глобалізації стратегії компаній за рахунок використання ними ЗіП з метою доступу на внутрішні ринки інших країн або задля посилення позиції своєї компанії в певних регіонах світу.

За даними незалежного аналітичного центру «Український інститут майбутнього», значимо, що 2016 рік став роком помірною відновлення економіки України.

За оцінками Мінфіну зростання економіки у 2016 році становило 1,8%, однак це менше ніж закладено у бюджеті.

Минулого року активувалась інвестиційна діяльність, за три квартали 2016 року обсяг прямих іноземних інвестицій збільшився на 48,7% в порівнянні з тим же періодом 2015 року. Такі дані наводить Державна служба статистики України.

У той же час, тенденція до зниження характерна для вилучення прямих інвестицій. Відтік українського капіталу зменшився на 12,7%, однак, пріоритетом для вітчизняних інвестицій залишаються офшорні зони.

Також спостерігається поживлення на ринку злиття та поглинання (М&А) України. Кількість угод М&А збільшилась майже в 2,5 рази до 84 у порівнянні з 2015 роком [9].

Нижче на рисунку 1 можемо наглядно побачити найбільшу кількість угод злиття та поглинання за 2105 рік у секторах, згідно із базою даних М&А Ukraine.

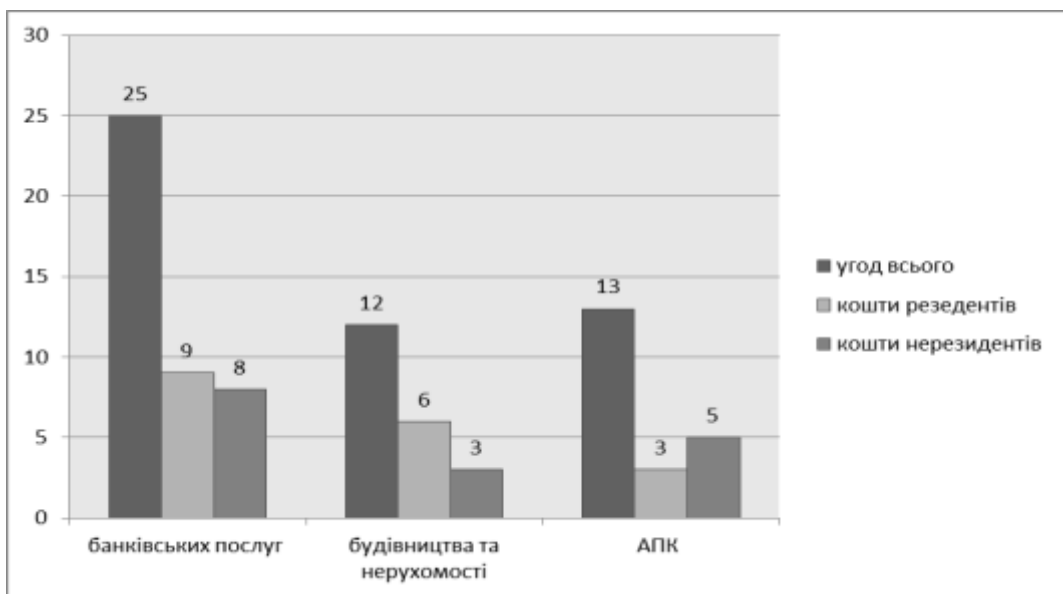


Рис. 1. Найбільша кількість угод злиття та поглинання за 2105 рік у секторах України.

У розрізі світового обсягу угод М&А частка України становить лише 0,09%. У географічній структурі українського ринку М&А найбільшими інвесторами є Кіпр (7,1%), РФ (6,0%), а також Канада, Швейцарія, Австрія (по 3,6%).

Звернувшись знов до даних незалежного аналітичного центру «Український інститут майбутнього», наголосимо на тому, що експерти цього аналітичного центру роблять свої висновки щодо підсумків інвестиційної діяльності України за 2016 рік. А саме, вони зазначають, що у 2016 році відбулася активізація інвестиційної діяльності у банківському секторі. Також наголошують на зростаючій ролі китайського інвестора, зважаючи на те, що у 2015 році на український ринок увійшла китайська компанія CNBM International (сектор альтернативної енергетики) із 168 млн. євро, а у 2016 на український ринок приєдналася ще ще одна китайська компанія – Bohai Commodity Exchange Co. Ltd та China Tian Yuan Manganese Ltd. Також, незважаючи ні на що у 2016 році зберігається значна частка присутності російського капіталу.

Також експерти незалежного аналітичного центру називають ряд перешкод, який на їх думку гальмує формування інвестиційної привабливості української економіки. А саме:

Перш за все, виділяють високий податковий тиск. Так, сумарний обсяг податків, які підприємство сплачує становить 51,9%, у той час коли в країнах ОЕСР цей показник складає лише 40,9%. А податки виступають основним джерелом наповнення державного та місцевого бюджетів, що підкреслює виключно фіскальну, а не стимулюючу функцію податків, що важливо для економічного зростання.

На другому місці серед цих перешкод, називають, високі валютні ризики та валютні обмеження, що не стимулюють притік прямих іноземних інвестицій та стримують внутрішні інвестиції.

І, нарешті третє місце займає неефективна система захисту прав приватної власності та наявність мораторію на розпорядження од-

ним із факторів виробництва – землею, все це стримують інвестиційну активність [9].

**Висновки.** Серед головних причин недостатнього розвитку процесів М&А в Україні багато фахівців-економістів виділяють наступні:

- неупорядкованість та непрозорість бізнесу;
- порушення у сфері корпоративного права;
- порушення вимог антимонопольного законодавства;
- «договірні» проблеми – наявність численних неформальних домовленостей між власниками бізнесу;
- недосконале правове регулювання процесів;
- нерозвиненість фондового ринку.

Не дивлячись на безліч перешкод, процеси злиття і поглинання в економіці України все ж таки відбуваються, і це дає нам мотив зрозуміти те, що головний позитивний аспект від цих процесів для економіки нашої країни, це саме і є залучення іноземного капіталу. Значимо також, що на сьогодні, процеси транснаціоналізації економіки мають цілу купу позитивних наслідків. Серед яких назвемо наступні: отриманні доступу до додаткових джерел фінансового капіталу, нових технологій та потенціалу інновацій, а також використання сучасного організаційно-управлінського досвіду.

А, в свою чергу, збільшення надходження капіталу можливе двома способами. Перший спосіб – це залучення прямих іноземних інвестицій, як різновиду здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Перш за все, у формі залучення інвестицій провідних закордонних ТНК, що безпосередньо надходять у філії та дочірні компанії ТНК від іноземного інвестора. Тут провідну роль відіграє сприятливий інвестиційний клімат. А другий спосіб збільшення надходження капіталу – це доступність для дочірніх компаній та філій ТНК джерел кредитного та інвестиційного капіталу, яким користується сама материнська компанія, що виникає у разі включення філій у міжнародну (глобальну) корпоративну фінансову мережу відповідної ТНК.

I, в решті решт, про позитивні перспективи – компанії «Делойт» зазначає, що Україна як частина європейського ринку, могла б скористатися вигодами від багатомільярдних угод М&А. Проте одна з необхідних умов для цього – функціональний вільний ринок. Шлях до формування цього ринку в Україні може бути визначений трьома пунктами: чинна судова система; спрощення умов для ведення бізнесу; ліквідація корупційного впливу на діяльність бізнесу [5].

На сьогодні, для нашої країни відкриваються великі перспективи у сфері залучення іноземних інвестицій та транснаціоналізації економіки, однак необхідно провести ще безліч реформ для покращення інвестиційної привабливості та збільшення обсягів залучення іноземних коштів.

### Список використаних джерел:

1. База угод М&А в Україні – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mergers.com.ua/ua/m-anda-analysis/deals-database/deals-database-ukraine-2015>.

2. Гамма Т.М. Особливості та перспективи розвитку М&А в Україні / Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2016. – Випуск 1 (15). – С. 106-112

3. Горовий Д. А. Розвиток ринку М&А в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fkd.org.ua/article/view/25093/22548>.

4. Здійснення угод М&А у сучасній Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.asterslaw.com/ua/news\\_media/publications/4570/](http://www.asterslaw.com/ua/news_media/publications/4570/).

5. Індекс ринку злиття і поглинання у 2016 р. компанії «Делойт» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/finance/articles/gx-deloitte-m-and-a-index.html>

6. Пучко І.В. Тенденції та пріоритети розвитку злиттів і поглинань в умовах інституційних трансформацій/ І. В. Пучко // Глобальні та національні проблеми економіки: Миколаївський національний університет ім. В. О. Сухомлинського. – 2015. – №3. – С. 769-773.

7. Табахарнюк М. Гра на мільйон: практика злиття та поглинань в Україні / М. Табахарнюк. – К.: «Український видавничий комплекс», 2012. – 302 с.

8. Фролова Т.О. Глобалізаційні тенденції розвитку процесів злиття та поглинання у світовій економіці / Т.О. Фролова, К. Г. Отченаш // Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – №18. – С. 29-35.

9. Хоменко О. Український ринок М&А: підсумки 2016 року / Офіційний сайт Український інститут майбутнього. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uifuture.org/uk/post/ukrainskij-rinok-ma-pidsumki-2016-roku\\_78](https://uifuture.org/uk/post/ukrainskij-rinok-ma-pidsumki-2016-roku_78)

10. Шабліна Я.В. Злиття і поглинання в Україні / Я.В. Шабліна, Ю.В. Гончаров // Актуальні проблеми економіки, 2012. – №1(127). – С. 120 – 128

11. Яструбецька Л.С. Аналіз особливостей злиття та поглинання підприємств в Україні / Л.С. Яструбецька, М.М. Яремик // Науковий вісник НЛТУ України, – 2015. – Вип. 25.7. – С. 239 – 245

### REFERENCES:

1. The base of M & A transactions in Ukraine 2015 [Online], available at: <http://mergers.com.ua/ua/m-anda-analysis/deals-database/deals-database-ukraine-2015> (Accessed 21 October 2017).

2. Gamma, T.M. (2016), “Features and Prospects for M & A Development in Ukraine”, *Scientific Bulletin of the Mukachevo State University*, Issue 1 (15), pp. 106-112.

3. Goroviy, D. A., “Development of M & A Market in Ukraine”, [Online], available at: <http://fkd.org.ua/article/view/25093/22548> (Accessed 21 October 2017).

4. M & A transactions in modern Ukraine [Online], available at: [http://www.asterslaw.com/ua/news\\_media/publications/4570/](http://www.asterslaw.com/ua/news_media/publications/4570/) (Accessed 21 October 2017).

5. The Deloitte Merger and Acquisition Index in 2016, [Online], available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/finance/articles/gx-deloitte-m-and-a-index.html> (Accessed 21 October 2017).

6. Puchko, I.V. (2015), "Trends and Priorities of Mergers and Acquisitions in the Context of Institutional Transformations", *Global and national problems of economy*, Mykolaiv National University named after. V. O. Sukhomlynsky, No.3., pp. 769-773.

7. Tabacharnyuk, M. (2012), "Game for a Million: Mergers & Acquisitions in Ukraine", *Ukrainian Publishing Complex*, Kiev, Ukraine.

8. Frolova, T.O. (2014), Globalization trends of the process of mergers and acquisitions in the world economy, *Economic Science. Investments: practice and experience*, No. 18, pp. 29-35.

9. Khomenko, O. (2016), "Ukrainian market M & A: the results of 2016", Official website Ukrainian Institute for the Future, [Online], available at: [https://uifuture.org/en/post/ukrainskij-rinok-mapidsumki-2016-roku\\_78](https://uifuture.org/en/post/ukrainskij-rinok-mapidsumki-2016-roku_78) (Accessed 21 October 2017).

10. Shablin, Ya.V. (2012), "Mergers and acquisitions in Ukraine", *Current problems of the economy*, No. 1 (127), pp. 120 – 128.

11. Jastrubecka, L.S. (2015), "Analysis of peculiarities of mergers and acquisitions of enterprises in Ukraine", *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, Issue 25.7, pp. 239 – 245.

**Н.Н. Шмиголь**, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой «Учет и аудит», Запорожский национальный университет

**Т.С. Павлюк**, старший преподаватель кафедры «Международные экономические отношения», Запорожский национальный технический университет

### СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ КАК РАЗНОВИДНОСТЬ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КОНТЕКСТЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

В современных тенденциях развития мирового хозяйства преобладает глобализация, что характеризуется различными изменениями, среди которых следует назвать увеличение среднего размера компаний, а также со-

здание межотраслевых структур, то есть трансформация форм собственности и увеличение масштабов транснационализации их деятельности. Наиболее распространенным инструментом конкурентной борьбы в сфере внешнеэкономической деятельности стало осуществление трансграничных слияний и поглощений конкурирующих компаний. По данным ЮНКТАД, указанными в Отчете о мировых инвестициях, рост международного производства в последнее десятилетие обеспечивается преимущественно именно за счет сделок слияния и поглощения. В свою очередь большинство таких сделок (преимущественно дружеских) основана на привлечении прямых инвестиций - внутренних в пределах национальных сделок слияния и иностранных - в сфере ВЭД и трансграничного слияния.

В свою очередь, можно отметить, что слияния и поглощения являются неотъемлемой частью экономической жизни. Эти процессы играют ведущую роль как в международной экономике в целом, так и в экономике любой страны. Также, отметим, что процессы слияния и поглощения влияют на развитие отдельных предприятий, отраслей, хозяйственных комплексов и деятельности в целом.

Внутри государства предприятия, стремящиеся расширить свой бизнес, могут осуществить это или путем внутреннего роста или через слияния и поглощения. Внутренний рост может быть медленным и неопределенным. Увеличение же через слияния и поглощения очень часто является более быстрым процессом. Также отметим, что компании могут расти внутри своей отрасли или проникать в другие сферы бизнеса.

**Ключевые слова:** Слияния и поглощения, прямые инвестиции, внешнеэкономическая деятельность, международный бизнес, расширение компании, акционерный капитал, покупка акций.

**Цель статьи:** Проанализировать современное состояние международного рынка слияний и поглощений, изучить основные тенденции процессов ЗИП в современном мире, рассмотреть проблемные вопросы при привлечении прямых инвестиций в процессах слияния и поглощения, а также привести

определенные рекомендации и сделать собственные выводы о взаимосвязи процессов ЗИП и привлечением ПИИ в сфере ВЭД.

**SHMIGOL NADIYA NIKOLAYEVNA**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department "Accounting and Audit", Zaporizhzhia National University

**PAVLYUK TETYANA SERGIEVNA**, Senior Lecturer of the Department "International Economic Relations", Zaporizhzhia National Technical University

### **MERGERS AND ACQUISITIONS AS A VARIETY OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONTEXT OF ATTRACTING DIRECT INVESTMENTS**

**Purpose.** To analyze the current state of the international market of mergers and acquisitions, to study the main trends of M&A in the modern world.

**Design/methodology/approach.** The basic principles of the research are analysis and comparison, systematization of the obtained data and structural-functional approaches have been used.

**Findings.** Despite the many obstacles, mergers and acquisitions in the Ukrainian economy still take place, and this gives us the motive to understand that the main positive aspect of these processes for the economy of our country is the attraction of foreign capital. Let's also note that today, the processes of transnationalization of the economy have a whole set of positive effects. Among them we will name the following: access to additional sources of financial capital, new technologies and potential of innovations, and

also use of modern organizational and managerial experience. In turn, an increase in capital inflows is possible in two ways. The first way is to attract foreign direct investment, as a kind of foreign economic activity. First of all, in the form of attraction of investments of leading foreign TNCs that are directly received from a foreign investor in a subsidiary and subsidiary of TNC. Here the leading role is played by a favorable investment climate. And the second way to increase capital inflows is to make available to affiliated companies and TNC affiliates the sources of credit and investment capital used by the parent company itself when affiliates are included in the international (global) corporate financial network of the respective TNCs.

**Research limitations/implications.** Ukraine as part of the European market could benefit from multibillion M & A deals, but one of the necessary conditions for this is a functional free market. The path to forming this market in Ukraine can be defined by three points: the current judicial system; simplifying the conditions for doing business; Elimination of corruption influence on business activity.

**Originality/value.** Mergers and acquisitions are an integral part of economic life. These processes play a leading role both in the international economy as a whole and in the economy of any country. Also, we note that the merger and acquisition processes have an impact on the development of individual enterprises, industries, economic complexes and foreign trade activities in general.

**Keywords:** Mergers and Acquisitions, Direct Investments, Foreign Economic Activity, International Business, Company Expansion.



## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

---

УДК 351.84:334.722::364.016

### THE CONCEPT OF PUBLIC MANAGEMENT FOR SOCIAL ENTERPRISES IN UKRAINE

**OKSANA ONYSHCHENKO**, *PhD in Public Administration, associate professor, Assistant Professor of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine.*

**Purpose.** The paper purpose is to develop a model of public management for social entrepreneurship in the context of ensuring public support for social enterprises and the creation of appropriate infrastructure.

**Design/methodology/approach.** In the course of the research, general scientific methods of analysis were used: formal, logical, and comparative; general methods: abstraction and generalization, idealization, analogy and modeling methods; as well as empirical methods: secondary sociological analysis, analysis of regulatory documents; institutional, inductive and deductive approaches were applied.

**Findings.** The subject of the study is the mechanisms for public management of the social entrepreneurship. The relevance of the research is determined by the urgent need to create a full-fledged market of social services in the country with the aim of attracting national enterprises in it. Given the fact that authorities of the State are not able to provide high-quality social services today, it is important to involve non-state non-profit organizations and private business to the social welfare sector, while ensuring comprehensive follow-up support. That is why the creation of appropriate infrastructure for the development of national social oriented business is of critical importance in the current circumstances.

Therefore, the mission of state authorities in this context is to enforce and develop the effective model of the cooperation and interaction between the state and the socio-entrepreneurial sector with a view to provide support to it and to contribute to its development. As a result the steps to ensure a favorable institutional environment for social enterprises in Ukraine are proposed.

**Research limitations/implications.** The paper determines the concept of social enterprise and identifies criteria for social entrepreneurship. A model of public management for social entrepreneurship is developed.

**Originality/value.** Such knowledge will help to attract the non-profit sector as well as private business to the social sector, which in turn will contribute to the social stability in the country. Further research on the development of social oriented business is significantly actualized considering current unstable political and economic situation, since the social stability of society is a prerequisite for the successful functioning of the state.

**Keywords:** *social entrepreneurship, social enterprise, social needs, public management, state assistance.*

**Problem setting.** One of the most progressive trends of modern entrepreneurial activity is socially oriented entrepreneurship, which is

increasingly becoming the subject of today's scientific research in various fields of economy and management.

The non-profit sector is traditionally one of the inalienable resources of the country's economic development but at the same time – the most vulnerable one.

Moreover, it is exactly the social stability of society that is one of the main indicators of the successful functioning of the state.

That is why social enterprises are to be of concern to the State, which has to place a full-fledged market of social services and actively introduce innovative forms of social assistance.

**Recent research and publications analysis.** Analysis of recent studies and publications devoted to the issue, found it's extremely relevance. There is an urgent need to investigate and to develop different forms of public support of social entrepreneurship.

Numerous scientific research, articles, original publications, dissertations and monographs of scientists and practitioners from Ukraine and near or far abroad are dedicated to the paper objective. Among them: O. Amosov [2], L. Bukharina and A. Suchkov [3], Z. Halushka [7], V. Hura and N. Ihnatovych [8], O. Kuchmieiev [11].

Certain provisions relating to the subject occur in the academic writings of western scientists: S. K. Alter [1], R. Dart [4], J.G. Dees [5], G.L. Keohane [9], J. Kickul and Thomas S. Lyons [10], J. Mair and I. Marti [12], Weber, C., A. Kröger and C. Demirtas [14] and others.

However, most of the scientists focused on the analysis and the determination of the qualifying features of socially oriented entrepreneurship, its prerequisites and consequences.

At the same time the issues of state strategies towards the establishment of mutually beneficial interaction and good communication between the public authorities and social enterprises have not been well investigated.

Accordingly the subject requires more research, considering its urgent importance.

**Paper objective.** The general paper objective is the theoretical analysis of approaches to the definitions and features of socially oriented

entrepreneurship in the context of development of public support for social enterprises and the creation of appropriate infrastructure.

The specific paper objectives are:

- to determine the concept of social enterprise;
- to identify and to formulate criteria for social entrepreneurship;
- to develop a model of public management for social entrepreneurship.

**Paper main body.** The transition towards a market economy is turning out to be at the root of the regional and local budgets' financial inability to maintain a huge social infrastructure.

This universally leads to a substantial budget deficit and, as a result, to social tension.

Therefore, challenges facing modern society are ripe for the introduction of new progressive "entrepreneurial" technologies to be solved, taking into account the fact that the state increasingly manifests itself as an ineffective institution to guarantee entirely social welfare.

Effective development of the social sphere is possible today provided that the social and entrepreneurial activities both state institutions and non-profit organizations are formatted and developed, as well as a stable system of state regulation of the social and entrepreneurial sector is introduced.

The content of social entrepreneurship is achievement both economic efficiency and fast-growing and increasingly diversified social needs: ensuring social, cultural and economic rights of citizens, poverty alleviation, social exclusion prevention and unemployment combatting, the revival of cultural traditions and national heritage, responsible use of natural resources, the introduction of patriotic education, popularization of traditional values and the institution of the family, the development of sport and healthy lifestyles, etc.

There is no common definition for social entrepreneurship as well as for social enter-

prise, their scope and content in the international legislation.

That is why no agreed definition exists of what constitutes a social enterprise in the domestic law of different countries.

Nevertheless, a clear understanding of the essence of social entrepreneurship has occurred in most countries as a consequence of the steady and continual growth of the relevant scientific interest and intensive research, economic and social impact of enterprises.

Moreover, operationalization of social activities by large and small companies in both domestic and foreign markets along with the legal settlements on social entrepreneurship in different countries all over the world have been conducive to the maturation and development of today's one of the business main-streams.

According to the legislation and research studies of most European countries, social enterprise is a unique type of modern business different from for-profit enterprises, traditional non-profit organisations and other social economy entities on the ground of the primary and distinct social purpose.

Thus the concept of social entrepreneurship includes three main dimensions [6, P.11; 13, P.3]:

an entrepreneurial dimension (with earned income generated by the sale of goods/services on the market, including through public contracting);

a social dimension (the pursuit of an explicit social aim and delivery of products/services with a social connotation);

a governance dimension (accountability, participation and transparency).

Table 1

*The concept of social enterprise*

<b>An entrepreneurial dimension</b>	<b>A social dimension</b>	<b>A governance dimension</b>
Engagement in continuous economic activity	A primary and explicit social purpose	The existence of mechanisms to 'lock in' the social goals of the organisation
<i>Distinctive features</i>		
<i>differ from traditional non-profit organisations</i>	<i>differ from for-profit enterprises</i>	<i>differ from for-profit enterprises and non-profit organisations</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ generates some form of self-financing;</li> <li>➤ not necessarily engaged in regular trading activity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ aimed at realizing social ideas;</li> <li>➤ has social, economic and political relevance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ is independent i.e. has organisational autonomy from the State and other traditional for-profit organisations;</li> <li>➤ is characterised by participatory or democratic decision-making processes;</li> <li>➤ have limits on distribution of profits, giving priority to the social aim over profit making</li> </ul>

Furthermore, other distinctive features characterizing social entrepreneurship should be recognized (fig.1):

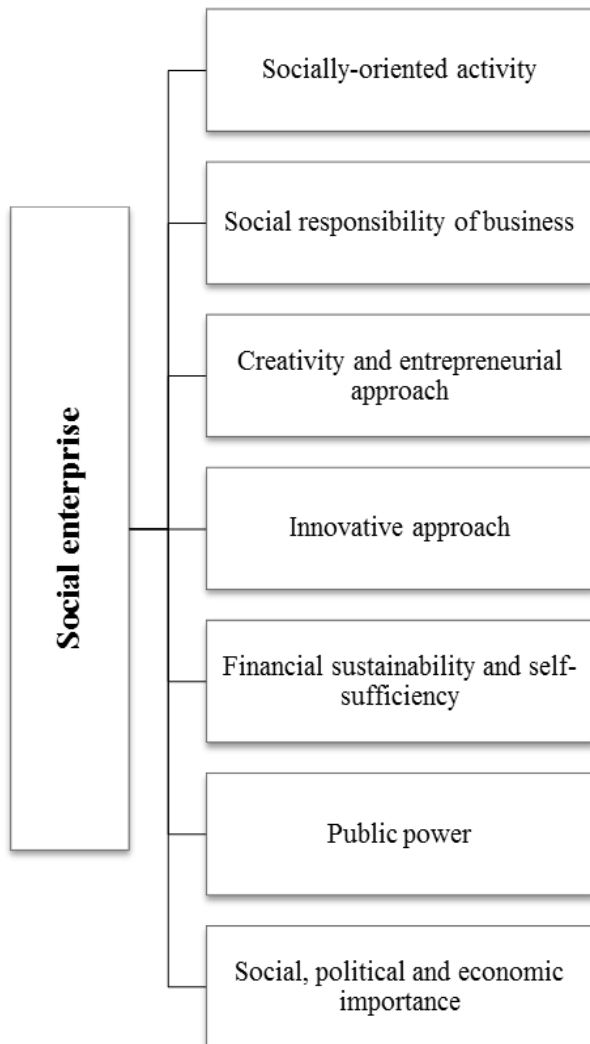


Fig.1. Criteria for social entrepreneurship

Socially-oriented activity – targeting at promoting social or/and environmental needs;

Public power – the ability to influence the external environment through the use of public authority mechanisms;

Social, political and economic importance – the opportunity to participate in the process of socio-political transformations in the state through the solution of socially important issues;

Social responsibility of business – certainty regarding the obligations to create a favorable social environment;

Creativity and entrepreneurial approach – the ability to generate and develop ideas in the course of entrepreneurial activity that positively influence society and regulate its challenging issues;

Innovation (innovative approach) – the possibility of introducing new, unique ideas, approaches and resources towards social sector;

Financial sustainability and self-sufficiency – the ability to solve socially-significant problem issues on income (surplus) deriving in the course of commercial activities.

Based on the above, the social entrepreneurship can be defined as an innovative socio-economic entrepreneurial activity that combines a social mission with a view to achieve the economic efficiency of the organization and is aimed at addressing or alleviating the social problems through the application of public and corporate power mechanisms on terms of self-sufficiency and financial sustainability.

In this way, the specific character of socially oriented entrepreneurship lies in the duality of its essence: on the one hand, the social enterprise acts as a mean of social impact on the process of social and political transformations in the same extent as on the state as a whole; on the other hand – it is a business solution to numerous social problems.

In one way or another, the state is directly interested in the social enterprise, which actually assumes a part of the functions and responsibilities of public authorities.

The experience of foreign countries has proved that social entrepreneurship is able to fulfill certain social and economic functions of the authorities, indeed, in certain circumstances, is even more effective mechanism for solving social problems, than state power. The effectiveness of fruitful cooperation between the state and social enterprises is possible only if the fundamental guidelines are correctly identified. First and foremost, the purpose and principles of interaction, strategic priority areas and forms of mutually beneficial cooperation should be marked (fig.2).

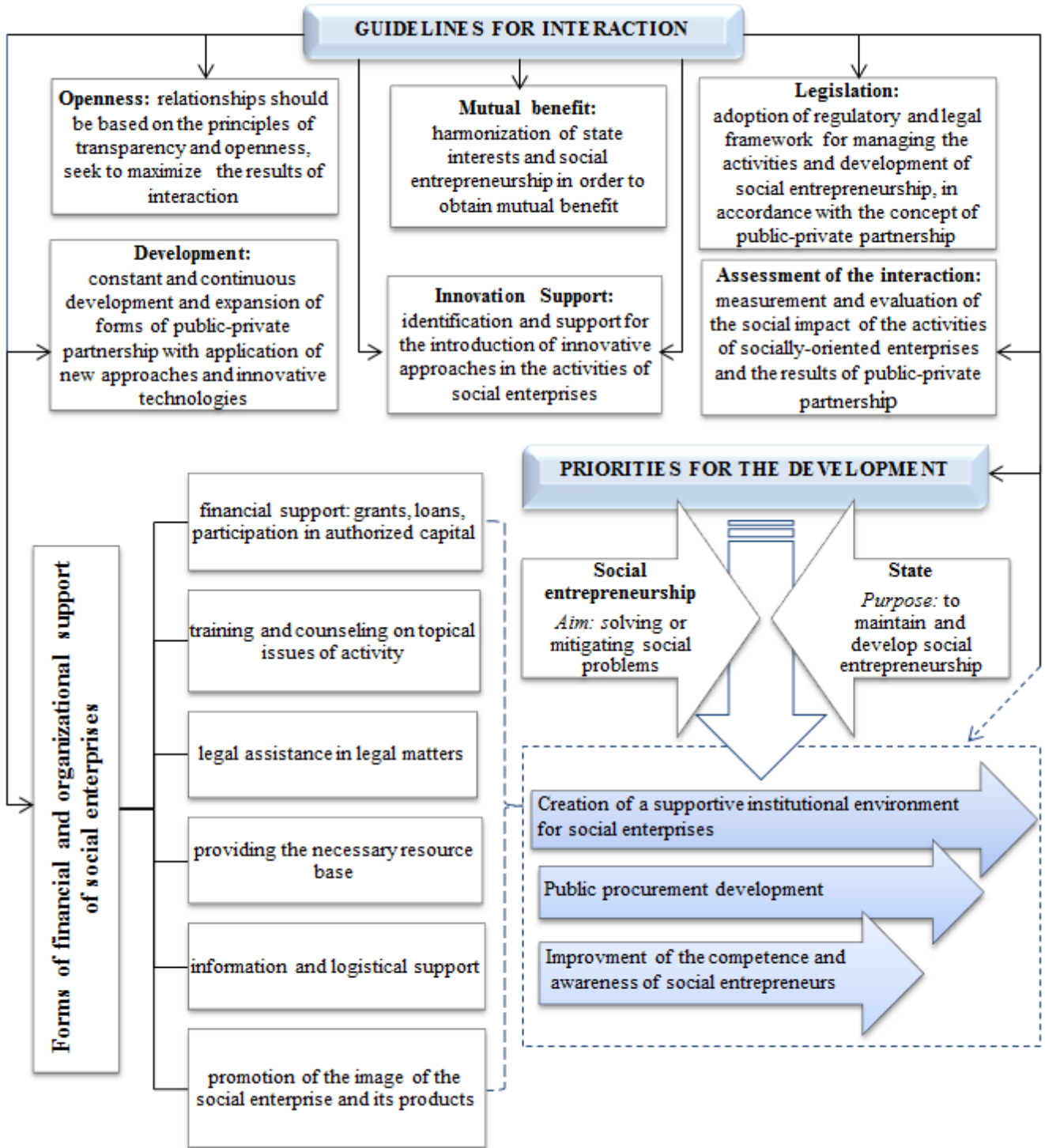


Fig.2. Model of public management for social entrepreneurship

Today, state support for social entrepreneurship and the creation of appropriate infrastructure is a common practice in developed countries.

At the same time, the theory and practice of state regulation still lacks the conceptualized

mechanisms of the state's interaction with social entrepreneurship and the corresponding institutional environment. This is currently the situation in Ukraine, where legal regulations pertaining to the social entrepreneurship need to be improved, as there are no special laws that regulate

the social activities of commercial enterprises. Accordingly, in Ukraine today, there is no legal definition and interpretation of the concepts of “social entrepreneurship” and “social enterprise”.

An urgent need in this regard is the adoption of the Law on Social Enterprises No. 10610 dated June 14, 2012 by the Parliament of Ukraine – The Verkhovna Rada, which will enable Ukraine to create an institutional basis for the functioning of social entrepreneurship.

Accordingly, the tasks of public administration in this context are the enforcement and development of an effective model of the relationship between the state and the socio-entrepreneurial sector with a view to provide support to it and to contribute to its development.

### Conclusions of the research.

The analysis of the current state of the socio-entrepreneurial sector of the economy of different countries (including Ukraine) makes it possible to distinguish three main priority directions to implement public policies in the area of social entrepreneurship:

First, the main challenge at the current stage is to ensure a favorable institutional environment and appropriate infrastructure for social enterprises, which implies:

- Adoption of the legislative framework;
- Establishment of appropriate public agencies and institutions, implementing public policy on promoting and supporting social entrepreneurship;
- Creation and development of financial infrastructure.

Second, a major step towards social entrepreneurship on the part of the State is the development of a public-private partnership institution involving socially-oriented enterprises to participate in trial competition for the performance of public procurements.

This issue acquires particular relevance at the initial stage of social entrepreneurship in the country where the State often acts as social enterprises' only customer.

Thirdly, it is necessary to apply a systematic approach in complete and comprehensive solu-

tion to the question of competence of social entrepreneurs.

Experience from different countries suggests that social entrepreneurs are more aware of social priority issues than the state.

On the other hand, they do not always have a clear understanding of how to address these issues and to apply business skills.

Accordingly, the function of the state in this context is to provide consultative and informational assistance to the social entrepreneurship sector as much as possible.

### REFERENCES:

1. Alter, S. K. Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC. Nov.27, 2007.
2. Amosov, S.O. (2014), “Problems of development of socially oriented business”, *Materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, [Conference Proceedings of the II Mizhnarodnoi Scientific and Practical Conference], Derzhavne rehuliuвання sotsial'noho pidpriemnytstva ta sotsial'no vidpovidal'noho biznesu [Public regulation of social entrepreneurship and socially responsible business], Mahistr, Kharkiv, Ukraine, 25 November, pp. 120-122.
3. Bukharina, L. M. and Suchkov, A.V. “Social responsibility of business in creation of the enterprise's positive image”, *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 1-2, pp.48-53.
4. Dart, R. (2004), The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14: 411–424. doi:10.1002/nml.43.
5. Dees, J.G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University's Fuqua School of Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deas\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deas_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf).
6. European Commission Synthesis Report “A map of social enterprises and their ecosystems in Europe”, (2015), Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion,

[Online], Luxembourg: Publications Office of the European Union, available at <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149>, (Accessed 30 October 2017).

7. Halushka, Z. I. (2013), "The phenomenon of social entrepreneurship: the concept and prospects of development in Ukraine", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Serii: ekonomika*, No.148, pp.15-17.

8. Ihnatovych, N. and Hura, V. (2014), "Foreign experience in the development of social entrepreneurship", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Serii: ekonomika*, vol.12, pp. 22-25.

9. Keohane, Georgia Levenson, *Social Entrepreneurship for the 21st Century. Innovation Cross the Nonprofit, Private, and Public Sectors*, New York: mc Graw Hill, 2013, p. 151.

10. Kickul, Jill R. and Lyons, Thomas S. (2012), *Understanding social entrepreneurship: the relentless pursuit of mission in an ever changing world*, New York : Routledge, p. 268.

11. Kuchmieiev, O.O (2015), "The essence and characteristics of social responsibility of business", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, vol.15, pp.132-134.

12. Mair J. *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight* / J. Mair, I. Marti // *Journal of World Business*. – 2006. – №41(1). – pp. 37–41.

13. Policy Brief on Social Entrepreneurship, (2013), [Online], available at <https://www.oecd.org/cfe/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-EN.pdf>, (Accessed 30 October 2017).

14. Weber, C., A. Kröger and C. Demirtas (2015), *Scaling Social Impact in Europe: Quantitative Analysis of National and Transnational Scaling Strategies of 358 Social Enterprises*, Bertelsmann Stiftung, Gutersloh, Germany, [http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/BST\\_ScalingSocialImpactInEurope\\_final.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/BST_ScalingSocialImpactInEurope_final.pdf)

**О.А. Онищенко**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

### ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Метою статті є розробка моделі державного управління соціальним підприємництвом в контексті забезпечення суспільної підтримки соціальних підприємств і створення відповідної інфраструктури.

В ході дослідження застосовані загальнонаукові методи аналізу: формально-логічний, порівняльний (порівняльно-правовий); загальнологічні методи: абстрагування та узагальнення, ідеалізації, аналогії та моделювання; а також емпіричні методи – вторинного соціологічного аналізу, аналіз документів (аналіз нормативно-правових документів), застосовані інституційний, індуктивний та дедуктивний підходи.

Предметом дослідження є механізми державного регулювання соціального підприємництва.

Актуальність дослідження визначається необхідністю створення повноцінного ринку соціальних послуг в країні з метою залучення до неї національних підприємств. З огляду на той факт, що державна влада сьогодні не в змозі забезпечити надання високоякісних соціальних послуг населенню в повному обсязі, важливо залучати недержавні некомерційні організації та приватний бізнес до соціальної сфери, гарантуючи їм при цьому всебічну підтримку.

Саме тому, з урахуванням сучасних обставин, створення належної інфраструктури для розвитку національного соціально-орієнтованого бізнесу має вирішальне значення. Тому місією державних органів у цьому контексті є впровадження та розробка ефективної моделі співпраці та взаємодії між державою та соціально-підприємницьким се-

ктором з метою надання підтримки та сприяння його розвитку.

У результаті пропонуються кроки для забезпечення сприятливого інституційного середовища для соціальних підприємств в Україні.

В роботі визначені поняття соціального підприємництва та його критерії. Розроблено модель державного регулювання соціального підприємництва.

Отримані знання допоможуть залучити некомерційний сектор, а також приватний бізнес до соціальної сфери, що, в свою чергу, сприятиме соціальній стабільності в країні.

Подальші дослідження з розвитку соціально-орієнтованого бізнесу значно актуалізуються з урахуванням нинішньої нестабільної політичної та економічної ситуації, оскільки соціальна стабільність суспільства є обов'язковою передумовою успішного функціонування держави.

**Ключові слова:** соціальне підприємництво, соціальне підприємство, соціальні потреби, державне управління, державна допомога.

*О.А. Онищенко, кандидат наук по государственному управлению, доцент, доцент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье.*

### ВОПРОСЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УКРАИНЕ

Целью статьи является разработка модели государственного управления социальным предпринимательством в контексте обеспечения общественной поддержки социальных предприятий и создания соответствующей инфраструктуры.

В ходе исследования применялись общенаучные методы анализа: формально-логический, сравнительный (сравнительно-правовой); общелогические методы: абстра-

гирование и обобщение, идеализация, методы аналогии и моделирования; а также эмпирические методы: вторичного социологического анализа, анализ нормативно-правовых документов; применены институциональный, индуктивный и дедуктивный подходы.

Предметом исследования являются механизмы государственного регулирования социального предпринимательства.

Актуальность исследования определяется необходимостью создания полноценного рынка социальных услуг в стране с целью привлечения в нее национальных предприятий. Учитывая тот факт, что власти государства сегодня не в состоянии обеспечить предоставление высококачественных социальных услуг населению в полной мере, важно привлечь негосударственные некоммерческие организации и частный бизнес в социальную сферу, при этом гарантируя им всестороннюю поддержку.

Именно поэтому, с учётом сегодняшних обстоятельств, создание надлежащей инфраструктуры для развития национального социально-ориентированного бизнеса имеет решающее значение.

Соответственно, миссия государственных органов в данном контексте заключается в обеспечении и развитии эффективной модели сотрудничества и взаимодействия между государством и социально-предпринимательским сектором в целях оказания поддержки и содействия его развитию. В результате предлагаются меры по созданию благоприятной институциональной среды для социальных предприятий в Украине.

В работе определено понятие социального предпринимательства и его критерии. Разработана модель государственного регулирования социального предпринимательства.

Полученные знания помогут привлечь некомерческий сектор, а также частный бизнес в социальную сферу, что, в свою очередь, будет способствовать социальной стабильности в стране.

Дальнейшие исследования по развитию социально-ориентированного бизнеса значи-



тельно актуализируются с учетом нынешней нестабильной политической и экономической ситуации, поскольку социальная стабильность общества является обязательной предпосылкой успешного функционирования государства.

**Ключевые слова:** социальное предпринимательство, социальное предприятие, социальные нужды, государственное управление, государственная помощь.

УДК 334.012.64:005.412:005.334(477)

### ПОШУК ШЛЯХІВ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ПОЛІТИЧНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

**В.О. Шишкін**, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Актуальність досліджуваної теми зумовлена істотним внеском малого підприємництва у створення економічних умов для високої ефективності ринку, підвищення конкурентоспроможності різноманітних галузей національного господарства, а також необхідністю державної підтримки його розвитку. Предметом дослідження є теоретико-методологічні, статистичні та прикладні аспекти пошуку шляхів розвитку малого підприємництва в умовах нестабільної ситуації в країні. Метою дослідження є визначення необхідних заходів у сфері розвитку малого підприємництва з метою нівелювання негативних внутрішніх та зовнішніх факторів впливу. Базовими принципами дослідження виступають принцип причинності та об'єктивності, системний та порівняльний методи, інституціональний та структурно-функціональний підходи. Наукова значущість роботи полягає в дослідженні можливих шляхів розвитку малого підприємництва з урахуванням особливостей ринкового середовища України. Як висновок пропонується розробити та впровадити ефективний комплекс заходів з метою розвитку малого підприємництва на засадах цілісності та системності. На практиці це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української економіки та прискорить процес інтеграції країни в світове господарство.

**Ключові слова:** мале підприємництво, інвестиційний клімат, державна підтримка, механізми впливу, фактори розвитку.

**Постановка проблеми.** Як відомо, важливою складовою конкурентоспроможності національної економіки країни є підприємницька діяльність. Не дивлячись на те, що сьогодні підприємницька діяльність в Україні розвивається в умовах соціально-економічної та політичної кризи, вона є головною рушійною силою на шляху до вирішення соціальних проблем, подолання бідності та забезпечення високого рівня життя населення.

В одній з доповідей Міжнародної фінансової корпорації було зазначено, що Україна займає 137-е місце серед 185 економік у всьому світі за легкістю ведення бізнесу, що підтверджує наявність безлічі проблем, з якими найчастіше стикаються саме малі підприємства [1].

Основною причиною такого стану справ є наявність проблем регуляторного характеру, які породжують ряд обмежень, що істотно

погіршує діяльність малих підприємств в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різноманітні аспекти, пов'язані з теорією функціонування інституту малого підприємництва та проблемами його регулювання на державному рівні висвітлені у працях таких провідних вітчизняних вчених, як: З.С. Варналій, Л.І. Воротіна, Т.А. Говорушко, О.В. Кужель, Р.Р. Ларіна, С.К. Реверчук, О.О. Гетьман, І.В. Гой тощо.

Разом з тим, залишаються актуальними та недостатньо висвітленими питання, пов'язані з пошуком шляхів розвитку малого підприємництва в умовах політичної та фінансової нестабільності в країні. Відповідно, ці питання потребують глибшого дослідження та розробки необхідних заходів.

**Постановка завдання.** Метою наукової статті є визначення необхідних заходів у

сфері розвитку малого підприємництва з метою нівелювання негативних внутрішніх та зовнішніх факторів впливу. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі основні завдання:

- проаналізовано динаміку розвитку підприємницької діяльності в Україні за останні роки;
- розглянуто особливості розвитку малого підприємництва;
- визначено стан, основні проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в умовах нестабільного ринкового середовища;
- запропоновано ряд заходів, що направлені на розвиток малого підприємництва в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Останнім часом діяльність малих підприємств привертає увагу дослідників, економістів і політиків у різних країнах. Це пов'язано з тим, що сектор малого підприємництва виробляє значну частину ВВП багатьох країн, робить істотний внесок у вирішення проблем зайнятості та підвищення конкурентоспроможності різноманітних галузей національного господарства. У зв'язку з цим, зацікавленість до вивчення особливостей розвитку малого підприємства та до аналізу методів і засобів державної підтримки даного сектору економіки стає цілком зрозумілою.

Мале підприємництво є органічним стру-

ктурним елементом ринкової економіки. Цей сектор економіки історично і логічно відігравав роль необхідної передумови створення ринкового середовища, адже він був вихідною формою ринкового господарювання [2].

Взагалі, мале підприємництво – це самостійна господарська діяльність малих підприємств та громадян-підприємців, яка ведеться з метою отримання прибутку. Важливість ролі малого підприємництва в національній економіці характеризується тим, що такі підприємства роблять вагомий внесок у процес формування конкурентного середовища, надаючи ринковій економіці необхідної гнучкості, завдяки оперативному реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі. Також малі підприємства відіграють важливу роль у процесі створення робочих місць, вирішуючи проблеми зайнятості [3].

Стабільний розвиток сектора малого підприємництва в довгостроковій перспективі передбачає значну державну підтримку, виражену у вигляді інвестиційних програм, проектів, комплексної кредитної та податкової політики.

Звичайно, в умовах політичної та фінансової нестабільності в Україні значно погіршилися показники підприємницької діяльності [1]. У період 2010-2013 рр. значно зменшилась кількість підприємств, що функціонують, але протягом 2014-2015 рр. цей показник знову почав зростати (рис. 1).

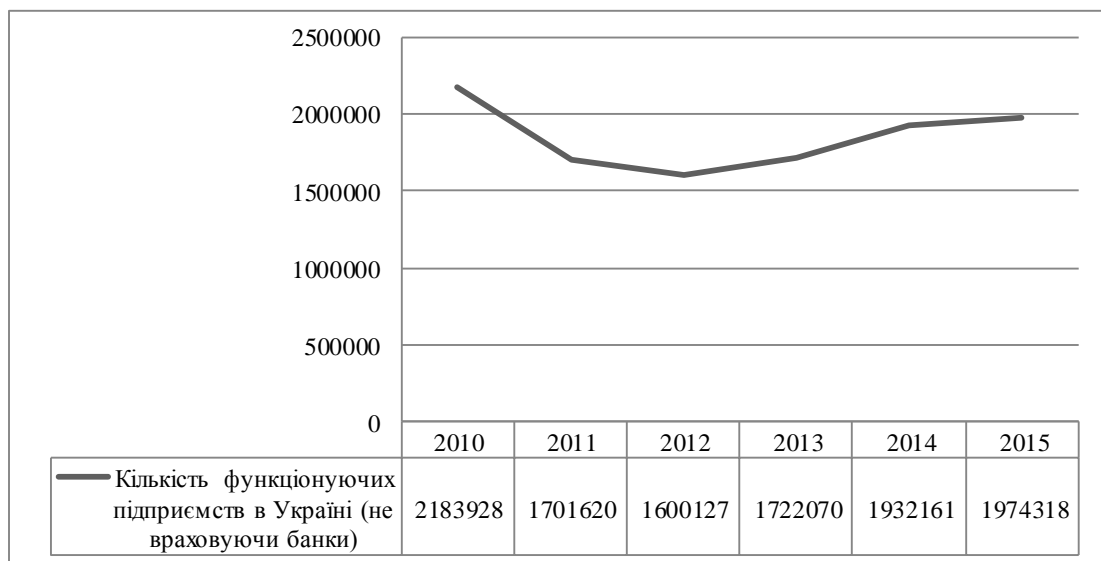


Рис. 1. Кількість підприємств в Україні в період 2010-2015 рр.

Варто також відзначити, що в 2016 р. такі фактори як зниження попиту та фінансові обмеження найбільш суттєво впливають на підприємницьку діяльність [1] (рис. 2).

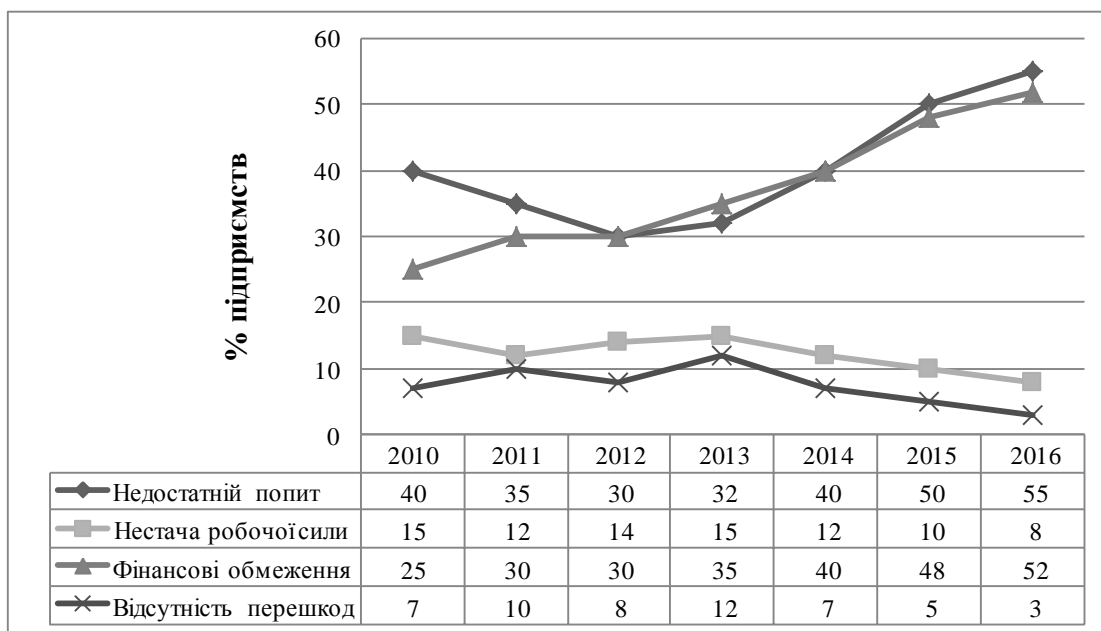


Рис. 2. Показник ділової впевненості підприємств України (2010-2016 рр.)

Спираючись на дані Державної служби статистики України, можна з упевненістю говорити про комплексне погіршення ділового клімату та ділової впевненості серед підприємців, що означає виникнення негативної тенденції в питаннях прогнозу випуску продукції та попиту на неї [1] (рис. 3).

Як можна побачити з рис. 3, індикатор ділової впевненості в третьому кварталі 2016 року в цілому знизився, хоча в порівнянні з 2015 р. цей показник виріс і є стабільним.

Враховуючи розглянуті статистичні дані та економічну ситуацію в Україні, можна визначити наступні основні причини гальмування розвитку малого підприємництва:

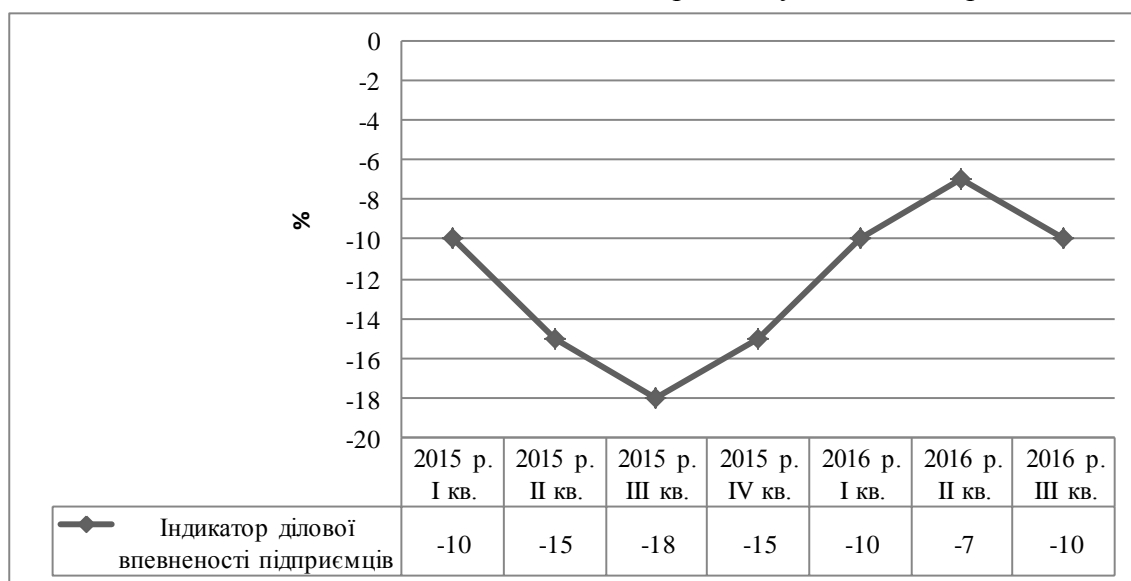


Рис. 3. Показник ділової впевненості підприємств в Україні в період 2015-2016 рр.

- недопрацьованість законодавства як з питань розвитку малого підприємництва, так і підприємництва в цілому;

- недосконала податкова система, що передбачає високі податки й тим самим розвиває сектор тіньової економіки;

- відсутність дієвого механізму реалізації державної політики щодо фінансово-кредитної та майнової підтримки малого бізнесу;

- недосконалість системи обліку та статистичної звітності малих підприємств;

- обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення;

- психологічне неприйняття позитивної ролі підприємців у ринкових перетвореннях серед окремих верств населення [4].

Зазначений перелік проблем, що перешкоджають розвитку малого підприємництва є узагальненим та стосується, в основному, зовнішнього середовища підприємств. Проте є й проблема, що сьогодні впливає на розвиток приватного сектору господарства не менше, ніж політика країни – це неефективний менеджмент. Звичайно, виникнення такої проблеми обумовлено недосконалістю системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері підприємницької діяльності [5].

Одним з варіантів вирішення такої проблеми є впровадження на малих підприємствах системи управління, що спирається на стадії їх життєвого циклу. Така система зможе допомогти підприємствам в оцінці поточних проблем, прогнозуванні діяльності та стати більш адаптивними до мінливих умов зовнішнього середовища. Для того, щоб розробити таку систему, необхідно враховувати п'ять чинників управління: стиль управління, організаційну структуру, формальні системи, стратегічні цілі та участь власника. Як показує практика використання такого методу за кордоном, найважливішими питаннями, на які необхідно звертати увагу є інформаційні, кадрові та фінансові ресурси [6].

Повертаючись до зовнішніх факторів гальмування розвитку малого підприємництва в Україні, варто зазначити, що на цей процес

також суттєво впливає інвестиційний клімат у країні. Взагалі, інвестиційний клімат визначають як сукупність економічних, політичних, соціальних та інших умов, що створюють певний рівень привабливості для фінансових вкладень інвесторами. На даному етапі в Україні фахівці виокремлюють такі пріоритетні сфери для інвестицій як аграрна, туристична, транспортна, науково-технічна та енергетична [7].

Забезпечення сприятливого інвестиційного клімату в Україні є питанням стратегічної важливості, від реалізації якого залежить соціально-економічний розвиток країни. Міжнародними експертами сьогодні відзначається зниження інвестиційної привабливості України через наявність наступних проблем на макрорівні:

- високий рівень корупції та наявність тіньової економіки;

- недосконалість законодавства в інвестиційній сфері;

- відсутність гарантій на право власності для іноземних інвесторів;

- відсутність фахівців, які здатні створювати, впроваджувати та управляти інвестиційними проектами;

- відсутність регулярного співробітництва з міжнародними рейтинговими агентствами;

- низька адаптація українського законодавства та банківської системи до міжнародних стандартів;

- наявність ускладненої регуляторної системи, системи адміністрування податків та отримання дозволів;

- політична нестабільність та негативний інвестиційний імідж країни;

- застарілість інфраструктури та відсутність ефективних механізмів захисту прав інвесторів [8].

Отже, розглянувши основні фактори впливу на розвиток малого підприємництва в Україні, можна сказати, що переважна більшість з них носить фінансовий та політичний характер. Звичайно, в такому випадку єдиним способом нівелювання негативних зовнішніх факторів може стати лише чітко сформульо-

вана програма дій і механізмів державної підтримки.

Враховуючи вищезазначене, шляхами розвитку малого підприємництва на державному рівні мають стати наступні заходи:

1. Розробка та впровадження механізму державної підтримки, що полягає в реалізації програм розвитку і підтримки підприємства, прийнятих на національному та регіональному рівнях. Слід наголосити на необхідності суворого дотримання прийнятих законів і постанов на всіх рівнях влади для успішно реалізації виконання програмних заходів.

Державна підтримка малого підприємництва має бути спрямована на зниження його ризикованості та має діяти за такими основними напрямками:

- фінансова підтримка (формування державних програм, що забезпечать пільгове кредитування малих підприємств);

- матеріально-технічна підтримка (допомога у розробці нових технологій, сприяння у придбанні обладнання, створення технопарків);

- консультативна та інформаційна підтримка (забезпечення доступу до технічних бібліотек, баз даних та надання консультативних і правових послуг);

- створення та розвиток ринкової інфраструктури.

2. Розробка та закріплення на законодавчому рівні правових механізмів регулювання малого підприємництва, адже формування цивілізованого підприємницького простору неможливе без законодавчого закріплення дій, що мотивують підприємницьку активність.

3. Розробка та застосування механізмів впливу держави на становлення і розвиток малого підприємництва з метою створення сприятливих економічних умов, необхідних для забезпечення сталого розвитку господарюючих суб'єктів. Цей захід має включати створення наступних елементів: фінансово-кредитних та інформаційних механізмів.

4. Розробка дієвих механізмів експорту товарів. На даному етапі розвитку економіки в Україні, на жаль, відсутня концепція та інструменти підтримки експорту. На відміну від більшості розвинених країн, де є спеціальні структури з підтримки експорту та заохочення інвестицій в економіку міст, в Україні лише ускладнюється даний процес. Для вирішення цієї проблеми необхідне запровадження різного роду експортних кредитів, податкових пільг, фінансових інструментів, інвестицій тощо. Підтримка експорту суб'єктів малого підприємництва з боку органів державної влади може здійснюватися у вигляді:

- співпраці з міжнародними організаціями та іноземними державами у сфері розвитку малого підприємництва;

- сприяння в просуванні на ринок іноземних держав вітчизняних товарів, послуг, об'єктів інтелектуальної власності, а також у створенні сприятливих умов зовнішньоекономічної діяльності.

5. Покращення інвестиційного клімату країни. В умовах інтенсивного економічного зростання, як вже зазначалось, успішний розвиток будь-якої країни та відповідно окремих сфер її діяльності тісно пов'язаний з підвищенням її інвестиційної привабливості для іноземних інвесторів. Для досягнення сприятливого інвестиційного клімату в Україні можна запропонувати наступні заходи:

- удосконалення нормативно-правової бази в сфері інвестування;

- визначення пріоритетних галузей для інвестування;

- антикорупційні заходи та контроль комунікацій з інвесторами;

- впровадження міжнародних стандартів у банківську сферу;

- створення пакету інвестиційних пропозицій;

- активна участь у міжнародних інвестиційних проектах;

- бенчмаркінг (переїняття досвіду поліпшення інвестиційного клімату за кордоном).

**Висновки.** Мале підприємництво в ринковій економіці – це один з найпріоритетніших секторів, що визначає темпи економічного зростання, структуру та якість валового національного продукту. Саме цей сектор за своєю суттю становить основу сучасної ринкової інфраструктури, тому що він в першу чергу забезпечує конкуренцію в економічному середовищі.

Серед переваг, що надає мале підприємництво країні, можна також виокремити створення економічних умов для високої ефективності ринку, сприяння стабілізації цін і науково-технічному прогресу, поліпшення якості продукції та створення безлічі робочих місць.

На жаль, в Україні мале підприємництво не може розвиватись та функціонувати на достатньому рівні через безліч перешкод, які, в основному, носять фінансовий та політичний характер. На сьогодні розвиток малого підприємництва має стати пріоритетною задачею, адже завдяки його позитивному впливу на процеси в економіці Україна зможе отримати як політичні, так й економічні вигоди в майбутньому.

Підсумовуючи все вищезазначене, можна зробити висновок, що Україна найближчим часом має розробити та впровадити ефективний комплекс заходів з метою розвитку малого підприємництва на засадах цілісності та системності.

#### Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Гой І. В. Організація підприємницької діяльності : навчально-методичний посібник / І. В. Гой, Т. П. Смелянська. – Х. : ХКТЕІ, 2014. – 220 с.
3. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навчальний посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 488 с.
4. Варналій З. С. Мале підприємництво : основи теорії і практики / З. С. Варналій. – К. : Знання, 2015. – 277 с.

5. Говорушко Т. А. Малий бізнес : навч. посібник / Т. А. Говорушко, О.І. Тимченко. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 194 с.

6. Ларіна Р. Р. Малий бізнес в Україні: роль та особливості розвитку в національній економіці : монографія / Р. Р. Ларіна, О. В. Азаров. – Д. : Вебер, 2016. – 300 с.

7. Воротін В. Є. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання : навчальний посібник / В. Є. Воротін, Л. І. Воротіна, Л. А. Мартинюк, Т. В. Черняк. – К. : Вид-во Європейського університету, 2014. – 307 с.

8. Реверчук С. К. Малий бізнес: методологія, теорія і практика / С. К. Реверчук. – К. : ІЗМН, 2016. – 192 с.

#### REFERENCES:

1. Official State Statistics Committee of Ukraine, (2017), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 10 March 2017), (In Ukrainian).
2. Hoj, I.V. and Smelians'ka, T.P. (2014), *Orhanizatsiia pidpriemnyts'koi diial'nosti: navchal'no-metodychnyj posibnyk* [Business organization: tutorial], KhCTEI, Khmelnytskyj, Ukraine.
3. Het'man, O.O. and Shapoval, V.M. (2012), *Ekonomika pidpriemstva: navchal'nyj posibnyk* [Business Economics: tutorial], Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
4. Varnalij, Z.S. (2015), *Male pidpriemnytstvo: osnovy teorii i praktyky* [Small Business: theoretical and practical basis], Znannia, Kyiv, Ukraine.
5. Hovorushko, T.A. and Tymchenko, O.I. (2016), *Malyj biznes: navchal'nyj posibnyk* [Small Business: tutorial], Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
6. Larina, R.R. and Azarov, O.V. (2016), *Malyj biznes v Ukraini: rol' ta osoblyvosti rozvytku v natsional'nij ekonomitsi: monohrafiia* [Small Business in Ukraine: Role and Development Features in National Economy: monograph], Veber, Donetsk, Ukraine.
7. Vorotin, V.Ye., Vorotina, L.I., Martyniuk, L.A. and Cherniak, T.V. (2014), *Malyj biznes ta pidpriemnytstvo v rynkovykh umovakh hospo-*

*dariuvannia: navchal'nyj posibnyk* [Small Business and Entrepreneurship in Context of Market Environment: tutorial], Vydavnytstvo Yevropejs'koho universytetu, Kyiv, Ukraine.

8. Reverchuk, S.K. (2016), *Malyj biznes: metodolohiia, teoriia i praktyka* [Small Business: Methodology, Theory and Practice], IZMN, Kyiv, Ukraine.

**В.А. Шишкин**, кандидат экономических наук, доцент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье.

### ПОИСК ПУТЕЙ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ПОЛИТИЧЕСКОЙ И ФИНАНСОВОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ В УКРАИНЕ

Актуальность исследуемой темы обусловлена существенным вкладом малого предпринимательства в создание экономических условий для высокой эффективности рынка, повышение конкурентоспособности различных отраслей национального хозяйства, а также необходимостью государственной поддержки его развития. Предметом исследования являются теоретико-методологические, статистические и прикладные аспекты поиска путей развития малого предпринимательства в условиях нестабильной ситуации в стране. Целью исследования является определение необходимых мероприятий в сфере развития малого предпринимательства с целью нивелирования негативных внутренних и внешних факторов воздействия. Базовыми принципами исследования выступают принцип причинности и объективности, системный и сравнительный методы, институциональный и структурно-функциональный подходы. Научная значимость работы заключается в исследовании возможных путей развития малого предпринимательства с учетом особенностей рыночной среды Украины. Как вывод предлагается разработать и внедрить эффективный комплекс мер по развитию малого

предпринимательства на основе целостности и системности. На практике это будет способствовать повышению конкурентоспособности украинской экономики и ускорит процесс интеграции страны в мировое хозяйство.

**Ключевые слова:** малое предпринимательство, инвестиционный климат, государственная поддержка, механизмы влияния, факторы развития.

**Viktor Shyshkin**, PhD in Economics, Assistant Professor of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine.

### THE WAYS OF THE SMALL BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF THE POLITICAL AND FINANCIAL INSTABILITY IN UKRAINE

Recently the small-scale enterprises' activity attracts the attention of the researchers, economists and politicians all over the world. This fact is related to producing the considerable portion of the GDP, solving the employment problems and the competitiveness increasing of the national economy by the small-scale enterprises. In this connection, the significant contribution of the small-scale enterprises to the high market performance creating and the various sectors of the national economy competitiveness improving stipulate the article subject relevance. Also the article topicality is due to the fact that today the small business in the need of the government support.

**Purpose.** The subject of the study is the theoretical, methodological, statistical and practical aspects of the ways of the small business development search in the context of the unstable situation in the country. The purpose of the paper is to determine the necessary measures in the small business development field with the aim of leveling the negative internal and external factors.

**Design/methodology/approach.** The basic principles of this research are the causality and objectivity principles, systematic and compara-



tive methods, institutional and structural-functional approach.

**Findings.** In this article the elaboration and implementation of the effective package plan is suggested. The purpose of such plan is to develop the small business in Ukraine on the integrity and system basis. It should include the following measures:

1. The development and implementation of the government support mechanism. It should consist in the realization of the development programs and business support and should be adopted on the national and regional levels.

2. The elaboration and legislative assignment of the legal control mechanism for the small-scale enterprises' activity.

3. The elaboration and application of the government influence mechanism on the small business formation and development processes. This measure aims to create favorable economic conditions.

4. The development of the effective export mechanism for the small-scale enterprises.

5. The improving of the investment climate in the country.

**Research limitations/implications.** The scientific significance of the article consists in the research of the possible ways of the small business development, taking into account the features of the market environment in Ukraine.

**Originality/value.** The suggested in this article measures will further the increase of the Ukrainian economy competitiveness and will accelerate the process of Ukrainian integration in the world economy. The small business in Ukraine will be able to develop, operate on the appropriate level and overcome a lot of the negative financial and political factors by virtue of the government support.

**Key words:** small business, investment climate, government support, influence mechanisms, development factors.

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

---

УДК: 338.242.2

INTEGRATED STRATEGIC SEGMENTATION AS THE ELEMENT  
FOR FORMING THE STRATEGY OF A TRADING ENTERPRISE

NATALIIA HURZHII, *DSc. in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Business Management and Logistics of Zaporizhzhya National University*

**Purpose.** The paper purpose is to define the strategic economic zones for large trading enterprises and to considerate the conceptual approach to the sequence of work in the segmentation of activities.

**Design/methodology/approach.** The basic principles of the research are systematic and comparative methods, a structural-logical approach is used.

**Findings.** The relevance of the topic is determined by the urgent need to increase the level of competitiveness of trade enterprises in a changing marketing environment.

The subject of the research is the theoretical, methodological and practical aspects of strategic segmentation by trade enterprises in the course of their economic activities.

The survey found that the marketing segmentation may serve as a basis for strategic analysis, but only on condition that the market situation is characterized by a stable excess of demand over supply.

Furthermore, a general finding was that when comparing the problems and challenges both of longitudinal and transverse segmentation analysis the most significant is longitudinal one. Commercial enterprise strategy in turn is more linked to the achievement of the desired competitive position in a particular area of activity.

**Research limitations/implications.** The scientific significance of the work lies in the author's proposal to consider the symbiosis of macrosegmentation and microsegmentation of the market in the form of integrated strategic segmentation of trade enterprises. Product types, customer type, marketing technology, geographic region have been proposed as its criteria.

**Originality/value.** The paper provides the results of the integrated strategic segmentation of a group of large enterprises of the "Brick-and-mortar" format, which marketing household appliances. Such information provides opportunities to identify the appropriate strategic economic zones and to determine the content of analytical work in segmenting their activities. That, as a consequents will create real opportunities for the proper determination and management of strategic change.

**Key words:** *marketing segmentation, strategic segmentation, integrated strategic segmentation, strategic zone of economy management.*

**Problem setting.** Strategic approach to marketing nowadays is necessary for quick adaptation of enterprise in the conditions of glutted markets and increased non-price competition. Value of strategic marketing to the enterprise lies in pointing up key, long-standing factors of its success, concentrating efforts on develop-

ment and the most important for its lasting marks related to strategic decision making.

Market transformations confronted domestic enterprises with a problem of adaptation to brand new macroeconomic conditions. Enterprises faced variety of previously unknown tasks of market research, strategy development, formation and analysis of business portfolio.

As a result of circumstances the necessity of new directions of research of this issue arose.

Within this framework theoretical and methodological argumentation of the issue will give a possibility to assure enhancement of the level of strategic planning in trade enterprises.

At the same time there are no methodological materials in correspondence with which implementation of the process of strategic segmentation of business and formation of top-priority ways for enhancement of this process is possible.

General issues of market segmentation are most widely covered in economic literature. Procedures of strategic segmentation of business including selection of strategic areas of activity as well as identification of the segments of inner enterprise environment are far less studied.

It is to be noted that the lack of clear procedure of strategic segmentation of business does not allow defining the most preferable pathways of the enterprise and respond flexibly to the changes in marketing environment.

**Recent research and publications analysis.** Timeliness of the topic and its importance for science and practice is conditioned by the need of solution the problem related to the process of strategic business segmentation. The phases of the problem were studied by many local scientists: O.S. Vikhanski, I.P. Gerchikova, A.P. Gradov, V.S. Yefremov, P.V. Zabelin, G.B. Kleiner, A.N. Liukshynov, Z.P. Rumiantseva, R.A. Fatkhutdinov etc. Among the foreign investigations the works by I. Ansoff, H. Vassemy, A. Dayana, F. Kotler, R. Kokh, G.-G. Lamben, A.A. Thompson, A.G. Strickland etc. take the leading position.

**Paper objective.** The research objective is to study the process of strategic segmentation of trade enterprises, scientific and methodological and practical directions of its analysis and enhancement. In the furtherance of this goal the following task was completed:

- development of methodology of the process of strategic segmentation of business and analysis of application of strategic segmentation of business in trade enterprises;
- argumentation of the selection of the strategy of business development.

**Paper main body.** Modern conception of strategic management stipulates the application of efficient methodological action in the process of marketing strategic analysis – strategic segmentation that was first suggested by I. Ansoff and applied by the company General Electric.

On the basis of strategic segmentation selection of strategic zone of economy management takes place – which separate segments of environment the firm gains access on.

According to O.M. Liukshynova, the strategic segmentation is “...the process of analysis of separate SAM, selection of strategic position of the organization in each of them and definition of lasting balance of strategic resources”. R.A. Fatkhutdinov notes that “strategic segmentation of the market is its investigation with the aim of strategic forecasting of its parameters for development of firm strategy”. The remarkable thing is that the authors present corporate definitions of the process of strategic segmentation and do not clear its essence not fully enough.

V.R. Vesnin understands strategic segmentation as “...highlighting on the basis of analysis of firm’s market environment the sphere of activity that is attractive from the point of view of growth, profitability, stability and specific group of consumers of its production (wherever they are), united with any common characteristics which, for instance, respond equally to existing and potential peculiarities of the product, marketing incentives”.

But in effect the author describes the process of simple market segmentation without pointing out the manifestations of strategic character of its implementation.

The more detailed research in this area is the development of L.V. Balabanov, G.I. Kindratski, G.G. Lamben. G.G. Lamben was among the first who introduced the concept of “macrosegmentation” and “microsegmentation”. He notes that the main strategic decision of the enterprise is to define the market in which it wishes to compete, that is, distribution of the market apart. Such a distribution of the market is carried out in two stages, which correspond to two different levels of the distribution market.

On the first stage macrosegmentation is carried out – identification of “commodity mar-

kets”, while the second – microsegmentation – identification in the middle of each of the identified markets “segment” of consumers [5]. G.G. Lamben argues that the main criteria of macrosegmentation are function (need, feature or combination of features that must be met), consumers (different group of consumers which must be met), technology (existing technology, which is able to perform this function).

The same view is held by L.V. Balabanova, who compares the process of strategic segmentation to macrosegmentation of the market. In her opinion, the strategic segmentation (macrosegmentation) provides “... the definition of the underlying market, where the company is going to act, that is, the selection of strategic reference zone (SAM) management at the corporate level”, respectively microsegmentation aims to “... identify market segments within the identified market”.

G.I. Kindratskaya indicates that the “market segmentation involves the choice of target segments that most correspond to the possibility of organizing features of the market development. In strategic management these segments are called strategic area of (SAM) economy management, strategic segments or strategic business area”. Selecting criteria for strategic segmentation, she follows I. Ansoff’s point of view and indicates that macrosegmentation may incur criteria such as need, technology, type of consumer, the geographical area. Meanwhile, G.I. Kindratskaya identified the differences between strategic and traditional types of marketing segmentation.

Marketing segmentation may serve as a basis for strategic analysis, but on condition that the market situation is characterized by a stable excess of demand over supply.

Unique baselines, including for effective marketing segmentation, created in countries with economies in transition, where some time in the organization and planning of business is market – grocery approach is crucial.

But as far as the market saturation and competition growth strategic analysis on the basis of a strategic segmentation of marketing becomes more and more erroneous, because in addition to commercial trade enterprise competencies

that are relevant mainly in the short term, there are other key factors of successful activity, forming the foundation for effective competition in the medium and long run: human, organizational, technological.

Strategic segmentation on the basis of selection, creation and development of competencies should be different from the current market – the product segmentation.

Argumentation of product segmentation is easier and more convenient than an approach based on the search for commercial enterprises competences, their personalization and creation of unique combinations. But the individualization of each competence and the desire to excel unique competence – resource combinations will form successful strategic choice.

Strategic segment – is the direction of the activity of the company, characterized by a special combination of its key success factors, which is set in the revision of existing resources, inherent in the company and competency-based experience or capable of development in the period under review.

There are as many strategic segments as there are such combinations, each of which are uniform and differ from the others. Each strategic segment represents a specific field of competition. Strategic analysis is based on the evaluation of the profile and level of competence with respect to their necessity and sufficiency of competitiveness in this segment.

Strategic segmentation should be reviewed periodically in the light of evolutionary change by the retailer. At the same time, a strategic segment is the result of a certain confrontation between supply and demand.

On the one hand, the cost structure, competencies, synergies are factors, the effect of which is determined by a thorough analysis of the proposal. On the other – consumers buying criteria, distribution are determined as a result of demand research. It is a confrontation of two equal and logical approaches that provides a conceptual fullness strategic segmentation.

To date, there is no infallible method of successful strategic segmentation.

M. Porter indicates the place of strategic segmentation and the fundamental importance

of its further development its issues. He claims that as a result of the basic analytical unit in the theory of strategy is strategically highlighted business or industry. Enterprises can use different resources, knowledge, skills and organizational experience in various business-directions [7]. But the value and success of competitive allocation of resources and the efforts of commercial enterprises may be determined by comparative analysis of similar actions and results achieved by competitors.

In our opinion, during the strategic segmentation of commercial enterprises it is more expedient to carry out integrated strategic segmentation, which is a symbiosis of macrosegmentation and microsegmentation of market. This is because in this case the company satisfies a need – the need of consumers in household appliances and electronics, because this criterion of macrosegmentation is replaced by microsegmentation, i.e. commodity segmentation (Table 1.).

Table 1

The main characteristic of strategic marketing and market segmentation

Characteristics	Segmentation	
	marketing	strategic
<b>Object</b>	Certain type of activity	All the types of activity
<b>Aim</b>	Divide customers into groups having the same needs, purchasing power, the behavior in the current year	Divide these areas into homogeneous groups, characterized by the same technical concept, the same technology, the same markets, the same competitors
<b>Purpose</b>	It allows you to adapt the product to the consumers, highlight the primary goal, to organize effective marketing, resulting in changes in the short or medium term	It allows you to establish the possibility of the creation and acquisition of new activities; the need for development or failure of current activities

**Conclusions of the research.** The object of research selected by us is a group of large enterprises “Brick-and-mortar”, selling household appliances.

As integrated segmentation criteria we have identified the following: type of product, type of customer, the type of marketing technology marketing, geographic region.

1. Product type – provides in-depth analysis of various requirements within the markets of the goods. In accordance with assortment list of investigated enterprises, we have allocated the twelve commodity groups: TVs, audio and video equipment, portable electronics, built-in appliances, air conditioning equipment, household appliances, computer equipment, accessories, mobile phones, photographic equipment, tableware, automotive electronics.

2. Type of client defined by demographic – the level of income. In accordance with the allo-

cated two types of customers – buyers is middle- and lower-middle-income (mid-segment) and customers with high and upper-middle-income (premium-segment).

3. Type of marketing techniques, used instead of the criterion of manufacturing technology. From this perspective, we have identified two areas: the sale of goods in the traditional way through the shops and the sale of goods using the Internet.

4. The geographic area taken into account when there are differences between consumers in different geographical regions. Studies have shown that the range in the commercial stores “Foxtrot”, “Comfi”, “El Dorado” and “Technopolis” differs significantly depending on the city scale.

In big cities and regional centers assortment is more rich and varied, and in small ones – wide, but shallow, mainly because products are

available for customers with average and above-average income, and branded products are virtually non-existent or provided 1-2 items.

Therefore, we have identified two segments: the sale of goods in large cities (with a population of more than 200 thousand people). And the sale of goods in medium-sized cities (with population less than 200 thousand people). In addition, for further development of marketing strategy (especially for competitive strategy) it makes sense in the medium-sized cities are two sub-segment – cities where the shop is located only one retail chain, and the cities in which there are two or more stores of retail chains.

According to our analysis of the results highlighted SZH 360 – on 96 SZH from the trade group “Foxtrot”, “Eldorado” and TD “Comfy” and 72 SZH LLC “Technopolis”.

Based on the above, the conceptual approach regarding the sequence and content of analytical works with segmentation of activities should be based on:

- Vertical analysis, in which continuously analyzed and reviewed activities of the company, the possible impact on the industry competitive environment;

- Horizontal analysis, in which the favorite activity of the company is studied in certain phases and aspects about the likely level of success.

When comparing the problems and challenges of longitudinal and transverse segmentation analysis of the most significant is longitudinal. Commercial enterprise strategy is more linked to the achievement of the desired competitive position in a particular area of activity.

The market economy is characterized by the constant fluctuations in market conditions, which directly affects the income of each seller and the consumer goods and services. To avoid significant errors, it is necessary to evaluate possible alternatives to competitors. That's why strategic segmentation is a necessary element in the formation of market strategy at all levels of management.

Thus, the strategic segmentation is an indispensable element of the strategic portfolio management activities of the trading company. Since the successful segmentation will create real op-

portunities for the proper determination and management of strategic change.

### REFERENCES:

1. Ansoff, I. (1999), *Novaya korporativnaya strategiya* [New corporate strategy], Piter Kom, SPb, Russia.
2. Balabanova, L.V. (2004), *Marketynh* [Marketing], 2<sup>nd</sup> ed., Znannia-Pres, Kyiv, Ukraine.
3. Fatkhutdinov, R.A. (2000), *Strategicheskij marketing* [Strategic Marketing], ZAO Biznes-shkola Intel-Sintez, Moscow, Russia.
4. Kindratska, H.I. (2006), *Strategicheskij menedzhment* [Strategic Management], Znannia, Kyiv, Ukraine.
5. Lamben, Zh.-Zh. (1996), *Strategicheskij marketing* [Strategic Marketing], Evrop. Perspektiva, Nauka, SPb, Russia.
6. Lyukshinov, A.N. (2000), *Strategicheskij menedzhment* [Strategic Management], YuNITI-DANA, Moscow, Russia.
7. Vesnin, V.R. (2008), *Strtegicheskij menedzhment* [Strategic Management], 2<sup>nd</sup> ed., Stereotip MGIU, Moscow, Russia.

**Н.М. Гуржій**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики Запорізького національного університету

### ІНТЕГРОВАНА СТРАТЕГІЧНА СЕГМЕНТАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність досліджуваної теми зумовлена нагальною потребою підвищення рівня конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах мінливої маркетингового середовища.

Предметом дослідження теоретико-методологічні та прикладні аспекти стратегічного сегментування в процесі здійснення своєї господарської діяльності торговельними підприємствами.

Мета – визначення стратегічних зон господарювання для великих торговельних підприємств і розгляд концептуального походу

щодо послідовності і змісту аналітичних робіт при сегментації діяльності. Базовими принципами дослідження виступають системний і порівняльний методи, використаний структурно-логічний підхід.

Наукова значимість роботи полягає в позиції учасника розглядати симбіоз макросегментації і мікросегментації ринку у вигляді інтегрованої стратегічної сегментації торгових підприємств. Як її критеріїв запропоновані: тип товару, тип клієнта, тип маркетингової технології збуту, географічний регіон.

Результати проведення інтегрованої стратегічної сегментації групи великих підприємств формату «Brick-and-mortar», що реалізують побутову техніку, дозволили виділити відповідні стратегічні зони господарювання.

**Ключові слова:** маркетингова сегментація, стратегічна сегментація, інтегрована стратегічна сегментація, стратегічна зона господарювання

**Н.Н. Гуржий**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва, менеджмента організацій і логістики Запорозького національного університета

### **ИНТЕГРИРОВАННАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Актуальность исследуемой темы обусловлена насущной необходимостью повышения уровня конкурентоспособности торговых предприятий в условиях изменяющейся маркетинговой среды.

Предметом исследования теоретико-методологические и прикладные аспекты стратегического сегментирования торговыми предприятиями в процессе осуществления своей хозяйственной деятельности.

Цель – определение стратегических зон хозяйствования для крупных торговых предприятий и рассмотрение концептуального похода относительно последовательности работ при сегментировании деятельности. Базовыми принципами исследования выступают системный и сравнительный методы, использован структурно-логический подход.

Научная значимость работы заключается в предложении автора рассматривать симбиоз макросегментации и микросегментации рынка в виде интегрированной стратегической сегментации торговых предприятий. В качестве ее критериев предложены: тип товара, тип клиента, тип маркетинговой технологии сбыта, географический регион.

Результаты проведения интегрированной стратегической сегментации группы больших предприятий формата «Brick-and-mortar», реализующих бытовую технику, позволили выделить соответствующие стратегические зоны хозяйствования и определить содержания аналитических работ при сегментировании их деятельности.

**Ключевые слова:** маркетинговая сегментация, стратегическая сегментация, интегрированная стратегическая сегментация, стратегическая зона хозяйствования

ЛОГІСТИКА

УДК 339.14:656.073.9

**ВИДИ ЗМІШАНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ: ЇХ ОСОБЛИВОСТІ,  
РОЛЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ**

**С.М. Богданов**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

**А.О. Андрієнко**, студентка IV курсу факультету менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Актуальність теми дослідження обумовлюється нагальною потребою розвитку транспортної системи України у зв'язку з наявною економічною кризою та інтеграційними процесами з Європейським Союзом. Предметом наукового дослідження є питання впровадження та розвитку змішаних перевезень в Україні, метою – визначення впливу змішаних перевезень на ефективність функціонування транспортної системи та розробка рекомендацій щодо їх впровадження. У роботі використані наступні методи дослідження: описовий, порівняльний, системний. В статті проаналізовано сутність поняття «змішані перевезення» та оцінено їх вплив на ефективність функціонування транспортної системи. Охарактеризовано класифікацію основних видів змішаних перевезень та визначено їх переваги, недоліки та особливості впровадження у сучасних умовах. На основі проведеного дослідження сформувано загальні рекомендації щодо подальшого розвитку змішаних перевезень в Україні.

**Ключові слова:** змішані перевезення, мультимодальні перевезення, інтермодальні перевезення, коносамент.

**Постановка проблеми.** Під впливом розвитку транспортного ринку та зі зростанням конкуренції різноманітних видів транспорту все більше набирають популярності такі способи організації перевезень як змішані перевезення.

Взаємодія відправників та одержувачів товарів в сучасних ланцюгах поставок передбачає організацію перевезень не лише між різними країнами, але й між різними континентами.

В таких умовах стає неможливою реалізація прямої доставки товарів «від дверей до дверей». Дані умови вимагають створення транспортного ланцюга, в якому вантаж послідовно перевозиться різними видами транспорту.

Необхідність створення інтегрованої транспортної мережі пояснюється широке поширення змішаних перевезень в провід-

них зарубіжних країнах (США, Німеччині, Китаї та ін.).

На сьогоднішній день провідна частина зовнішньоторговельних операцій потребує участі як мінімум двох видів транспорту.

Актуальність дослідження особливостей впровадження змішаного типу повідомлень полягає в його здатності забезпечити узгоджене функціонування світової транспортної системи, вирішити економічні проблеми транзитних країн за рахунок збільшення експорту транспортних послуг.

Незважаючи на велику кількість переваг використання змішаних перевезень, на сьогоднішній день існують певні бар'єри в їх застосуванні для господарюючих суб'єктів України.

Ці перепони несуть в собі технічний, економічний і інформаційно-методичний характер. Окрім того деякі транспортні



компанії беруть на себе, не враховуючи витрати, повний цикл перевезень, хоча по економічній доцільності вигідніше було б використати взаємодію різних видів транспорту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У своїх працях, присвячених теоретичному обґрунтуванню транспортних перевезень та механізму їх впровадження на практиці, вітчизняні та іноземні вчені розглянули проблеми застосування різних типів змішаних перевезень, серед яких: Кириченко С.А., Косогляд Р.А., Курбатова А.В., Усков Н. С., Акімов О. В., Карпенко О. О., Галабурда В. Г.

Вдосконалення організаційно-технологічного функціонування інтермодальних перевезень з метою підвищення їх економічної ефективності розглянуто в роботах: Бауерсокса Д. Дж., Клосса Д. Дж., Гаджинського А. М., Гордона М.П., Джонсона Д., Дибської В.В., Захарова К. В., Карноухова С. Б., Курганова В. М.

**Постановка завдання.** Метою наукової статті є дослідження сутності змішаних перевезень та їх впливу на ефективність роботи транспортних підприємств, характеристика класифікації існуючих видів змішаних перевезень, оцінка їх ролі, визначення переваг, недоліків та рекомендацій щодо їх використання на сучасному етапі функціонування підприємств України.

**Виклад основних результатів.** Розвиток змішаних перевезень вантажів є провідною тенденцією сучасної транспортної системи у всьому світі. Він базується на використанні логістичного підходу та сучасних комп'ютерних та інформаційних технологіях, що забезпечує узгодженість дій всіх суб'єктів товаротранспортних систем.

Визначальними факторами використання того або іншого виду транспорту є номенклатура вантажів, потужність вантажопотоків і дальність перевезень.

Досвід міжнародних підприємств на ринку транспортних перевезень свідчить, що в останні роки дві третини перевезень вантажів здійснювалось у змішаних сполученнях.

Україна має великий потенціал для розвитку торгівельно-транспортної мережі,

адже вона має унікальне, вигідне транспортно-географічне положення на перехресті вантажних торгівельно-транспортних європейських та євразійських доріг

Ще одним чинником, що обумовлює потенціал розвитку України в сфері змішаних перевезень є відсутність державної монополії на зовнішньоекономічну діяльність. Це дає змогу вітчизняним підприємствам та організаціям зайняти свою нішу на ринку міжнародних перевезень.

Логістичні операції на основі змішаного покликані в якомога повній мірі відповідати всім запитам ринку.

Очевидними перевагами даного типу перевезень є:

- усунення слабких сторін окремих видів транспорту за рахунок їх заміни на змістовно інші в разі виникнення такої необхідності;
- мінімізація транспортних витрат;
- зменшення часу на доведення вантажу до кінцевого споживача;
- підвищувати якості транспортного обслуговування власників вантажів та інші.

Окрім вантажовласників, учасниками змішаних перевезень є вантажовідправник, вантажоодержувач, держава, оператор змішаних перевезень.

Їх функціональний вплив на змішані перевезення наведено у таблиці 1 [1, С. 382].

*Таблиця 1*  
*Учасники змішаних перевезень та їх функціональна роль*

Учасник змішаних перевезень	Роль, яку відіграє учасник змішаних перевезень
1	2
Вантажовласник	Фізична або юридична особа, якій на праві власності належить вантаж, що перевозиться.
Вантажовідправник	Фізична або юридична особа, яка за договором змішаного перевезення передає для перевезення вантаж.
Вантажоодержувач	Фізична або юридична особа, яка за договором змішаного перевезення отримує вантаж.

Продовження таблиці 1

1	2
Держава	Розробляє та здійснює національні закони і правила, що належать до торгівлі й перевезень
Оператор змішаних перевезень	Суб'єкт підприємницької діяльності, який укладає договір змішаного перевезення з вантажовідправником та підприємствами і організаціями транспорту і бере на себе зобов'язання та відповідальність за виконання договору.

Для подальшого ознайомлення з сутністю та особливостями застосування різних видів змішаних вантажних перевезень слід навести визначення основних категорій самого поняття «змішаних перевезень» (табл. 2) [2, С. 118-120].

Таблиця 2

Визначення основних категорій змішаних перевезень

Поняття	Визначення
Перевезення вантажів як вид господарської діяльності	Господарська діяльність, пов'язана з переміщенням продукції виробничо-технічного призначення та виробів народного споживання залізницями, автомобільними дорогами, водними та повітряними шляхами, а також транспортування продукції трубопроводами.
Змішане перевезення	Перевезення вантажів не менше ніж двома різними видами транспорту з пункту приймання вантажу оператором змішаного перевезення до визначеного пункту доставки.
Сегментальні перевезення	Перевезення, при яких перевізник організовує транспортування і бере на себе відповідальність тільки за ту частину перевезень, яку здійснює сам.
Мультиmodalьні перевезення	Передбачають співробітництво з кількома транспортними компаніями, які передають одна одній за ланцюжком вантаж, використовуючи різні види транспорту.
Інтерmodalьні перевезення	Передбачають використання кількох видів транспорту, які, проте, підпорядковуються централізованому керуванню.

Розрізняють три види змішаних перевезень – мультиmodalьні, інтерmodalьні та сегментальні (рис. 1).

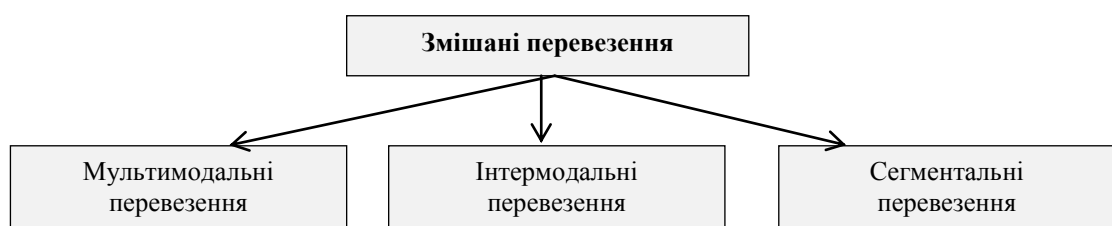


Рис. 1. Види змішаних перевезень

Сегментальні перевезення є найбільш простим способом змішаних перевезень.

На відміну від попередніх, інтер- та мультиmodalьні перевезення являють собою більш складні типи вантажних перевезень, для ефективного функціонування яких обов'язковим є задоволення ряду критеріїв:

- єдиний комерційно-правовий режим;

- комплексний підхід до рішення фінансово-економічних завдань;

- наявність кваліфікованих логістів;

- кооперації учасників транспортної системи та наявність широкої партнерської мережі;

- розвиток транспортної інфраструктури.

Якісні відмінності основних типів змішаних вантажних перевезень пода-

Таблиця 3

*Відмінність різних видів перевезень за основними ознаками*

Ознаки	Сегментальні	Інтермодальні	Мультимодальні
1	2	3	4
Завантаження, розвантаження	Завантаження в місці відправлення, розвантаження по прибутті	Дозволяє використовувати переваги різних видів транспорту, одночасно застосовуючи одну й ту саму вантажну одиницю (контейнер/причіп)	Якщо не використовуються контейнери, то існує перевантаження з одного виду транспорту на інший
Кількість видів транспорту	Один	Послідовно два та більше	Послідовно два та більше
Ризики з перевезення вантажу	В залежності від умов контракту (продавець або покупець)	Бере на себе компанія - перевізник	В залежності від умов контракту (продавець або покупець)
Кількість транспортних документів	Один	Коносамент на змішані перевезення FIATA FBL	Два та більше
Витрати часу на перевезення	В залежності від обраного виду транспорту	Оптимізація часу та вартості доставки в залежності від використання транспортних засобів та маршруту	Витрати часу в зв'язку з розвантаженням та на стиковку відправлень
Можливість пошкодження вантажу	В залежності від обраного виду транспорту	Низький ризик пошкодження товару при обробці вихідної одиниці контейнера	Великий ризик пошкодження вантажу та інколи неможливість виявлення етапу перевезення, на якому відбулися втрати
Розміри вантажу	Розміри вантажів та комплектність поставок залежать від можливостей перевізника та транспорту	Можливість транспортування великогабаритних вантажів одночасно	Розміри вантажів та комплектність поставок залежать від можливостей кожного перевізника та кожного виду транспорту
Митне оформлення	В залежності від умов контракту (продавець або покупець)	Транспортна компанія або за контрактом	В залежності від умов контракту (продавець або покупець)

Практика європейських країн показує, що економічно вигіднішим є застосування більш складних типів перевезень. Завдяки зручності, швидкості та зменшенню витрат на транспортування перевага надається інтермодальним перевезенням. Практично будь-які міжнародні перевезення є мультимодальними. Їх головною особливістю є доставка вантажу різними видами транспорту під централізованим управлінням. Останнє передбачає безпосередню відповідальність однієї транспортної компанії за усі етапи доставки.

Ще однією перевагою інтермодальних перевезень над всіма іншими є не лише єдина тарифна ставка, а й єдиний пакет доку-

ментів, а саме коносамент на змішані перевезення FIATA, чи FIATA FBL. Авторські права на цей документ належать федерації FIATA, яка надала асоціаціям, що є її членами (наприклад, Інституту експедиторів у Великобританії), право дозволяти компаніям, що входять до складу цих асоціацій, випускати коносаменти FIATA FBL. Компанії-члени асоціації повинні відповідати найсуворішим вимогам до їх фінансового положення, професійним якостям і навченості персоналу і надавати конкретні свідчення забезпечення належного покриття (звичайно шляхом страхування) відповідальності, що вони беруть на себе в результаті оформлення коносамента FIATA FBL. Для оформлен-

ня коносаменту компанії-члени асоціації повинні відповідати суворим критеріям щодо професійної якості та кваліфікації персоналу, фінансового становища, а також надати підтвердження забезпечення належного покриття відповідальності. До основних функцій компанії, яка виступає агентом вантажовласника входить розрахунок оптимального маршруту та вибір схеми доставки вантажу, підбір та комбінація різних видів транспорту, укладання договорів з субперевізниками, забезпечення надійності поставки, а також постійний контроль за рухом товару на будь-якій точці шляху [4].

На шляху подальшого розвитку змішаних технологій в Україні постають такі проблеми:

- відсутність спеціалізованої організаційно-правової та нормативної бази з питань регулювання транспортної діяльності;
- розрізненість секторів транспортного комплексу та низький рівень інфраструктури країни;
- недостатня технічна оснащеність сучасних логістичних центрів;
- не опрацьований ефективний та чіткий механізм державної підтримки транспортної діяльності у сфері змішаних перевезень і розвитку їх інфраструктури.

Рішення зазначених проблем потребує глибокого вивчення та розробки стратегії дій. До найменш витратних кроків подолання існуючих перешкод з боку держави може узгодження графіків руху потягів, суден, літаків, автомобілів, а також застосування пільгових тарифів на перевезення змішаного типу. Окрім того, з метою підвищення ефективності застосування та розвитку інтер- та мультимодальних перевезень в Україні слід виокремити такі рекомендації:

1. Створити правове підґрунтя для розвитку комбінованих перевезень та їх інтеграції з європейською мультимодальною мережею (TEN-T).
2. Покращити рівень технічного оснащення українських терміналів з метою залучення додаткових обсягів вантажів.
3. Підготувати необхідну організаційну, технологічну та правову базу для полегшен-

ня митного оформлення вантажів, що перетинають державний кордон.

4. Здійснювати підготовку високопрофесійних фахівців в Україні у сфері організації змішаних перевезень.

### **Висновки.**

Державна політика, спрямована на інтеграцію економіки України з європейською спільнотою, розвиток експорту транспортних, зокрема транзитних послуг, зниження транспортної складової в ціні продукції, а також особливості транспортного процесу, в якому беруть участь і виробники, і споживачі продукції (вантажовідправники і вантажоодержувачі) та їх значну чисельність з різними формами власності обумовлюють актуальність проведеного дослідження. Еволюція змішаних перевезень в Україні на взаємовигідних і привабливих умовах для всіх суб'єктів таких перевезень є одним із шляхів розвитку транспортної галузі.

Однак на сьогоднішній день ефективно використання зазначеного типу перевезень потребує вирішення широкого кола питань, серед яких технічне оснащення митних терміналів, створення спеціального рухомого складу нового покоління для інтермодальних перевезень, законодавчої і нормативної бази для підтримки і розвитку змішаних перевезень, гармонізації з європейськими нормами і технічними специфікаціями за підбністю та інші.

Визначення сутності змішаних перевезень, формулювання основних відмінностей між різними видами даних перевезень, виокремлення ряду рекомендацій є основою для подальших досліджень з метою розробки стратегії розвитку транспортної системи України.

### **Список використаних джерел:**

1. Бауерсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауерсокс. – 2-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 640 с.
2. Гордон М. П. Логистика товароруху / М. П. Гордон. – М.: «Центр економіки і маркетингу», 2009. – 195 с.

3. Полякова О. М. Передумови формування мережі мультимодальних транспортно-логістичних центрів в Україні / О. М. Полякова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 217-222.

4. The global voice of freight logistics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fiata.com/home.html>

#### REFERENCES:

1. Bauersoks, D. Dzh. (2008), *Logistika: integrirovannaja ser' postavok* [Logistics: integrated supply chain], 2<sup>nd</sup> ed., Olimp-Biznes, Moscow, Russia.

2. Hordon, M. P. (2009), *Lohistyka tovarorukhu* [Logistics of commodities], Tsentr ekonomiky i marketynhu, Moscow, Russia.

3. Poliakova, O. M. (2011), "Prerequisites for the creation of a network of multimodal transport and logistics centers in Ukraine", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 34, pp. 217-222.

4. The global voice of freight logistics, [Online], available at: <http://fiata.com/home.html> (Accessed 12 October 2017)

**С.Н. Богданов**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

**А.А. Андриенко**, студентка IV курса факультета менеджмента, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

### ВИДЫ СМЕШАННЫХ ГРУЗОВЫХ ПЕРЕВОЗОК: ИХ ОСОБЕННОСТИ, РОЛЬ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ В УКРАИНЕ

Актуальность темы исследования определяется насущной необходимостью развития транспортной системы Украины в связи с имеющимся экономическим кризисом и интеграционными процессами с Европейским Союзом. Предметом научного исследования является вопрос внедрения и развития смешанных перевозок в Украине, целью – определение влияния смешанных перевозок на эффективность функционирования транспортной системы и разработка рекомендаций по их внедрению. В работе использованы следующие методы исследования: сравнительный, системный, описание. В статье проанализированы сущность понятия «смешанные перевозки» и оценено их влияние на эффективность функционирования транспортной системы. Охарактеризована классификация основных видов смешанных перевозок и определены их преимущества, недостатки и особенности внедрения в современных условиях. На основе проведенного исследования сформированы общие рекомендации по дальнейшему развитию смешанных перевозок в Украине.

зок на ефективність функціонування транспортної системи і розробка рекомендацій по їх впровадженню. В роботі використані наступні методи дослідження: порівняльний, системний, описання. В статті проаналізовані сутність поняття «змішані перевезення» і оцінено їх вплив на ефективність функціонування транспортної системи. Охарактеризована класифікація основних видів змішаних перевезень і визначені їх переваги, недоліки і особливості впровадження в сучасних умовах. На основі проведеного дослідження сформульовані загальні рекомендації по подальшому розвитку змішаних перевезень в Україні.

**Ключевые слова:** смешанные перевозки, мультимодальные перевозки, интермодальные перевозки, коносамент.

**SERGEY BOGDANOV**, candidate of Economic Sciences, associate professor, associate professor of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

**ALINA ANDRIENKO**, 4rd year student of the Department of Management, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

### TYPES OF MIXED CARGO TRANSPORTATION:

#### FEATURES, ROLE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT IN UKRAINE

##### Purpose

The purpose of this research is to determine the impact of mixed transport on the efficiency of the transport system of Ukraine and making recommendations for their implementation.

##### Design/methodology/approach

The following research methods were used in the work: comparative, systemic, description.

##### Findings

Background of the research is driven by the transport system's development necessity in connection with the current economic crisis and integration processes with the European Union. The subject of research is the issue of the im-

plementation and development of multimodal transport in Ukraine. Mixed transportation is able to provide coordinated functioning of the international transport system to solve the economic problems of transit countries by increasing export of transport services. The article analyzes the essence of "multimodal transportation" concept. This research also represents the impact of the effect of mixed transportation on the efficiency of the transport system. The classification of the main types of the mixed transportation is characterized in the article. As a result, the advantages, disadvantages and peculiarities of the introduction of multimodal transportation in modern conditions were determined.

#### **Research limitations/implications**

The development of mixed transportation is the leading trend of modern transport systems worldwide. Determining the essence of mixed transportation, the formulation of the main differences between different types of it and making recommendations is the basis for further research to develop a strategy for the improvement of the transport system in Ukraine.

#### **Originality/value**

The development of mixed transportation in Ukraine on mutually beneficial and attractive conditions for all subjects of such transportation is one of the ways of improvement the transport industry.

**Keywords:** mixed transportation, multimodal transportation, intermodal transportation, bill of lading.

УДК:627:338.47:005.414(477)

## ПРОБЛЕМИ ТА ПОТЕНЦІЙНІ ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

**А.С. Карамушко**, студентка IV курсу факультету менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя.

**С.М. Богданов**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Незадовільний стан вітчизняної складової внутрішнього водного транспорту України, як високотехнологічної частини транспортної системи призводить до невідповідності даної галузі європейським вимогам. Проблематика розвитку внутрішнього водного транспорту ґрунтується на відсутності комплексного підходу щодо забезпечення його виходу з застою. Предметом дослідження є загальний стан внутрішніх водних шляхів України. Метою статті є аналіз сучасного ринку перевезень водним транспортом України, аналіз проблем його функціонування та виявлення можливих перспектив його розвитку з метою збільшення обсягів перевезення. Базовими принципами дослідження виступають системний та порівняльний методи, використані інституціональний та структурно-функціональний підходи. Як висновок висвітлюються проблеми діяльності галузі та формується набір заходів щодо його подальшого розвитку. Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні результатів дослідження у вигляді методичних розробок та практичних рекомендацій в управлінні підприємствами водного транспорту в контексті його відповідності міжнародним стандартам.

**Ключові слова:** річкові порти, вантажоперевезення, транзитний потенціал, пропускна спроможність, судноплавство, внутрішній водний транспорт, річковий транспорт.

**Постановка проблеми.** У багатьох країнах світу річковий транспорт відіграє важливу роль в економічній діяльності держав, задовольняючи потреби у перевезенні вантажів і пасажирів. Порівнюючи водний транспорт з іншими видами перевезень, він є у п'ятеро ефективніший залізничного транспорту та удесятеро – автомобільного, при цьому забезпечує найнижчу собівартість вантажних перевезень у перерахунку на одну умовну тонну вантажу, що обумовлює перспективність його розвитку і потенційну можливість суттєво наростити своє представництво на ринку вантажних і пасажирських перевезень України. Ефективність функціонування річкового транспорту є невід'ємною складовою економіки України та частиною сталого розвитку усієї транспортної системи. Однак, на жаль, сучасний стан водних шляхів України не відповідає потребам держави у повноцін-

ному використанні всіх складових його економічного потенціалу. Дана ситуація та існуючі проблеми потребують кардинальних змін як на державному рівні, так і в структурі управління перерозподілу вантажопотоків у державі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання сучасного стану та перспектив розвитку ринку перевезень водним транспортом України активно вивчали такі вітчизняні науковці, як: Боняр С.М., Гладка І.В., Горошко К.О., Коба В.Г., Коба О.В., Мельник О.В., Наумов В.Б., Новікова А.М., Шкляр В.В. тощо.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Головна ціль статті полягає у ґрунтовному аналізі стану сучасного ринку перевезень водним транспортом України, визначенні проблем, стратегічних напрямів розвитку та заходів щодо їх реалізації.

**Виклад основних результатів.** Добре відомо, що водні перевезення є гідною альтернативою іншим видам транспорту. Більше того, вони мають шанс стати їх доповненням в ланцюгу поставок з метою зменшення витрат на організацію доставки вантажів. Українські внутрішні водні шляхи України є одними з найбільших серед країн Європи. Загальна протяжність досягає 3162,8 км шляхів, серед яких річкові шляхи – 2664,5 км, морські – 498,3 км.

Основними судоходними річками України є Дніпро, Дунай та Південний Буг, при

цьому, прямий та опосередкований вихід до річки Дніпро мають 19 областей України.

На Дніпрі розташовані більш ніж 50 терміналів, 6 судохідних шлюзів та 9 річних портів. Однак, незважаючи на наявний потенціал, для розвитку транспортного сполучення за допомогою річкового транспорту в Україні перевозиться лише 0,5% товарів.

Серед країн ЄС цей показник доходить до 16,3% – в Болгарії, 12,3% – в Німеччині.

У цілому в країнах ЄС цей показник становить 6,7% (див. рис. 1).

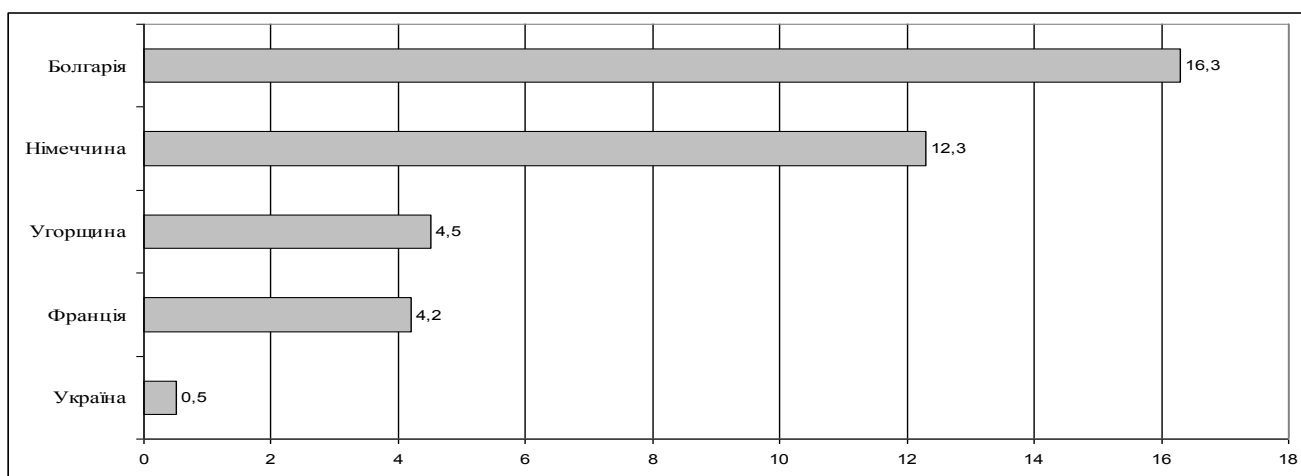


Рис.1 Питома вага вантажоперевезень у загальному обсязі внутрішніх вантажоперевезень, %

Згідно із статистичними даними [3], наведеними в табл. 1, ринок річкових перевезень України знаходиться у кризовому стані. Так, загальні обсяги вантажних перевезень

скоротилися протягом 2006–2016 року на 9713 тис. тонн, що становить 75,5%, тобто у 4 рази.

Таблиця 1

Перевезення вантажів річковим транспортом України (2006-2016 рр.)

Рік	Обсяги перевезень, тис. тонн	Зменшено порівняно з попереднім роком, %	Збільшено порівняно з попереднім роком, %
2006	12868,6	–	–
2007	14297,1	–	11,1
2008	15120,6	–	5,8
2009	11293,5	25,3	–
2010	5145,5	54,4	–
2011	6989,5	–	35,8
2012	5720,9	18,2	–
2013	4294,7	25	–
2014*	2840,5	34	–
2015*	3144,8	–	10,7
<b>2016*</b>	<b>3155,5</b>	–	<b>0,3</b>

\*Примітка: без урахування тимчасово окупованої Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.



Слід зазначити, що починаючи з 2010 року, в Україні перестали здійснювати транзитні вантажоперевезення, хоча саме вони відігравали важливу роль в економіці країни. Зниження обсягів транзиту виникло через зменшення обсягів зовнішньої торгівлі основних країн – власників транзитних вантажів унаслідок глобальної кризи та через їх переорієнтацію в обхід України, зокрема через прибалтійські порти [5].

Особлива роль українських портів визнається тим, що вони можуть бути повноцінними учасниками логістичних систем. Згідно з статистичними даними таблиці 2, річкові пасажирські перевезення у внутрішньому сполученні, що зазвичай склали переважну частку (понад 98%), скоротилася у 4 рази (з 2247,6 тис. пас. до 550,8 тис. пас.) [3]

Таблиця 2  
Перевезення пасажирів річковим транспортом України (2006-2016 рр.)

Рік	Кількість пасажирів, тис	Зменшено порівняно з попереднім роком, %
2006	2247,6	–
2007	2021,9	10
2008	1851,6	8,4
2009	1551,8	16,2
2010	1511,6	2,6
2011	985,2	34,8
2012	962,8	2,3
2013	722,7	25
2014*	631,1	12,7
2015*	565,1	10,5
2016*	550,8	2,5

\*Примітка: без урахування тимчасово окупованої Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Дані таблиць демонструють не лише зменшення попиту на ринку вантажних та пасажирських перевезень протягом десятиліття, а й зменшення пропозиції на них, оскільки держава перестала проявляти інтерес до вказаного виду транспорту, розвиток сфери опинився некерованим, без будь-якого державного управління та регулювання.

Використання потенціалу річкового транспорту в повному обсязі потребує кардинально нових стратегій в управлінні, починаючи від змін нормативно-правової бази до залучення інвестицій. Проаналізувавши статистичні показники, можна узагальнити негативні

чинники, які провокують занепад водного транспорту України:

1. Зменшення капітальних інвестицій у сферу, що виводить з ладу роботу більшості підприємств на ринку річкових перевезень;

2. Ігнорування існуючої пропускної спроможності внутрішніх водних шляхів, що у висновку зменшує використання усього потенціалу річкового транспорту та призводить до занепаду прибережних територій на знищенню транспортної інфраструктури у цілому;

3. Скорочення фінансування сервісного обслуговування основних судноплавних маршрутів та гідротехнічних споруд;

4. Відсутність єдиного реєстру суден України, що сповільнює формування умов для реєстрації суден під українським прапором та не дозволяє у повній мірі розвивати вітчизняне суднобудування;

5. Застаріле базове законодавство, що регулює розвиток річкового транспорту України (Закон України «Про транспорт», також у сфері керуються «Статутом внутрішнього водного транспорту СРСР» 1963 року) сповільнює процеси реформування та відродження річкового судноплавства;

6. Гальмування прийняття законопроекту про внутрішній водний транспорт, який проходить доопрацювання та погодження, стримує розвиток воднотранспортної сфери, зокрема портової інфраструктури, терміналів, шлюзів, каналів, інших гідротехнічних споруд та прилеглих земель;

7. Відсутність автоматизації, що є перешкодою до залучення інвесторів з експортно-імпортними вантажами;

8. Спроби реєструвати придатні до експлуатації судна не під українським прапором;

9. Неврегульованість відносин між власниками приватних річкових портів та органами державної влади щодо встановлення зборів і плат, зокрема за користування гідротехнічними спорудами загального користування, утримання акваторії портів, лоцманське проведено суден, а також немає спеціальних механізмів регулювання діяльності зацікавлених сторін шляхом визначення чітких функцій та відповідальності цих сторін, що приз-

водить до невинувачених додаткових витрат як держави, так і суб'єктів господарювання, створює умови для зловживань;

10. Серйозна конкуренція з боку залізничного та автомобільного транспорту, що виникла внаслідок переключення підприємців на перевезення дрібних партій вантажів власним або найманим автомобільним транспортом, а великих партій вантажів – на залізничний транспорт у зв'язку із встановленням на залізничні вантажні перевезення занижених регульованих тарифів під тиском великих виробників металургійної та хімічної продукції та відставанням їх індексацій від темпу зростання цін;

11. Проблеми пов'язані з безпекою судноплавства на основних річкових напрямках України, можливість виникнення аварійних ситуацій.

Для відродження судноплавства та підвищення потенціалу річкового транспорту як економічного та екологічно чистого виду перевезень, необхідно впровадження європейських норм і стандартів, а ринку перевезень водним транспортом України, першочерговими є наступні завдання:

1. Розробка довгострокового плану розвитку річкового транспорту України, яка буде включати в себе комплексний підхід до підвищення ефективності функціонування галузі, сприятиме відкриттю внутрішніх водних шляхів України для проходу суден під прапорами іноземних держав, оновлення і модернізацію технічного, вантажного і пасажирського національного річкового флоту, розвиток річкової інфраструктури, забезпечення безпеки судноплавства тощо;

2. Розроблення та внесення на погодження КМУ проекту Закону України «Про Міжнародний реєстр суден України», який стане інструментом повернення українського флоту під український прапор та створить умови для відновлення вітчизняного суднобудування;

3. Впровадження сучасних стандартів безпеки судноплавства внутрішніми водними шляхами, наближення до вимог, які застосовуються в країнах ЄС, активізація співпраці з

міжнародними організаціями з питань внутрішнього водного транспорту.

4. Створення національного реєстру гідротехнічних споруд України;

5. Запровадження механізмів залучення інвестицій у розвиток галузі, зокрема річкових портів та терміналів;

6. Розробка плану входження ділянок річок Дунай та Дніпро в систему транс'європейської транспортної мережі TEN-T та розширення мережі мультимодальних перевезень суднами типу «ріка-море»;

7. Проведення реконструювання суднопіднімальних споруд Запорізького та Херсонського судноремонтно-суднобудівного заводів, окремих об'єктів на Київському судноремонтно-суднобудівному заводі, Чернігівській і Дніпропетровській ремонтно-експлуатаційних базах флоту, трикамерному судноплавному шлюзі в Запоріжжі;

8. Оснащення портів автоматизованими системами та комплексами, що дозволить скоротити простоювання суден та розвинути відомчі причали;

9. Створення спеціалізованих навчальних закладів, які б займалися підготовкою кадрів для річкового флоту;

10. Відновлення іміджу річкових перевезень, що дозволить галузі бути конкурентоспроможною порівняно з іншими видами транспорту.

**Висновки.** Розвиток внутрішнього водного транспорту України нині залишається в незадовільному стані і є однією з основних причин нестабільності перевезень та встановлення тісних взаємозв'язків в організації доставки вантажів, що впливає на неякісне та досить дороге транспортне обслуговування населення.

Крім того, внутрішня ситуація України приходить до суттєвого зниження конкурентоспроможних позицій на міжнародному ринку транспортних перевезень. Усунення так званих «вузьких місць» на внутрішніх водних шляхах не може відбутися без підтримки держави та розробки численних нормативно-правових документів й рекомендацій у сфері судноплавства і перевезення вантажів.

Для того, щоб максимально ефективно розкрити переваги річкового транспорту, і, відповідно, збільшити обсяги вантажних і пасажирських перевезень, необхідно мати чіткий план дій, визначити на державному рівні конкретні стратегічні цілі у короткостроковій та середньостроковій перспективі.

#### Список використаних джерел:

1. Боняр С.М., Валявська Н.О. Зацікавленість підприємств у підвищенні конкурентоспроможності внутрішніх водних шляхів України. // Водний транспорт: збірник наукових праць Київської державної академії водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного. – К.: КДАВТ, 2015. – № 2 (23). – С. 97–103.

2. Офіційний сайт АСК «Укррічфлот» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrrichflot.com/ru/novosti/ukrrechflot-iniciiruet-pereraspredelenie-gruzopotoka-v-gosudarstve-.html>

3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

4. Інформаційно-довідковий сайт «Україна» / Транспорт. Морський і річковий транспорт. України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://proukraine.net.ua/transport/water\\_transport/water\\_transport.htm](http://proukraine.net.ua/transport/water_transport/water_transport.htm)

5. Коба В. Г., Коба О. В., Боняр С. М. Розвиток ринку перевезень водним транспортом України в умовах економічної кризи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua)

6. Національний інститут стратегічних досліджень. Розвиток річкового транспорту у контексті реалізації євроінтеграційних планів України. Аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1763/>

#### REFERENCES:

1. Bonyar, S.M/ and Valiavska N.O. (2015), “The interest of enterprises in increasing the competitiveness of Ukraine's inland waterways”. *Vodnyj transport: zbirnyk naukovykh prats' Kyivs'koi derzhavnoi akademii vodnoho transportu*

*imeni het'mana Petra Konashevycha-Sahajdachnoho*, issue 2 (23), pp. 97-103.

2. Official site of Ukrrichflot ASC (2015), [Online], available at: <http://www.ukrrichflot.com/ru/novosti/ukrrechflot-iniciiruet-pereraspredelenie-gruzopotoka-v-gosudarstve-.html> (Accessed 10 October 2017)

3. State Statistics Service of Ukraine, [Online], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 25 October 2017), (In Ukrainian).

4. Information Site “Ukraine” (2014), Transport. Sea and river transport of Ukraine, [Online], available at: [http://proukraine.net.ua/transport/water\\_transport/water\\_transport.htm](http://proukraine.net.ua/transport/water_transport/water_transport.htm) (Accessed 25 October 2017), (In Ukrainian).

5 Koba V. H., Koba O. V. and Boniar S. M. (2015), “Development of the market of transportation by water transport of Ukraine in the conditions of the economic crisis”, [Online], available at: [www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua) (Accessed 25 October 2017).

6. National Institute for Strategic Studies (2014), Development of river transport in the context of implementation of European integration plans of Ukraine, Analytical note, [Online], available at: <http://www.niss.gov.ua/articles/1763/> (Accessed 25 October 2017).

**А.С. Карамушко**, студентка IV курса факультета менеджмента, Запорожский национальный университет, г. Запорожье.

**С.Н. Богданов**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье.

#### ПРОБЛЕМЫ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПУТИ РАЗВИТИЯ ВОДНОГО ТРАНСПОРТА УКРАИНЫ

Неудовлетворительное состояние отечественной составляющей внутреннего водного транспорта Украины, как высокотехнологичной части транспортной системы приводит к несоответствию данной отрасли европейским требованиям. Проблематика развития внутреннего водного транспорта основывается на

отсутствии комплексного подхода по обеспечению его выхода из застоя. Предметом исследования является общее состояние внутренних водных путей Украины.

Целью статьи является анализ современного рынка перевозок водным транспортом Украины, анализ проблем его функционирования и выявления возможных перспектив его развития с целью увеличения объемов перевозки. Базовыми принципами исследования выступают системный и сравнительный методы, использованные институциональный и структурно-функциональный подходы. Как вывод освещаются проблемы деятельности отрасли и формируется набор мероприятий по его дальнейшему развитию. Практическое значение полученных результатов заключается в использовании результатов исследования в виде методических разработок и практических рекомендаций в управлении предприятиями водного транспорта в контексте соответствия международным стандартам.

**Ключевые слова:** речные порты, грузоперевозки, транзитный потенциал, пропускная способность, судоходство, внутренний водный транспорт, речной транспорт.

**ALINA KARAMUSHKO**, 4rd year student of the Department of Management, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

**SERGEY BOGDANOV**, candidate of Economic Sciences, associate professor, associate professor of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

### PROBLEMS AND POTENTIAL WAYS OF WATER TRANSPORT DEVELOPMENT IN UKRAINE

#### Purpose

The purpose of the article is to analyze the current market of water transport in Ukraine, analyze the problems of its functioning and identify possible prospects for its development with the aim of increasing the volume of transportation.

#### Design/methodology/approach

The basic principles of the research are systematic and comparative methods, institutional

and structural-functional approaches have been used.

#### Findings

The article analyses the problems, which have led to a loss of river transport's competitiveness compared to other modes of transport. This has caused many switching cargo from the river transport on rail and road in recent years. For the revival for inland waterways navigation of Ukraine and improving the capacity of river transport (economic and ecological mode of transport), it is necessary to take measures to withdraw it from stagnating and ensure further growth of river traffic. The subject of the study is the general state of inland waterways of Ukraine. The purpose of the article is to analyze the current market of water transport in Ukraine, analyze its functioning and identify possible prospects for its development in order to increase the volume of transportation.

#### Research limitations/implications

The paper clearly provides direction for strategic development of waterways taking into account the specific features of the development activity in Ukraine.

#### Originality/value

Such knowledge will help to increase the competitiveness of the Ukrainian economy and accelerate the process of integrating the country into the world economy. Further research on the development of waterways is significantly actualized in the process of Ukraine's integration into the world economy.

**Keywords:** river ports, cargo transportation, transit potential, throughput, shipping, inland water transport, river transport.

УДК 35.073.515

## РОЛЬ ТРАНСПОРТУВАННЯ В ЛОГІСТИЧНОМУ ЛАНЦЮГУ

**К.С. Карпова**, студентка 4 курсу факультету менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Процес використання транспорту визначає ефективність переміщення товарів. Прогрес в методах та принципах управління покращує рухоме навантаження, швидкість доставки, якість обслуговування, експлуатаційні витрати, використання об'єктів та енергозбереження. Транспорт займає вирішальну роль у логістичних процесах. Переглянувши поточну ситуацію, для міцної системи потрібна чітка структура логістики, а також відповідні транспортні засоби та методи для пов'язування виробничих процедур.

Розглянуто ефективність переміщення товарів в логістичній системі. Визначено роль транспортування в логістиці для відстеження подальших шляхів вдосконалення. Розроблено пропозиції для надання допомоги логістичним менеджерам, дослідникам та транспортним планувальникам, щоб визначити та зрозуміти основні погляди логістики та її різних застосувань та відносини між логістикою і транспортуванням.

**Ключові слова:** Логістика, транспорт, міська логістика, транспортна система, логістика, компоненти, взаємозв'язки.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Оскільки логістика стрімко розвивається з 1950-х років, в статті були проведені численні дослідження в різних областях. З огляду на тенденцію націоналізації та глобалізації в останні десятиліття, важливість логістичного менеджменту зростає у різних сферах. Для галузей промисловості логістика допомагає оптимізувати існуючі процеси виробництва та розподілу на основі тих самих ресурсів за допомогою методів управління для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Ключовим елементом логістичного ланцюга є транспортна система, яка об'єднує окремі види діяльності. Транспорт займає одну третину суми логістичних витрат, а транспортні системи значно впливають на ефективність логістичної системи. Транспортування необхідне у всіх виробничих процедурах, від виготовлення до постачання кінцевим споживачам та поверненням. Тільки хороша координація між кожним компонентом призведе до максимальної користі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Рада логістичного менеджменту (1991р.) визначила, що логістика є «частиною

процесу ланцюга постачання, який планує, реалізує та контролює ефективний, ефективний зворотний потік і зберігання товарів, послуг та пов'язаної інформації від місця походження до місця споживання, щоб задовольнити потреби клієнтів». Визначення Джонсона та Вуда [7] використовує «п'ять важливих ключових термінів», тобто логістику, вхідну логістику, управління матеріалами, фізичний розподіл та управління ланцюгами постачання.

Логістика описує весь процес переміщення матеріалів, продуктів на фірму, через неї та кінцевий вихід з підприємства. Вхідна логістика охоплює рух матеріалів, отриманих від постачальників. Управління матеріалами описує рух матеріалів і компонентів у фірмі. Фізичний розподіл відноситься до руху товарів назовні від кінця конвеєрної лінії до замовника. Нарешті, управління ланцюгами поставок дещо більше, ніж логістика, і це більше пов'язано з логістикою безпосередньо з загальною мережею комунікацій користувачів та інженерним персоналом фірми.

Спільність наведених визначень полягає в тому, що логістика – це процес переміщення та обробки товарів і матеріалів, від початку

до кінця процесу виробництва, продажу та утилізації відходів для задоволення клієнтів та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Це «процес передбачення потреб та бажань клієнтів; придбання капіталу, матеріалів, людей, технологій та інформації, необхідної для задоволення цих потреб та потреб; оптимізація мережі з виробництва товарів або послуг для виконання запитів клієнтів; використання мережі для своєчасного виконання запитів клієнтів» [9]. Простіше кажучи, «логістика – це керування операційний менеджмент з орієнтацією на споживача».

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даного дослідження є уточнення та переосмислення позиційного взаємозв'язку між транспортними та логістичними системами шляхом збору та аналізу різноманітних матеріалів. Вона полягає в тому, щоб забезпечити загальну структуру для подальшого розрахування подальшого розвитку і досліджень.

**Виклад основних результатів.** Перед лицем всесвітньої конкуренції поліпшення логістичної системи має розвиватися як приватними компаніями, так і урядом. Weeld та Roszemeijer [5] розпізнали три революції в бізнесі, які суттєво впливають на стратегії закупівлі та постачання виробничого сектора. Ці три революції: поширення глобалізація торгівлі; настання інформаційної епохи; поява більш вимогливих споживачів та постійно змінюванні споживчі переваги. Основними характеристиками майбутнього розвитку логістики є:

- Роль уряду. Щоб зберегти конкурентоспроможність індустрії, уряд повинен допомагати логістичним галузям. Наприклад, ідея міської логістики вантажних містечок створює умови для підвищення ефективності та зменшення експлуатаційних витрат. Однак це передбачає значні інвестиції та деякі проблеми, пов'язані з законодавством та національною політикою. Без керівництва та підтримки уряду, досягнення плану неможливе.

- Зростання міжнародного вантажного транспорту. Зростання міжнародного вантажного транспорту обумовлено низкою факторів. По-перше, розквіт е-комерції підштовхує

міжнародну ділову діяльність. По-друге, зміна виробничої стратегії потребує міжнародного співробітництва, наприклад, імпортування напівфабрикати з країн з меншими людськими ресурсами до тих, хто має вище технічне оснащення для складання кінцевих товарів. По-третє, тиск глобалізованого ринку, такий як Світова організація торгівлі (СОТ), підштовхує місцеві галузі до просування продукції до міжнародного стандарту і стикає з всесвітньою конкуренцією.

- Удосконалення сервісів: Надання необхідного гарного обслуговування клієнтів – основна вимога ведення бізнесу з інтенсивною конкуренцією на світовому ринку. Якість послуг є основним чинником, що впливає на поведінку споживачів серед підприємств з високою подібністю. Сервісні системи включають в себе низку розроблених технологій, таких як ефективне реагування споживачів (ECR) та швидкий відгук (QR). Найближчим часом для покращення послуг для клієнтів буде застосовано більше нових методів.

- Революція логістичної операції: ІТ-техніка та її продукція приносять ефективність і вільне володіння логістичними системами. Ідентифікатор радіочастот (RFID) – це один з цих методів. Основною відмінністю між системою штрих-коду та RFID є те, що RFID не потребує дії сканування штрих-коду на товари. RFID може значно скоротити час ручного керування. RFID система може вимірювати кількість вхідних товарів в тегах автоматично і миттєво, коли клієнти штовхати їх візок через вихід [6].

- Короткий термін служби продукту: з урахуванням поточної тенденції, дизайн товару змінюється з кожним днем, і, отже, життєвий цикл продукту стає коротший, особливо в галузі комп'ютерних наук. Щоб протистояти наслідкам, логістична система повинна підвищити ефективність і надійність поставок товарів. В іншому випадку неналежна логістична система перешкоджатиме конкурентоспроможності нових продуктів та розвитку бізнесу.

- Удосконалення матеріально-технічного забезпечення. Просування та роз-

виток логістики базується на кількох методах та теоріях. Високотехнологічні засоби та системи, наприклад, ІТС, можуть принести більше можливостей та переваг для логістики. Наприклад, поліпшення відповідних об'єктів, наприклад навантажувачей, необхідних для підвищення ефективності перевезень. У майбутньому автоматизація виробництва – головна мета на всі процедури постачання. Це може допомогти підвищити ефективність, а також зменшити експлуатаційні витрати.

- **Співробітництво між компаніями:** Для економії логістичних витрат головною ідеєю є максимальне використання наявної транспортної потужності. Інтеграція логістичних потреб між численними підрозділами допомагає досягти цієї мети. На практиці конгломерат може розробити власний логістичний сервіс для філій. Для деяких середніх компаній актуальним є співпрацювання транспортних каналів з іншими.

- **Спеціалізація доставки:** Однією з помітних тенденцій логістичної галузі є спеціалізована служба доставки. Наприклад, доставка свіжої їжі з місця походження потребує низькотемпературних контейнерів. Обчислення чіпсів, газів та нафти потребує певних транспортних засобів для транспортування. Ці вимоги зростають, оскільки продукція стає все більш делікатною.

- **Логістичні центри:** Логістичні центри можуть успішно скоротити відстань між виробництвом та маркетингом вертикально, а також інтегрувати різні галузі в горизонтальному напрямку, і таким чином зменшити витрати. Уряди можуть запропонувати спеціальні майданчики для зберігання та логістики для зменшення придбання землі. Майбутня логістика буде співпрацювати з електронною комерцією, Інтернетом та новим сервісом від «дверей до дверей» для створення нових бізнес-перспектив.

**Висновки.** Стаття охоплює в загалом логістичні заходи до транспортних систем та спроби визначити роль транспортування в логістичних системах шляхом всебічного огляду. Головний зміст дослідження включає огляд розвитку логістики, учасників різних транспортних операцій в логістичній діяль-

ності, застосування логістики в різних галузях, майбутні напрямки розвитку логістики та її співпраця з транспортними системами. Підсумовуючи, логістика та транспорт мають певну актуальність. Логістична система має більш важливу позицію в діяльності нашого суспільства. Транспортні та логістичні системи мають взаємозалежні стосунки, які логістичний менеджмент потребує для реалізації діяльності, і в той же час, успішна логістична система може допомогти покращити стан навколишнього середовища та транспорту. Оскільки перевезення сприяє формуванню найвищої вартості серед суміжних елементів в логістичних системах, поліпшення ефективності транспорту може змінити загальну ефективність логістичної системи. Транспортна система відіграє важливу роль у логістичній системі, і її діяльність виявляється у різних розділах логістичних процесів. Без зв'язків з транспортом, потужна стратегія логістики не може повноцінно реалізувати свої можливості.

Огляд логістичної системи в широкому сенсі може сприяти інтеграції різних випадків її застосування, щоб подолати нинішні недоліки. З іншого боку, огляд транспортних систем забезпечує більш чітке уявлення про застосування транспортних засобів у логістичній діяльності. Розвиток матеріально-технічного забезпечення буде все ще активно розвиватися протягом наступних десятиліть, а логістичні концепції можуть бути застосовані в більшій кількості галузей. Інтеграція логістики та електронного бізнесу – це майбутня тенденція. Для того, щоб отримати більш вигідну позицію та побудувати взаємопов'язані та взаємозалежні відносини, мережеві галузі, такі як Yahoo і e-Bay, зазвичай співпрацюють з логістичними галузями. Інтеграція може зменшити процедури середнього рівня. Виробники могли б негайно доставити продукцію кінцевим споживачам без витрат часу. Це допоможе зменшити витрати, а також користуватися джерелами більш ефективно.

Інтеграція та просування ділової активності повинні включати транспортні системи на різних етапах. Інтеграція різних додатків за-

безпечує зручність просування системи інформаційного потоку та бізнес-операцій. Клієнти та фірми могли б зробити бізнес більш ефективним і простішим за допомогою електронної комерції та Інтернету. Проте фізична доставка все-таки покладається на транспортну систему, щоб завершити операції. Вартість перевезення може становити одну третину логістичних витрат. Тим часом, транспортні системи та технології необхідні практично в кожній логістичній діяльності. Таким чином, реформа бізнес-моделей має розглядатися транспортними системами.

### Список використаних джерел:

1. Крикавський Є.В. Логістика підприємства: Навч. пос. – Львів: Львівська політехніка», 2005. – 160 с.

2. Дикань В.Л. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем через утворення територіально-промислового кластера [Текст] / В.Л. Дикань // Міжнародний техніко-економічний журнал «Українські залізниці», Липень 2014. – № 9 (15). – С.23-26.

3. Копитко В.І. Логістичний підхід у створенні ефективного механізму управління пасажирськими перевезеннями залізничним транспортом [Текст] / В.І. Копитко // Матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. «Маркетинг і логістика в системі менеджменту пасажирських перевезень на залізничному транспорті». – К.: ДАЗТУ, 2009. – С. 54-57.

4. Корінь М.В. Концепція створення логістично-інформаційно-інноваційно-маркетингового центру «Промзалінноватика» [Текст] / М.В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір. наук. праць. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – № 39. – С. 239-245.

5. Ho, J.K. (1997). European Journal of Purchasing and supply Chain Management, Vol.3.

6. Kumar, G.Santosh and Shirisha, P. (2014). Transportation The Key Player In Logistics Management, Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR) Volume 3, No.1, pp. 14-20.

7. Tilanus, B. (1997), Information Systems in Logistics and Transportation. Elsevier Science Ltd., UK.

### REFERENCES:

1. Krykav's'kyj, Ye.V. (2005), *Lohistyka pidpryiemstva* [Logistics of the enterprise], L'viv's'ka politekhnika, L'viv, Ukraine.

2. Dykan', V.L. (2014), "Fundamentals of logistic integration in the formation of logistics systems through the formation of a territorial-industrial cluster", *Ukrains'ki zaliznytsi*, vol. 9, Issue 15, pp. 23-26.

3. Kopytko, V.I. (2009), "Logistic approach in creating an effective mechanism for managing passenger transport by rail", *Materialy I Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsi*, [Abstracts of scientific works of I international scientific-practical conference], Marketynh i lohistyka v systemi menedzhmentu pasazhyrs'kykh perevezen' na zaliznychnomu transporti [Marketing and logistics in the system of passenger transportation management on the railway transport], DAZTU, Kyiv, Ukraine, pp. 54-57.

4. Korin', M.V. (2012), "The concept of creation of the logistics, information, innovation and marketing center "Promzalinovnika", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol.39, UkrDAZT, Kharkiv, Ukraine, pp. 239-245.

5. Ho, J.K. (1997). European Journal of Purchasing and supply Chain Management, Vol.3.

6. Kumar, G.Santosh and Shirisha, P. (2014). Transportation The Key Player In Logistics Management, Journal of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR) Volume 3, No.1, pp. 14-20.

7. Tilanus, B. (1997), Information Systems in Logistics and Transportation. Elsevier Science Ltd., UK.

**К.С. Карпова**, студентка 4 курса факультета менеджмента, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

### РОЛЬ ТРАНСПОРТИРОВКИ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ЦЕПИ

Эксплуатация транспорта определяет эффективность перемещения продуктов. Про-



гресс в области методов и принципов управления улучшает движущуюся нагрузку, скорость доставки, качество обслуживания, эксплуатационные расходы, использование средств и экономии энергии. Транспортировка играет решающую роль в логистических процессах. Рассматривая текущее состояние, сильная система нуждается в четкой структуре логистики и надлежащих транспортных средствах и методах для связывания производящих процедур.

Рассмотрена эффективность перемещения товаров в логистической системе. Определена роль транспортировки в логистике для отслеживания дальнейших путей совершенствования. Разработаны предложения для оказания помощи логистическим менеджерам, исследователям и транспортным планировщикам, чтобы определить и понять основные взгляды логистики и ее различных применений и отношения между логистикой и транспортировкой.

**Ключевые слова:** Логистика, транспорт, городская логистика, транспортная система, логистика, компоненты, взаимосвязи.

**KATERINA KARPOVA**, 4rd year student of the Department of Management, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

## THE ROLE OF TRANSPORTATION IN LOGISTICS CHAIN

### **Purpose**

The objective of the paper is to define the role of transportation in logistics for the reference of further improvement.

### **Design/methodology/approach**

The basic principles of the research are historical, systematic and comparative methods, institutional and structural-functional approaches have been used.

### **Findings**

The operation of transportation determines the efficiency of moving products. The progress in techniques and management principles im-

proves the moving load, delivery speed, service quality, operation costs, the usage of facilities and energy saving. Transportation takes a crucial part in the manipulation of logistic. Reviewing the current condition, a strong system needs a clear frame of logistics and a proper transport implements and techniques to link the producing procedures. It was considered the efficiency of moving products in the logistics system. It was developed proposals to assist logistics managers, researchers and transportation planners to define and comprehend the basic views of logistics and its various applications and the relationships between logistics and transportation.

### **Research limitations/implications**

The paper clearly provides the role of transportation in logistics for the reference of further improvement.

### **Originality/value**

Transportation plays an important role in logistics system and its activities appear in various sections of logistics processes. Without the linking of transportation, a powerful logistics strategy cannot bring its capacity into full play. The development of logistics will be still vigorous in the following decades and the logistics concepts might be applied in more fields. Transportation and logistics systems have interdependent relationships that logistics management needs transportation to perform its activities and meanwhile, a successful logistics system could help to improve traffic environment and transportation development.

**Keywords:** Logistics, Transportation, City Logistics, Transportation system, Logistics, Components, Inter relationships.

УДК 35.073.515

### РОЛЬ ЛОГІСТИКИ В РЕГІОНАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ

**О. О. Омельченко**, студентка 4 курсу факультету менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

У статті визначено вплив логістики на розвиток та управління регіонів та економіку країн в цілому. Виділено сукупність факторів, що впливають на формування економіки регіону. Обґрунтовано необхідність переосмислення значення логістики в процесі регіонального управління. У статті досліджено логістичну модель та проаналізовано причини, як саме регіональна логістика сприяє економічному зростанню регіонів. Завдяки проведенню даного дослідження, що визначає економічне зростання на провідне значення регіональної логістики було виявлено, що роль регіональної матеріально-технічної бази у сприянні економічному зростанню в регіоні демонструє гарний імпульс координації розвитку. Саме тому метою роботи є доведення того, що логістика буде відігравати активну роль у економіці регіонів в майбутньому.

**Ключові слова:** регіональний розвиток, логістика, економічні наслідки, ВВП.

**Постановка проблеми.** Генна технологія, інформаційні технології та логістика входять до числа найважливіших стратегічних секторів XXI століття. Зокрема, той факт, що виробництво та розподіл товарів і послуг сьогодні не є задовільними, обидва сприяли розвитку логістики в межах ланцюга поставок шляхом створення ланцюга цінностей по всьому каналу, який підтримує регіональний розвиток в економічному сенсі.

Логістика сьогодні виступає як найважливіша зброя конкурентних переваг і всі інвестиції, здійснені практично у всіх сферах логістики, допомагають регіональному розвитку в мікро- масштабі та національному розвитку в макро- масштаб.

Логістика впливає на розвиток та покращення освіти, охорони здоров'я та всіх інших питань, пов'язаних з розвитком, у своєму регіоні за допомогою інвестицій та вдосконалень. У цьому дослідженні, насамперед, розглядається регіональний розвиток, викладені цілі регіонального розвитку, роль та наслідки логістики у регіональному розвитку.

Проблема трансформації регіонального розвитку потребує подальшого дослідження, оскільки докорінно змінилися внутрішні і зовнішні умови функціонування господарства регіональних систем, набуло нового зна-

чення і трансформується управління регіональним розвитком, орієнтуючись на забезпечення комплексності й економічної ефективності.

За таких умов варто звернути увагу на досвід високорозвинених країн щодо використання логістики в управлінні комплексним розвитком регіону, особливістю сучасної економіки яких є створення глобальних, регіональних, державних, корпоративних (торговельних, транспортних, дистриб'юторських, телекомунікативних) та інших логістичних систем, оскільки відомо, що логістичні системи є потужним засобом економії дефіцитних ресурсів: матеріальних, сировинних, енергетичних, фінансових, інтелектуальних, трудових.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема регіонального розвитку економіки присвячено багато наукових праць вітчизняних та іноземних вчених, зокрема В. Пили, Кент. Н. Гурдін, М. Крістофер, І. Халіл, Л. Черчик, та ін. Наукові здобутки вчених мають велике наукове і практичне значення.

**Постановка завдання.** Логістика, яка допомагає потоку товарів, послуг та цінностей в межах ланцюга від місця виробництва до точки споживання та навпаки, від місця

споживання до місця виробництва має велике значення з точки зору розвитку економіки. Не можна заперечувати частку логістики у ВВП в більшості країн, що розвиваються.

Сьогодні, коли йдеться про відокремлення виробництва від споживання та виконання обох видів діяльності, логістичний менеджмент став одним з важливих чинників, що визначають рівні розвитку різних регіонів у межах країн. Визначено концепцію регіонального розвитку, визначено важливість та завдання регіонального розвитку. Крім того, була пояснена роль логістики в регіональному розвитку та вплив логістичного сектора на розвиток країн. В якості методу дослідження були проаналізовані ресурси офіційних установ, академічні дослідження та Інтернет-ресурси.

Коротка концепція: регіональний розвиток. Хоча термін «регіональний розвиток» не має глибокої історії, згаданий термін виник у зв'язку з економікою розвитку та почав набирати ваги в 1940-х роках.

Регіональний розвиток означає зростання доходів, а також перегляд соціально-економічної структури в регіоні. Проте концепція регіонального розвитку включає в себе багато різних та більш складних мереж, порівняно з концепцією національного розвитку. Регіональний розвиток можна визначити як збільшення рівня доходів та зайнятості та підвищення якості життя шляхом залучення власних ресурсів регіону та сприяння підприємництву.

Важливість та цілі регіонального розвитку. Метою регіонального розвитку є сприяння гармонійному розподілу всіх видів ресурсів, економічної діяльності та населення серед географічних регіонів.

Політика регіонального розвитку має три основні цілі, що впливають із загальної економічної політики. По-перше, мета зростання для створення попередніх умов, необхідних для зростання темпів в регіонах для загальної економіки.

По-друге, мета стабільності, щоб максимально підтримувати стабільний розвиток зайнятості та доходів в економіці [1].

Нарешті, мета збалансування та вирівнювання для підтримки збалансованого і відповідно рівного розподілу та залучення економічних ресурсів між регіонами. Цілі регіонального розвитку, паралельно з національними цілями, базуються на розвитку всієї країни.

Між регіональним розвитком та національним розвитком існує тісний зв'язок. Підтримка ефективності розподілу ресурсів та здійснення соціальної справедливості у розподілі доходів є найважливішими цілями регіонального розвитку. Іншою метою регіонального розвитку є мінімізація як економічних, так і соціальних та культурних дисбалансів між провінціями, регіонами шляхом дотримання збалансованої політики розвитку. Тому уряд повинен цінувати політику регіонального розвитку в планах розвитку держави та сприяти розвитку слаборозвинених регіонів.

Шлях до національного розвитку безпосередньо пов'язаний з реалізацією регіонального розвитку. Саме на цьому етапі переваги регіонального розвитку в економіці держави можуть бути перелічені, як зазначено нижче.

- реалізація темпів розвитку за рахунок використання ресурсів, наявних у різних регіонах країни, та внутрішнього потенціалу в економічній діяльності;
- створення балансу населення та ресурсів в країні;
- інтеграція дуалістичної економічної структури.

**Виклад основних результатів.** Логістика є частиною процесу ланцюга постачання для планування, реалізації та контролю ефективного та продуктивного двостороннього руху та зберігання матеріалів, послуг та потоку інформації в рамках постачання з точки виробництва продуктів до кінцевого споживання, щоб відповідати вимогам споживачів. Існує тісний зв'язок між логістикою та вимогами клієнтів, рівнями задоволеності клієнтів. Таким чином рівень задоволеності клієнтів може бути покращений інтегрованим логістичним програмуванням, слідуючи правильному виявленню очікувань споживачів, а успіх логістичної системи можна визначити,

належним чином підтримуючи рівень задоволеності клієнтів [2, С. 69–78].

Сьогодні виробництво та споживання здійснюються в обмеженому режимі в деяких регіонах світу. У цих країнах найважливішою причиною цього є те, що вони не можуть скласти правильний план розподілу для передачі продуктів, що ростуть у різних регіонах країни, у бідні регіони, оскільки вони не мають розвинутої логістичної системи.

З розвитком логістичної системи виробництво та споживання відокремлюються один від одного по регіонах. Споживання надлишкового продукту забезпечується в різних місцях в тій самій країні або за межами країни з розумними витратами та правильним плануванням і країна розроблена з точки зору "конкурентних переваг".

Управління логістикою та ланцюгами постачання може забезпечити безліч способів підвищення ефективності та продуктивності, і таким чином, істотно сприяти зменшенню собівартості одиниці продукції. Ефективна логістика та управління ланцюгами постачання можуть забезпечити головне джерело конкурентних переваг.

З розвитком логістики не тільки продукти, а й послуги передаються в різні регіони, і мобілізуються як продукти, так і послуги. Їхні переваги поліпшуються, що впливає на збільшення доданої вартості. Сьогодні більшість підприємств сектору логістики керують постачанням, розподілом та іншими логістичними операціями в найкоротші терміни та сприяють конкурентній перевазі своєї країни. Розвиток дистриб'юторської спроможності зробив важливий внесок у соціальні та економічні відносини людей.

Партнерство з логістикою та регіональним розвитком логістичного сектора виступає як найважливіший фактор. Тим не менш, для логістичного сектора інвестиції, знання галузі та людські ресурси повинні бути доступні на одному рівні. Існує міцний зв'язок між логістичною галуззю та іншими галузями народного господарства, це поєднує значний соціальний попит на логістичну діяльність. Сьогодні, хоча інші вхідні фактори поступово стають доскональними, логістика стає

фактором підвищення загальної економічної вигоди та соціальних пільг [3].

У соціалізованому виробництві всі промислові відомства взаємозалежні, будь-яка галузь не може виробляти і розвиватися без логістики. Використання логістики як інструменту регіонального планування є відносно недавнім у розвинутих країнах. В якості однієї з форм управління складними структурами в конкурентній боротьбі логістика є життєво важливою для реструктуризації економіки, збільшення потоків та зменшення запасів у просторовому вимірі, що виходить за межі фабричного розташування та переосмислення регіону як оптимального масштабу для продуктивної діяльності підприємства. Логістика набуває важливої ролі як інструмент територіального планування, оскільки вона здатна вдосконалювати структуру транспорту та зв'язку, зменшуючи нестачу часу в регіональному масштабі, а також плануючи її подальший розвиток, прагнучи до мінімізації витрат та прискорення його ритму експлуатації.

Важливими чинниками є додана вартість логістичної галузі та вантажообіг. Додана вартість логістичної галузі є частиною логістичного масштабу, а вантажний оборот є частиною логістичної ефективності. Це вказує на те, що як збільшення масштабів матеріально-технічного забезпечення, так і підвищення логістичної ефективності можуть мати величезний вплив на розвиток національної економіки. Це можуть бути різні регіони, що мають різний рівень логістичної спроможності та інфраструктури в межах країни.

Розвинені регіони, що мають розвинуту логістичну потужність, безумовно, роблять великий внесок у регіональну та національну економіку, ніж інші регіони. Що стосується даного питання, то дослідження про вплив логістичної галузі на економічне зростання свідчить про те, що логістична галузь значною мірою сприяє регіональному економічному зростанню. І внесок логістичної галузі в економічне зростання показує різні тенденції на різних етапах.

Логістичні заходи мають значну позицію в державних економіках як з доданою варті-

стю, яку вони створюють з точки зору бізнесу та суспільства, так і їх частки у валовому національному продукті, і логістика, що є важливою складовою ВВП, є ефективним елементом рівня інфляції, процентних ставок, продуктивності, витрат на енергію, доступності та інших компонентів.

Можна визначити вплив логістичного сектора на регіональний розвиток в цифри за допомогою досліджень з економічного впливу. Загальні точки економічного впливу в транспортному та логістичному секторах визначені нижче:

- забезпечує сприйняття економічних зв'язків між транспортними операціями та іншими галузями народного господарства;
- використовується як політичний інструмент для переконання громадськості у доцільності внесення транспортної діяльності на державному та регіональному рівнях;
- він надає надзвичайно важливі дані при проведенні інвестиційного аналізу;
- визначаючи вплив на державний і регіональний рівень, він відіграє роль як важливий маркетинговий інструмент, пов'язаний з користувачами інфраструктури громадського транспорту.

Дослідження економічного впливу, що проводяться для висвітлення рівня регіонального розвитку, пов'язаного з сектором логістики, можуть бути викладені трьома способами. Прямі економічні наслідки, непрямі економічні наслідки та індуковані наслідки.

Загальна вартість згаданих трьох впливів показує загальну вартість логістичної діяльності, інвестицій з точки зору її регіону та вказує на напрям зовнішньої діяльності інвестицій, що генеруються для регіону.

Вимоги до інфраструктури, необхідні для логістичного сектору, вивчаються в рамках первинного економічного впливу. Витрати, що сплачуються людям, зайнятим у цих інфраструктурах, збирають податки та інші надходження, вивчаються в рамках вторинних економічних наслідків. Індуковані наслідки означають вплив на інші сектори, витрачаючи одноразові доходи осіб, які заробляють через логістичну діяльність.

Сьогодні важливі інвестиції плануються та реалізуються в логістичному секторі. Логістичні питання мають значення при визначенні місць для інвестицій в приватний сектор і щоб логістика мала ефективну роль у розвитку, доступність місця повинна бути вдосконалена, полегшена та пропагована з точки зору всіх компонентів розвитку, включаючи торгівлю, туризм, промисловість, освіту, здоров'я, життя, інвестиції, зовнішню торгівлю, транзитну торгівлю тощо [4].

#### **Висновки.**

Логістика, яка призвела до прискорення розвитку економіки, є важливою силою, яка сприяє розвитку в регіональному сенсі з зовнішніми явищами, які вона породжує. Розробка та використання технологій у оперативному сенсі призведе до вимоги логістики та інших функцій, пов'язаних з логістикою, які будуть управлятися більш освіченими людьми, до вимоги щодо вищої інфраструктури та структури надбудови з точки зору потенціалу, що обумовлює зростання та розвиток інвестицій.

Отже, висока значущість ефективного регіонального розвитку і недостатнє теоретичне обґрунтування можливості застосування логістичної концепції для підвищення ефективності процесів їх функціонування визначають необхідність вивчення процесів формування та розвитку регіональних логістичних систем.

#### **Список використаних джерел:**

1. Качуровський В. Є. Логістичний підхід як нова сучасна тенденція регіонального управління [Електронний ресурс] / В. Є. Качуровський. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/20111222/1\\_kachurovskij.htm](http://www.confcontact.com/20111222/1_kachurovskij.htm).
2. Мороз О.Д. Методика оцінки передумов формування регіональних логістичних систем // Економічний простір: Збірник наук. праць.– 2010.– №36. – С. 69–78.
3. Скоробогатова Т.Н. Региональные логистические нововведения [Электронный ресурс]/ Т.Н. Скоробогатова. – Режим доступа: <http://masters.donntu.edu.ua/> 2011/ iem/lukianchikov/library/.

4. Тридід О.М., Таньков К.В. Логістичний менеджмент: Навчальний посібник. – Х.:ВД "ІНЖЕК", 2005. – 224 с.

### REFERENCES:

1. Kachurovsky, V. Y. "Logistic approach as a new modern trend of regional management", [Online] available at: <http://confcontact.com/kurchukovsji1.htm>, (Accessed 20 Oct 2017).

2. Moroz, O.D. (2010), "Method of estimation of preconditions for the formation of regional logistic systems", *Ekonomichnyj prostir*, vol.36, pp.69-78.

3. Skorobogatova, T.N. "Regional logistics innovations" [Online] available at: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/lukianchikov/library/>, (Accessed 20 Oct 2017).

4. Tridid, O. M. and Tan'kov K.V. (2005), *Lohistychnyj menedzhment*, [Logistics Management], VD INZHEK, Kharkiv, Ukraine.

**О. А. Омельченко**, студентка 4 курса факультета менеджмента, Запорожский национальный университет, Запорожье

### РОЛЬ ЛОГИСТИКИ В РЕГИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ

В статье определено влияние логистики на развитие и управление регионов и экономику стран в целом. Выделено совокупность факторов, влияющих на формирование экономики региона. Обоснована необходимость переосмысления значения логистики в процессе регионального управления. В статье исследованы логистическую модель и проанализированы причины, как региональная логистика способствует экономическому росту регионов. Благодаря проведению данного исследования, которое определяет экономический рост на ведущее значение региональной логистики было выявление, что роль региональной материально-технической базы в содействии экономическому росту в регионе демонстрирует хороший импульс координации развития. Именно поэтому целью работы является доказательство того, что логистика будет играть активную роль в экономике регионов в будущем.

**Ключевые слова:** региональное развитие, логистика, экономические последствия, ВВП.

**OLGA OMELCHENKO**, 4rd year student of the Department of Management, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine

### THE ROLE OF LOGISTICS IN REGIONAL DEVELOPMENT

#### Purpose

The purpose of the article is to determine the impact of logistics on the development and management of regions and the economy of countries as a whole. Isolation of the necessary aggregate of factors influencing the formation of the region's economy.

#### Design/methodology/approach

The basic principles of research are comparative, systematic, analytical and theoretical methods, historical and structural-functional approaches.

#### Findings

The subject of the study is theoretical, methodological and practical aspects application of logistics in the development of regions. Logistics, which led to accelerated economic development, is an important force that promotes regional development with the external phenomena it generates. The development and use of technologies in an operational sense will lead to the requirement for logistics and other logistics related functions that will be managed by more educated people to the requirement for higher infrastructure and building structure in terms of the potential for growth and investment development.

#### Research limitations/implications

The document clearly indicates the direction of strategic development of regions with the use and development of regional logistics systems, the importance of effective regional development and the lack of theoretical justification of the possibility of applying a logistic concept to improve the efficiency of their operation processes.

**Originality/value**

Such knowledge will help to improve the economic level of the regions and further improve the functioning of the logistics chains. When it comes to separating production from consumption and performance of both types of activities, logistics management is considered one of the important factors determining the levels of development of different regions with-

in countries. It is also important to define the concept of regional development, determine the importance and objectives of regional development. In addition, it is necessary to explain the role of logistics in regional development and the impact of the logistics sector on the development of countries.

**Keywords:** regional development, logistics, economic impacts, GDP

УДК 338.45

## ВПЛИВ ЛОГІСТИЧНИХ ЧИННИКІВ НА СУЧАСНЕ ПІДПРИЄМСТВО МАШИНОБУДУВАННЯ

*Л.В. Россинська, аспірант кафедри бізнес-адміністрування та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Запорізького національного університету, м. Запоріжжя*

На сьогоднішній день чинники логістики являються основною рушійною умовою виходу на конкурентоспроможний рівень. Важливою складовою стійкого функціонування сучасного машинобудівного підприємства є реалізація концепції логістичного підходу до його управління, який для більшості вітчизняних підприємств машинобудування є особливою умовою забезпечення швидкого реагування на попит вітчизняного та зарубіжного замовника. Аналіз обсягів виробництва продукції машинобудування 2014-2017 років дозволив встановити, що в промисловості в цілому відбувається незначний підйом. Однак наявність позитивних результатів логістичної діяльності спостерігається лише на підприємствах, де керівництво намагається втілити інтеграційну логістику з інформаційними системами управління. Важливою умовою успішного виходу на європейський рівень є втілення та застосування моделі управління, заснованої на логістичному підході.

**Ключові слова:** логістичні чинники, логістична система, економіка, машинобудівельне підприємство, господарська діяльність, розвиток, прибуток, криза.

**Постановка проблеми.** В сучасному стані розвитку вітчизняної машинобудівної промисловості, вкрай загострилася проблема технологічного стану промислового виробництва. Досвід розвинених країн показав, що досягнення високого рівня споживання і якості життя можливо лише на засадах інноваційного розвитку машинобудівної промисловості. Проте технологічна структура промисловості України не відповідає вимогам часу, тому просте її відтворення не зможе забезпечити Україні довгострокового економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності виробництва.

Враховуючи економічні та політичні чинники, критичним стає загострення питання конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та світовому ринках. Це змушує шукати моделі щодо розвитку і управління підприємством не тільки завдяки оптимізації виробничих процесів. Вирішити проблему недосконалого технічного стану та високої конкуренції допоможе вивчення логістичних чинників та інтеграційної логістики з інформаційними системами управління. Важливою умовою успішного

виходу на європейський рівень є втілення та застосування моделі управління машинобудівним підприємством, заснованої на логістичному підході.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну основу дослідження питання логістичних чинників та їх вплив на управління підприємством формують праці зарубіжних та вітчизняних вчених економістів: Д. Бауерсокс, А. В. Войчак, В. А. Герцик, Є. В. Голубін, Д. Клосс, Е. Кофлан, Ф. Котлер, О. М. Тридід, Л. Штерн, В. Г. Щербак Х. М. Беспалюк, О. А. Біловодська, О. Б. Гірна, Є. В. Крикавський, Д. М. Ламберт, Р. Р. Ларіна, П. Р. Левковець, Л. Ю. Михальчук, М. А. Окландер, Дж. Р. Сток, Н. І. Чухрай, Т. В. Шарчук, Л. Я. Якимішин, О. М. Ястремська та багатьох інших.

**Мета статті.** Метою є визначення чинників логістики, які впливають на ефективність роботи машинобудівного підприємства та дослідження оптимізації господарських зв'язків промислових



підприємств України на засадах логістичного підходу.

**Постановка завдання.** Оцінити вплив застосування логістичного підходу промислових підприємств на їх розвиток.

**Виклад основних результатів.** Важливою складовою стійкого функціонування сучасного машинобудівного підприємства є реалізація концепції логістичного підходу до його управління, який для більшості вітчизняних підприємств машинобудування є особливою умовою забезпечення швидкого реагування на попит вітчизняного та зарубіжного замовника. Оновлення виробничих технологій та асортименту продукції – це один із векторів розвитку підприємства в рамках даної концепції. Враховуючи економічні та політичні чинники, критичним стає загострення питання конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та світовому ринках. Це змушує шукати моделі щодо розвитку і управління підприємством не тільки завдяки оптимізації виробничих процесів. Важливою умовою успішного виходу на європейський рівень є втілення та застосування моделі управління, заснованої на логістичному підході до управління машинобудівним підприємством.

За визначенням Дж. С. Джонсон застосування логістичного підходу в управлінні підприємством забезпечує рух продукту або послуги визначеної якості та кількості на певний час у певне місце для конкретного споживача за певних (мінімально можливих) витрат [1]. Якщо підприємство стало на шлях втілення логістичного підходу, то цей підхід вимагає створення ефективної системи взаємозв'язку управління підприємством із управлінням логістикою. Однак, вітчизняні підприємства на начальному етапі застосування логістичного підходу у господарюванні стикаються з проблемою відсутності довготермінового матеріально-технічного планування. Це пов'язано з падінням обсягів виробництва, тому що в сучасних умовах знижується платоспроможність потенційного або фактичного замовника. Іноді вже виконаний під замовника індивідуальний заказ у зв'язку з вищенаве-

деним не реалізовується, продукція залишається на складі, в такому випадку складно знайти іншого покупця для специфічного обладнання, тобто має місце труднощі у збуті вітчизняної продукції, і як результат рух матеріальних потоків не супроводжується відповідними грошовими засобами.

Падіння попиту, недостатність грошового обороту ставлять підприємство в умови виживання, а не стійкого розвитку з нарощуванням прибутку. Завдання, яке допомагає підприємству в подібному стані вирішити питання виживаності та продовжити втілювати логістичний підхід – це поточне планування матеріального забезпечення, а саме:

- замовлення сировини та матеріалів має розраховуватись за винятком залишку на початок періоду та з урахуванням заділу на наступний період до постачання наступної партії сировини; пошук альтернативних постачальників більш дешевих сировини і матеріалів, але високої якості;
- узгодження вартісного плану заготівельної сфери з фінансовими службами.

Результатом втілення концепції логістичного підходу до управління підприємством має стати:

- мінімальні терміни виготовлення і постачання машинобудівної продукції за різними схеми доставляння;
- можливість виготовлення в стислі терміни продукції в нестандартній і розширеній комплектації, на вимогу замовника;
- надання послуг: швидкий і професійний монтаж, після продажна обслуговування;

Аналіз обсягів виробництва продукції машинобудування 2014-2017 років дозволив встановити, що в промисловості в цілому відбувається підйом. В машинобудівному комплексі за підсумками 2014 року відбувалося обвальне падіння виробництва, що склало 21,3% від показника попереднього року [2]. Зниження виробництва спостерігалось за усіма товарними позиціями, окрім виробництва електричного устаткування. Така тенденція призвела до того, що задоволення внутрішнього попиту на продукцію

машинобудування вже частіше відбувається за рахунок її імпорту з закордону [3].

В 2017 році спостерігався незначний ріст реалізованої продукції машинобудування, що склало 6,4 % від обсягу загально реалізованої продукції за всіма видами з січня по серпень 2017 року. Але обсяг машинобудів-

ної продукції, реалізованої за межі України, склав 47,7 % від всіх видів реалізованої закордон продукції. Це однозначно більше ніж в 2014 році, коли експорт української продукції машинобудування склав лише 13,6% (табл.1).

Таблиця 1

Обсяг реалізованої промислової продукції машинобудування у січні-серпні 2017 року

Обсяг реалізованої промислової продукції машинобудування у січні-серпні 2017 року	Код за КВЕД-2010	Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) без ПДВ та акцизу		З нього обсяг продукції, реалізованої за межі країни	
		млн. грн	у % до всієї реалізованої продукції	млн. грн	у % до обсягу реалізованої промислової продукції за видом діяльності
Машинобудування, крім ремонту та монтажу машин і устаткування	26–30	87390,3	6,4	41727,9	47,7

Така ситуація засвідчує про імпортоорієнтованість української економіки та про існування залежності від продукції іноземних країн, але у той же час і про збільшення

завантаження виробничих потужностей та зростаючий попит на українську продукцію машинобудування закордоном (рис.1).

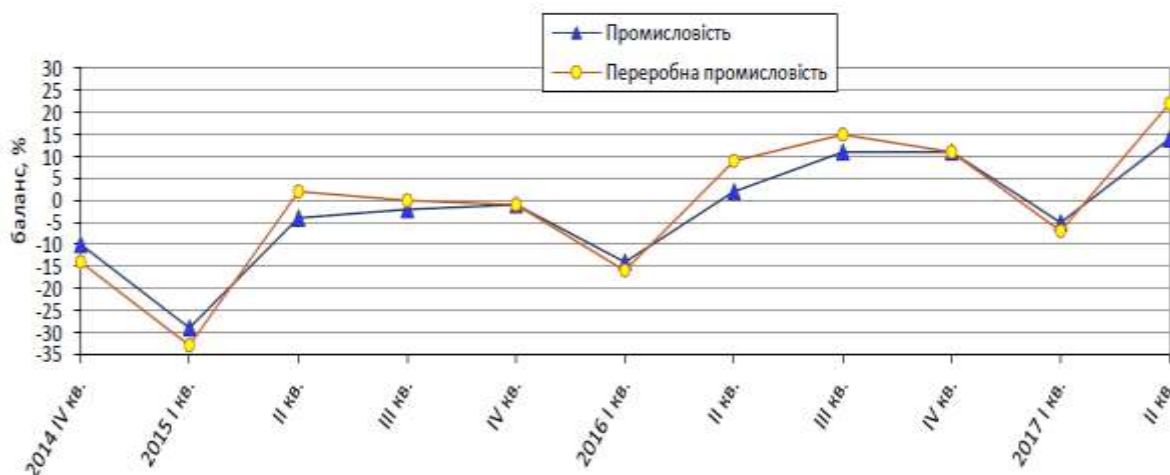


Рис. 1. Оцінка поточного обсягу іноземних замовлень на виробництво продукції (експортного попиту) у промисловості

Наприклад, ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод» (КВБЗ, Кременчук Полтавської обл.) виготовив 1576 вантажних вагонів у 2016 році, що у 3,8 рази більше за результат 2015 року – 410 вагонів. Проте у 2010–2011 році підприємство виготовляло близько 10–11 тисяч вантажних вагонів на рік [4]. В січ-

ні-вересні збільшив випуск вантажних вагонів на 27,8%, або на 308 вагонів в порівнянні з відповідним періодом 2016 року – до 1 тис. 415 одиниць. В січні-вересні завод виробив 26 пасажирських вагонів, тоді як в 2016 році за звітний період не було проведено жодного пасажирського вагона [5].

КВБЗ здійснив самостійний вихід на ринки країн Європи, Азії, Африки, Америки, поставляючи продукцію в більш ніж 20 країн світу.

Основними країнами-партнерами багато років залишаються Казахстан, Білорусь, країни Балтії, Росія, плідною виявилася багаторічну співпрацю з Китаєм, Ісламською Республікою Іран.

Підприємство групи «КрАЗ» – Полтавський автоагрегатний завод, в січні-вересні поточного року реалізував продукції на суму понад 123,5 млн.грн – приріст до 2016 року 27,7%. При цьому гальмівної апаратури продано більш ніж на 95,6 млн.грн (25,1% до 2016 р), товарів народного споживання – 24,4 млн.грн (46%).

У загальному обсязі відвантаженої з початку року продукції експорт склав 72,5%, в тому числі гальмівна апаратура – 80,8%.

У порівнянні з аналогічним періодом минулого року виріс обсяг постачання до Республіки Білорусь на 59,3%, Киргизстан – на 65,7%, Казахстан – більш ніж в 3 рази, Узбекистан – більш ніж в 5 разів, Грузію – більш ніж в 6 разів.

Проводилися відвантаження новим споживачам в Молдові, Азербайджані та Швеції. В цілому, за підсумками дев'яти місяців 2017 року, експортне постачання продукції зросли на 36,7% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року.

У вересні 2017 року на українських заводах було вироблено 822 автотранспортних засоби, що рівно вдвічі більше результату минулорічного вересня, і на 10,8% більше показника серпня цього року.

У загальному обсязі автовиробництва більшу частину становили легкові автомобілі, яких було випущено 689 штук: +7,3% до серпневого показника і +83,7% до вересня минулого року.

У вересні було вироблено 73 автобуса, що на 7,4% більше серпневого показника, і на 108,6% перевищує результат торішнього вересня. Також протягом місяця вироблено 60 вантажних автомобілів, що майже вдвічі більше, ніж за попередній місяць. З

початку року завод виробив вже більше 700 машин, а до кінця 2017 кількість вироблених тракторів марки «ХТЗ» зросте до 1000 одиниць [6].

За підсумками 2016 року Україна продемонструвала найбільше зростання продажів нових автомобілів в Європі.

Зусиллями всіх операторів вдалося реалізувати 64 478 нових автомобілів, що на 39% більше, ніж рік тому.

У підсумку український авторынок піднявся на одну позицію і тепер займає 23 місце в Європі за обсягами продажів, пише AUTO-Consulting.

Завдяки зростанню продажів на 39% Україна змогла випередити Словенію і поліпшити свої позиції на європейському континенті [7].

Таблиця 2

Зростання продажу автомобілів  
України на Європейському ринку

Країна	2016 рік, шт.	2015 рік, шт.	2016/ 2015, %
1	2	3	4
Німеччина	3 351 607	3 206 042	+4,5
Велика Британія	2 692 786	2 633 503	+2,3
Франція	2 015 177	1 917 226	+5,1
Італія	1 824 968	1 575 737	+15,8
Росія	1 425 791	1 601 000	-10,9
Іспанія	1 147 007	1 034 232	+10,9
Бельгія	539 519	501 066	+7,7
Польща	416 123	354 975	+17,2
Нідерланди	382 825	448 927	-14,7
Швеція	372 318	345 108	+7,9
Австрія	329 604	308 555	+6,8
Швейцарія	317 318	323 783	-2,0
Чеська республіка	259 693	230 857	+12,5
Данія	222 927	207 556	+7,4
Португалія	207 330	178 503	+16,1
Норвегія	154 603	150 686	+2,6
Ірландія	146 603	124 804	+17,5
Фінляндія	118 936	108 819	+9,3
Угорщина	96 552	77 171	+25,1
Румунія	94 924	81 162	+17,0
Словаччина	88 163	77 968	+13,1
Греція	78 873	75 805	+4,0
Україна	<b>64 478</b>	<b>46 502</b>	<b>+38,7</b>
Словенія	63 674	59 450	+7,1
Люксембург	50 561	46 473	+8,8
Хорватія	43 015	34 820	+23,5
Болгарія	26 370	23 500	+12,2

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
Естонія	22 429	20 347	+10,2
Литва	20 320	17 085	+18,9
Ісландія	18 442	14 004	+31,7
Латвія	16 359	13 765	+18,8
Кіпр	12 643	10 344	+22,2
Разом Європа	<b>16 621 988</b>	<b>15 849 775</b>	<b>+4,9</b>

В.Л Дикань вважає, що одним із можливих способів підвищення реалізації на вітчизняному ринку та підтримки машинобудівних підприємств є впровадження механізмів державного замовлення на продукцію машинобудування та державної підтримки розвитку його підприємств [3]. Проаналізувавши дану проблему В.Л Дикань визначає, що державне замовлення передбачає субсидювання відсоткових ставок за кредитами, що отримані з метою технічного переоснащення підприємств та налагодження виробництва високо-технологічної продукції; удосконалення інструментів податкового регулювання (звільнення від сплати ПДВ підприємств, які імпортують на територію України обладнання та технології, що не виробляються на потужностях вітчизняних підприємств; зниження податку на прибуток для машинобудівних підприємств, які впроваджують провідні технології та забезпечують зростання виробництва інноваційної продукції) [3].

Про це свідчить приклад машинобудівного заводу ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод», який у січні-листопаді 2015 року знизив виробництво вантажних вагонів на 85,9% порівняно з аналогічним періодом 2014 року – до 328 одиниць. У вересні 2015 завод випустив тільки 8 вантажних вагонів. Пасажирські вагони в 2015 році підприємство взагалі не випускало. У грудні 2015 завод працював лише 13 днів [7].

У 2014-2015 завод отримав державне замовлення на модернізацію вагонів Київському метрополітену. Це дало можливість запустити на ньому виробництво. В 2017 підприємство чекало на державне замовлення від державного підприємства «Укрзалізниця» на закупівлю 9000 вантажних вагонів, що допомогло б завантажити виробництво на весь рік та суттєво підвищити рівень життя і добробу-

ту населення [4]. Мав відбутись тендер на перші 3000 вагона, який так і не відбувся і підприємство замовлення поки що не отримало.

Споживачі продукції машинобудування, вітчизняні підприємства високого рівня й самі виробники машинобудівної сфери звертаються до закордонних технологій обладнання, яке відповідає вимогам сучасного виробництва. Наприклад, КВБЗ покращив якість продукції, застосовуючи сталі підвищеної міцності та зносостійкості у вантажному вагонобудуванні, переоснастив обладнання, були закуплені та встановлені кращі в Європі верстати й комплекси для обробки деталей та вузлів, тим самим збільшив об'єми продажу закордон, тому що було освоєно технології склеювання каркасів, використання нержавіючих сталей, алюмінію, конструкція візків була перероблена на технологію пневмопідвішування. У найближчій перспективі заплановано перехід до використання алюмінієвих сплавів, полімерних матеріалів у виготовленні високошвидкісних поїздів. Це відповідає європейському рівню в транспортному машинобудуванні. КВБЗ розпочало реалізацію нової стратегії розвитку. Вона полягає в розширенні географії продажів і ринків збуту.

Кременчуцький завод дорожніх машин в своїх асфальтозмішувальних установках врахував вимоги європейських стандартів: зручний і безпечний доступ до зон обслуговування і ремонту; наявність захисних огорожень, кожухів, що запобігають доступу до небезпечних зон устаткування; електробезпека (наявність замків безпеки, запобігання доступу до струмоведучих частин); застосування комплектуючих, сертифікованих в Євросоюзі, маркування кабельної продукції згідно євросандартів та інше.

На сьогодні основними перевагами ПрАТ «Кредмаш» є мінімальні терміни виготовлення і постачання устаткування – до 25 днів; можливість виготовлення в стислі терміни нестандартних і розширених, на вимогу замовника, комплектацій асфальтозмішувальних установок; швидкий і професійний монтаж; наявність декількох варіантів компоновальних схем розміщення обладнання в залежності

ті від вимог замовника та розмірів будівельного майданчика.

Результатом даних покращань цього року для Кременчуцького заводу дорожніх машин виявилось найбільше зростання обсягів виробництва за останні 10 років. Як зазначив президент ПАТ «Кредмаш» Микола Данилейко «За 9 місяців завод реалізував товарної продукції на більш ніж 1 млрд грн. 42 установки реалізовані з початку року. На 190 мільйонів гривень виготовлено і продано запчастин, на 64 млн. – заочувальних машинок». . Фінансові надходження дозволили в цьому році також інвестувати в технічне переозброєння і енергоефективність заводу рекордну суму – 24,9 млн грн.

У зв'язку з падінням попиту та обсягів виробництва АВТОЗАЗа, підприємство здійснило переоснащення конвеєрної лінії. Якщо раніше темп конвеєру становив 30 автомобілей за годину, то тепер його довелося зменшити до 3-5 автомобілей протягом години. Такі заходи дали змогу відвантажувати готову продукцію безпосередньо під кожне замовлення, а не працювати на завантаження складів. Подальший темп виробництва та обсяги товарної продукції будуть визначатися виключно в залежності від попиту ринку.

Проаналізована діяльність машинобудівних підприємств свідчить про те, що позитивні зміни почали відбуватись завдяки концептуальній зміні підходу до управління підприємствами.

Н.В. Чернописька провела дослідження року на 69 підприємствах України [9]. і серед чинників, які сприяють необхідному застосуванню логістичних підходів на підприємстві, експерти виділяють такі:

- зовнішні:
  - агресивніша політика існуючих конкурентів – 73% респондентів;
  - прихід на ринок нових потужних конкурентів – 30% респондентів;
  - вимоги ключових клієнтів щодо рівня обслуговування – 95% респондентів;
  - умови постачальників щодо точності заздалегідь визначених потреб – 42% респондентів;

- залежність від постачальників – 23% респондентів;
- внутрішні:
  - зміна системи менеджменту – 50% респондентів;
  - впровадження інформаційної системи – 5% респондентів;
  - пошук резервів зниження витрат – 80% респондентів [8].

**Висновки.** Отже, результати дослідження машинобудівних підприємств засвідчують той факт, що частина з них вже намагається використовувати логістичні принципи управління матеріальними потоками підприємства. Однак наявність позитивних результатів логістичної діяльності спостерігається лише на підприємствах, де керівництво намагається втілити інтеграційну логістику з інформаційними системами управління. Визначення чинників логістичної діяльності, які сприяють втіленню логістичного підходу на машинобудівному підприємстві допомагає виявити можливості підвищення ефективності, продуктивності, надійності та гнучкості роботи машинобудівного підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Джонсон Дж. С., Вуд Д. Ф., Вордлоу Д. Л., Мэрфи-мл. П. Р. Современная логистика. 7-издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с.
2. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Дикань О. В. Логістичний підхід до управління якістю продукції промислових підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Дикань // Вісн. економіки транспорту і промисловості. – 2014. – Вип. 48. – С. 178-184. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2014\\_48\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_48_36)
4. Шабала А. Найгірше буде, якщо ми втратимо кадровий потенціал // Телеграфъ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.telegraf.in.ua/topnews/2017/04/03/na-ygrshe-bude-yakscho-mi-vtratimo-kadroviy-potencal\\_10060871.html](http://www.telegraf.in.ua/topnews/2017/04/03/na-ygrshe-bude-yakscho-mi-vtratimo-kadroviy-potencal_10060871.html).
5. Національний промисловий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу

<http://uprom.info/news/cars/kryukivskiy-vagonzavod-zbilshiv-vipusk-vantazhnih-vagoniv-na-27-8/>

6. Національний промисловий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://uprom.info/news/cars/avtokraz-u-2017-rotsi-planuye-virobiti-avtomobiliv-na-rivni-minulogo-roku/>

7. Національний промисловий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://uprom.info/news/cars/v-ukrayini-naybilshe-zrostannya-avtorinku-sered-krayin-yevropi/>

8. Голос правди [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://golospravdy.com/kryukivskij-vagonzavod-zupiniv-vipusk-vagoniv/>

9. Чорнописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – № 608. – С. 265-271.

### REFERENCES:

1. Dzhonson, Dzh. S., Vud, D. F., Vordlou, D. L. and Merfy-jr. P. R. (2002), *Sovremennaiia lohystyka*, 7nd ed., Izdatel'skiy dom "Vyl'iams", Moscow, Russia.

2. State Statistics Service of Ukraine, [Online], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 28 October 2017), (In Ukrainian).

3. Dykan', O. V. (2014), *Lohistychnyj pidkhid do upravlinnia iakistiu produktsii promyslovykh pidpriemstv*, issue 48, pp.178-184 [Online], available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2014\\_48\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_48_36) (Accessed 28 October 2017).

4. Shabala A., *Naygrshe-bude-yakscho-mi-vtratimo-kadroviy-potencal* [Online], available at: [http://www.telegraf.in.ua/topnews/2017/04/03/naygrshe-bude-yakscho-mi-vtratimo-kadroviy-potencal\\_10060871.html](http://www.telegraf.in.ua/topnews/2017/04/03/naygrshe-bude-yakscho-mi-vtratimo-kadroviy-potencal_10060871.html) (Accessed 28 October 2017).

5. Natsional'nyj promyslovyj portal [Online], available at: <http://uprom.info/news/cars/kryukivskiy-vagonzavod-zbilshiv-vipusk-vantazhnih-vagoniv-na-27-8/> (Accessed 28 October 2017).

6. Natsional'nyj promyslovyj portal [Online], available at: <http://uprom.info/news/cars/avtokraz-u-2017-rotsi-planuye-virobiti-avtomobiliv-na-rivni-minulogo-roku/> (Accessed 28 October 2017).

7. Natsional'nyj promyslovyj portal [Online], available at: <http://uprom.info/news/cars/v-ukrayini-naybilshe-zrostannya-avtorinku-sered-krayin-yevropi/> (Accessed 28 October 2017).

8. Holos pravdy [Online], available at: <https://golospravdy.com/kryukivskij-vagonzavod-zupiniv-vipusk-vagoniv/> (Accessed 28 October 2017).

9. Chornopys'ka, N.V. (2008), "Methodological approaches to the assessment of logistics activities of the enterprise", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*, issue 608, pp. 265-271, L'viv, Ukraine.

**Л.В. Россинская, аспирант кафедры бизнес-администрирования и менеджмента внешнеэкономической деятельности Запорожского национального университета, г. Запорожся**

### ВЛИЯНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ НА СОВРЕМЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ МАШИНОСТРОЕНИЯ

На сегодняшний день факторы логистики являются основным движущим условием выхода на конкурентоспособный уровень. Важной составляющей устойчивого функционирования современного машиностроительного предприятия является реализация концепции логистического подхода к его управлению, который для большинства отечественных предприятий машиностроения является особым условием обеспечения быстрого реагирования на спрос отечественного и зарубежного заказчика. Анализ объемов производства продукции машиностроения 2014-2017 годов позволил установить, что в промышленности в целом происходит незначительный подъем. Однако наличие положительных результатов логистической деятельности наблюдается только на предприятиях, где руководство пытается воплотить интеграционную логистику с информационными системами управления. Важным условием

успешного выхода на европейский уровень является воплощение и применение модели управления, основанной на логистическом подходе.

**Ключевые слова:** логистические факторы, логистическая система, экономика, машиностроительное предприятие, хозяйственная деятельность, развитие, прибыль, кризис.

**LIKA V. ROSSYNSKA**, *postgraduate student, Department of Business Administration and management of foreign economic activity, Zaporizhzhya national university, Zaporizhzhya*

### **INFLUENCE OF LOGISTIC FACTORS IN MODERN MACHINE BUILDING ENTERPRISE**

#### **Purpose**

An important condition to successfully enter the European market is the implementation and application of a management pattern based on a logistic approach.

#### **Design/methodology/approach**

The basic principles of the research are systematic and comparative methods, structural-functional approaches have been used.

#### **Findings**

To date, the logistics factors are the main driving factor for entering a competitive level. The important constituent of the static function of the contemporary machine-building enterprise is implementing of the concept of a logistical approach to its management, which is for majority of machine-building enterprises is a special condition for ensuring a rapid response to the demand of domestic and foreign customers.

The analysis of output volume of machine-building products for 2014-2017 years allowed to establish that there is a slight growth in the industry. However, the presence of positive results of logistics activities is observed only at the enterprises where the management is trying to

implement integration logistics with information management systems. An important condition to successfully enter the European market is the implementation and application of a management pattern based on a logistic approach.

Consequently, the results of the research of machine-building enterprises testify to the fact that some of them are already trying to use the logistic principles of management of material flows of the enterprise. However, the presence of positive results of logistics activities is observed only in enterprises where the management is trying to implement integration logistics with information management systems. Determining the factors of logistics that contribute to the implementation of the logistics approach in the machine-building enterprise helps to identify the possibility of increasing the efficiency, productivity, reliability and flexibility of the machine-building enterprise.

#### **Research limitations / implications**

The paper clearly provides direction to evaluate the influence of the logistic approach of industrial enterprises on their development.

#### **Originality/value**

Such knowledge will help to increase the competitiveness of the Ukrainian machine building enterprise and accelerate the process of integrating the country into the world economy.

**Keywords:** logistic factors, logistic system, economics, machine-building enterprise, economic activity, development, profit, crisis

УДК: 338.45:65.012.34:330.522.4:005.21

### ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ЯК БАЗОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**А.В. Сучков**, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

**А.В. Помогайко**, магістрант факультету менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

У сучасних умовах господарювання промислових підприємств особливу увагу привертають питання, що пов'язані з оптимізацією їх діяльності. Враховуючи, що умовою безперервного перебігу виробничих процесів на будь-якому підприємстві є створення певних запасів матеріальних ресурсів, питання оптимізації логістичних процесів саме на складі набуває все більшої актуальності.

Актуальність проблеми оптимізації матеріальних запасів підприємства та ефективного управління ними обумовлена тим, що стан запасів справляє визначальний вплив на конкурентоспроможність підприємства, його фінансовий стан та фінансові результати. У сучасній ринковій економіці підвищення ефективності управління матеріальними запасами досягається за рахунок впровадження логістичної концепції, яка передбачає інтегрований підхід до управління запасами в межах логістичної системи, а також визначення оптимального рівня запасів матеріальних ресурсів на основі прогнозних оцінок їх потреби.

Ефективне управління запасами дозволяє підприємству задовольняти або перевищувати очікування споживачів, створюючи також запаси кожного товару, які максимізують чистий прибуток. Управління запасами – це головний елемент логістики, який повинен бути інтегрований в єдину систему для досягнення цільових нормативів та обслуговування споживачів.

Застосування такої інтегрованої логістичної стратегії може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства, поліпшенню його фінансового стану і фінансових результатів, по-перше, за рахунок оптимізації процесів контролю та нормування запасів, а по-друге, за рахунок якісного управління запасами на підприємстві в цілому.

**Ключові слова:** оптимізація, логістичні процеси, логістична стратегія, запаси, матеріальний потік, управління запасами.

**Постановка проблеми.** У логістичних системах застосовують різні моделі управління запасами, хоча ефективність діяльності підприємства, особливо за умов нестабільної економіки та жорсткої конкуренції, залежить не лише від виду обраної моделі, а й від реалізації найважливіших функцій управління запасами: аналізу, планування і контролю. Аналіз запасів як філософія обґрунтування відповідних рішень з урахуванням минулих тенденцій, поточного стану та можливостей прогнозування напрямів розвитку підприємства набуває особливого значення.

Оптимальна система управління запасами при ефективному вкладенні оборотних коштів дозволяє забезпечити ефективну роботу виробництва та своєчасне задоволення потреб споживачів. Проте на більшості промислових підприємств виникають проблеми, що пов'язані з оптимізацією процесу управління запасами як базового елементу логістичної стратегії. Вирішення даної проблеми полягає у виборі оптимальної моделі управління запасами на основі зниження витрат на зберігання матеріальних запасів та забезпечення безперебійності виробництва.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти управління матеріальними запасами розглядалися в працях таких вітчизняних вчених, як: А.І. Баскін, О.В. Булинська, К.В. Інютіна, О.М. Невелєв, Н.Д. Фасоляк, Ю.В. Богатін, І.Т. Балабанов, В.В. Ковальов, Є.С. Стоянова, А.Д. Шеремет, Н.В. Хоменко, О.М. Тридід, О.А. Круглова, Н.М. Богацька, О.М. Сумець, В.І. Перебийніс, Л.І. Нефьодов та багатьох інших.

Разом з тим існує й безліч неопрацьованих питань, що стосуються формування комплексної системи управління запасами у контексті особливостей функціонування українських промислових підприємств. Це зумовлює необхідність глибшого дослідження та розробки заходів.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є пошук науково обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності управління матеріальними запасами промислових підприємств у контексті загальної логістичної стратегії. Відповідно були визначені наступні завдання:

- визначити сутність логістичної стратегії та її взаємозв'язок з управлінням запасами;
- дослідити економічну сутність запасів;
- узагальнити теоретичні аспекти та охарактеризувати можливі способи управління матеріальними запасами;
- визначити основні положення сучасної концепції управління матеріальними запасами.

**Виклад основного матеріалу.** Як показують численні опубліковані результати досліджень діяльності промислових підприємств, значна частина їх оборотного капіталу «заморожується» в запасах, і при цьому витрати на утримання запасів становлять не менше чверті від загального обсягу витрат, що свідчить про високу актуальність досліджень, спрямованих на підвищення ефективності управління запасами.

Ретроспективний аналіз дозволяє зробити висновок про те, що стратегічні підходи до управління матеріальними запасами зазнавали серйозних трансформацій слідом за змінами базових економічних теорій.

В результаті цього відбулася зміна підходу до поняття «управління запасами», яка розуміє під собою виключення методу оцінки запасів з позиції забезпечення стійкості процесу відтворення та передбачає створення загальної логістичної стратегії з метою ефективного управління всіма елементами логістичної системи.

Логістичну стратегію можна визначити як цілеспрямований логістичний підхід до встановлення й розвитку сукупності внутрішніх і зовнішніх відносин з метою отримання конкурентних переваг.

Серед найпоширеніших логістичних стратегій на вітчизняних підприємствах виділяють:

- Slmv – мінімізація логістичних витрат та інвестування у логістичну мережу;
- Sllo – максимізація та покращення логістичного сервісу;
- Slmd – максимізація доходу та прибутку;
- Slkp – підвищення конкурентних переваг підприємства;
- Sla – логістичний аутсорсинг.

Ключовими складовими логістичної стратегії у галузі управління запасами є:

- втілення принципу системного підходу у процесі вирішення логістичних завдань;
- прийняття рішень на основі економічних компромісів;
- облік витрат протягом усього логістичного ланцюга;
- орієнтація на логістичні підходи в управлінні як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства [2].

З логістичної позиції запаси – це матеріальні потоки, які вже залишили сферу виробництва, проте ще не потрапили у сферу споживання. Таким чином, запас – це форма існування матеріального потоку, що має бути в певний час і в певному місці [3].

Запаси дозволяють підприємству: забезпечувати належне обслуговування клієнтів, отримати захист від коливань попиту та пропозиції, ефективно використовувати людський капітал та устаткування, зменшити ризики у випадку непередбачених ситуацій.

Головна мета управління запасами є підтримка такого мінімального рівня запасів, щоб було достатньо для ритмічної, безперервної роботи на підприємстві та мінімізації витрат на їх утримання і повторне замовлення.

Відповідно процес вибору та формування стратегії управління запасами є надскладною задачею, адже оптимізація кількості матеріальних ресурсів залежить від численних критеріїв.

Таким чином, логістична стратегія визначається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, а й конкретних рішень та дій, що забезпечують швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі (рис. 1).

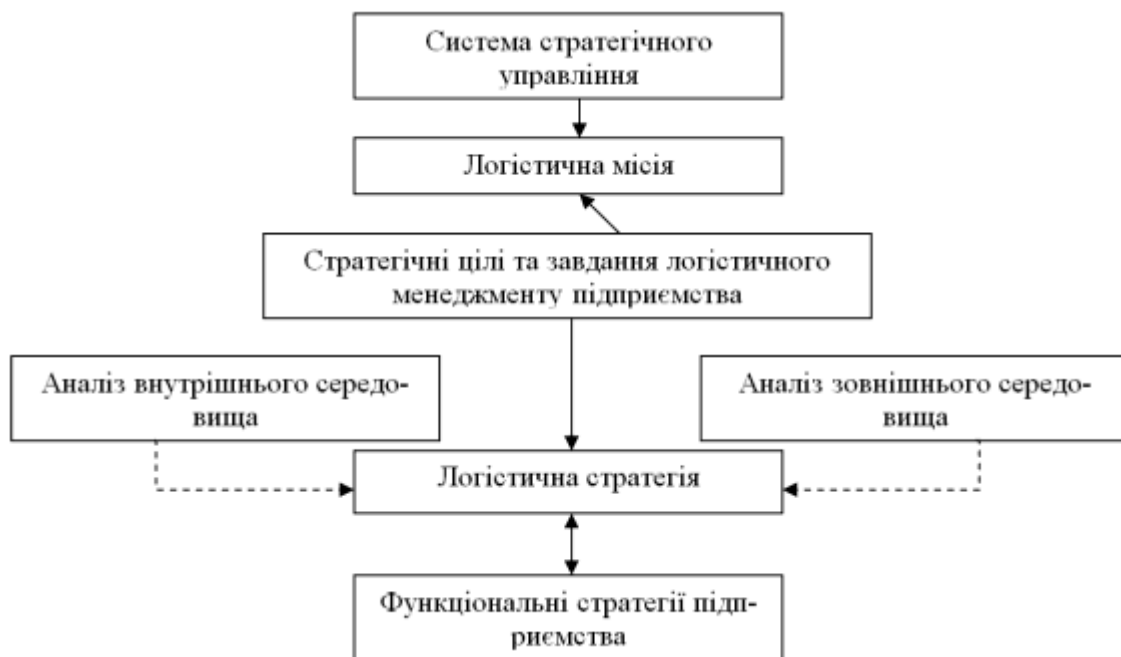


Рис. 1. Структура логістичної стратегії підприємства

На сьогодні виокремлюють два типи управління запасами: пряме та непряме [5].

Пряме управління орієнтується на стабілізацію рівня запасів та забезпечення заданою стратегією кількості ресурсів. Такий тип управління реалізується декількома шляхами:

1. Замовлення фіксованої партії у фіксований час.
2. Замовлення у фіксовані моменти часу зі зміною розміру партії.
3. Замовлення фіксованими партіями з урахуванням інтенсивності витрат.
4. Замовлення з урахуванням фактичного рівня запасу та прогнозованого рівня споживання.

У свою чергу непряме управління запасами базується на стабілізації параметрів виробництва (чисельності робочого персоналу, обсягу виробництва) та може реалізовуватись за однією з типових схем:

1. Стабілізація випуску продукції. Даний метод спрямований на підтримку сталого обсягу випуску продукції та постійної чисельності працівників. У випадку коливання попиту з боку споживача відповідно змінюється й запас матеріальних ресурсів.

2. Регулювання інтенсивності виробництва. При виборі даного методу випуск продукції змінюється залежно від змін у попиті.

3. Регулювання чисельності робітників. Такий метод передбачає зміну чисельності персоналу пропорційно до коливань попиту.

4. Регулювання продуктивності. За використання такого методу підтримується мінімальний рівень запасів шляхом зміни продуктивності обладнання відповідно до попиту на продукцію.

Таким чином, управління запасами – це один з найпотужніших інструментів підвищення конкурентних переваг будь-якого підприємства. Проте, на жаль, все частіше зустрічаються ситуації, коли підприємства не використовують показники ефективності в управлінні запасами, хоча вони показують, на якому рівні знаходиться той чи інший процес [6].

Вимірювання ефективності може допомогти підприємствам визначити резерви та напрямки поліпшення управління запасами. У зв'язку з цим можна запропонувати використання КРІ (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності) [7].

КРІ становлять собою систему оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Серед основних КРІ в управлінні запасами необхідно використовувати:

1. Період зберігання запасів. Даний показник показує середню кількість днів, що минули з моменту здійснення інвестицій у придбання (виробництво) запасів до моменту їх реалізації. Існує припущення, що чим коротший період зберігання запасів, тим краще, оскільки витрати, пов'язані зі зберіганням запасів достатньо високі, а тому мінімальний період зберігання є показником ефективного управління запасами. Однак, для того, щоб зробити висновок щодо того, наскільки ефективно підприємство управляє своїми запасами необхідно розуміти специфіку здійснюваної нею діяльності.

2. Коефіцієнт оборотності запасів. Цей показник показує швидкість «роботи» запасів, тобто скільки разів протягом певного періоду запаси сировини та матеріалів було перетворено в готову продукцію. Для отримання більшої кількості інформації щодо ефективності управління запасами організації, доцільно проводити порівняння значення даного коефіцієнта, розрахованого організацією, зі значеннями даного коефіцієнта ін-

ших організацій, що здійснюють свою діяльність в тій же галузі. Як правило, чим вище значення коефіцієнта оборотності запасів, тим ефективніше політика управління запасами в організації.

3. Оптимальний обсяг замовлення. Як показує практика, оптимальним є такий обсяг замовлення, при якому витрати, пов'язані із замовленням (закупівлею) ресурсів та їх зберіганням є мінімальними. Оптимальний обсяг замовлення може бути визначений за допомогою складання таблиці витрат, графічно, а також за допомогою використання відповідної формули.

Отже, методику оцінки досягнення запланованих показників у сфері управління запасами можна представити у вигляді трьох індексів: індекс досягнення запланованого періоду зберігання запасів, індекс оборотності запасів та індекс оптимальності замовлення. Відповідно на основі отриманих показників підприємство матиме змогу розрахувати інтегральний показник КРІ, що дозволить зробити висновок щодо рівня ефективності управління запасами [8].

Таким чином, використання показників ефективності дозволить отримати чітку картину всього процесу управління запасами з ціллю висвітлення вузьких місць та напрямків вдосконалення.

**Висновок.** Стратегії управління запасами ґрунтуються, в основному, на реалізації відомих систем управління запасами, що розуміють під собою комплекс заходів зі створення та поповнення запасів, а також організації постійного контролю й оперативного планування постачання.

Логістична стратегія має тісний взаємозв'язок із функціональними стратегіями на підприємстві. Ключову роль у цьому питанні відіграє саме стратегія управління запасами, адже матеріальні запаси мають чи не найбільший вплив на функціонування всього підприємства в цілому.

Оптимізація управління запасами є основою забезпечення безперебійного виробництва, високих фінансових показників та іміджу підприємства. А у зв'язку з недостатньою розвиненістю української економіки

використання сучасних методик управління запасами майже не здійснюється.

Основним напрямом підвищення якості управління запасами можуть стати ключові показники ефективності (КПІ). У загальному вигляді це взаємозв'язок трьох індексів: період зберігання, оборотність запасів та оптимальний обсяг їх замовлення. У результаті аналізу цих показників підприємство зможе ефективно оцінити рівень управління запасами, виявити проблеми та швидко відреагувати на них.

### Список використаних джерел:

1. Василенко В.А. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко – К.: ЦУЛ, 2015. – 532 с.

2. Гаджинський А.М. Логістика: підручник / А.М. Гаджинський – М.: ВТК «Дашков і К», 2012. – 484 с.

3. Стерлігова А.Н. Управління запасами в ланцюгах постачання: підручник / А.Н. Стерлігова – М.: ІНФРА-М, 2014. – 430 с.

4. Нефьодов Л.І. Автоматизація управління багатоміноміклатурними запасами: монографія / Л.І. Нефьодов, Д.О. Маркозов – Х.: ХНАДУ, 2013. – 179 с.

5. Перебийніс В.І. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія / В.І. Перебийніс, Я.А. Дроботя – П.: ПУЕТ, 2015. – 279 с.

6. Сумець О.М. Управління матеріальними запасами – ключовий аспект логістичної діяльності сучасного підприємства: монографія / О.М. Сумець – Х.: Міськдрук, 2014. – 255 с.

7. Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / О.М. Тридід, К.М. Таньков – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. – 224 с.

8. Хоменко Н.В. Товарні запаси: проблеми обліку, контролю та звітності: монографія / Н.В. Хоменко, О.В. Карпенко, Ю.А. Веригіна – П.: ПУЕТ, 2013. – 153с.

### REFERENCES:

1. Vasylenko, V.A. and Tkachenko, T.I. (2015), *Vyrobnychyj (operatsijnyj) menedzhment: navchal'nyj posibnyk* [The Manu-

facturing (Operational) Management: tutorial], TsUL, Kyiv, Ukraine.

2. Hadzhyns'kyj, A.M. (2012), *Lohistyka: pidruchnyk* [The Logistics: textbook], VTK «Dashkov i K», Moscow, Russia.

3. Sterlihova, A.N. (2014), *Upravlinnia zapasamy v lantsiuhakh postachannia: pidruchnyk* [The Inventory Management in the Supply Chains: textbook], INFRA-M, Moscow, Russia.

4. Nef'odov, L.I. and Markozov, D.O. (2013), *Avtomatyziatsiia upravlinnia bahatonomenklaturnyu zapasamy: monohrafiia* [The Automation of the Wide-Nomenclature Stocks Management], KhNADU, Kharkiv, Ukraine.

5. Perebyjnis, V.I. and Drobotia, Ya.A. (2015), *Lohistychne upravlinnia zapasamy na pidpriemstvakh: monohrafiia* [The Logistical Inventory Management at the Enterprises: monograph], PUET, Poltava, Ukraine.

6. Sumets', O.M. (2014), *Upravlinnia material'nyu zapasamy – kliuchovyj aspekt lohistychnoi diial'nosti suchasnoho pidpriemstva: monohrafiia* [The Inventory Management as the Key Aspect of the Logistical Activity of the Modern Enterprise: monograph], Mis'kdruk, Kharkiv, Ukraine.

7. Trydid, O.M. and Tan'kov, K.M. (2015), *Lohistychnyj menedzhment: navchal'nyj posibnyk* [The Logistical Management: tutorial], INZhEK, Kharkiv, Ukraine.

8. Khomenko, N.V., Karpenko, O.V. and Veryhina, Yu.A. (2013), *Tovarni zapasy: problemy obliku, kontroliu ta zvitnosti: monohrafiia* [The Stocks: the Problems of the Calculation, Control and Accounting: monograph], PUET, Poltava, Ukraine.

**А.В. Сучков**, кандидат экономических наук, доцент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

**А.В. Помогайко**, магистрант факультета менеджмента, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

## ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ КАК БАЗОВЫЙ ЭЛЕМЕНТ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В современных условиях хозяйствования промышленных предприятий особое внимание привлекают вопросы, которые связаны с оптимизацией их деятельности. Учитывая, что условием обеспечения непрерывности производственных процессов на любом предприятии является создание определенных запасов материальных ресурсов, вопросы оптимизации логистических процессов на складе приобретают все большую актуальность. Актуальность проблемы оптимизации материальных запасов предприятия и эффективного управления ими обусловлена тем, что состояние запасов оказывает определяющее влияние на конкурентоспособность предприятия, его финансовое состояние и финансовые результаты. В современной рыночной экономике повышение эффективности управления материальными запасами достигается за счет внедрения логистической концепции, которая предусматривает интегрированный подход к управлению запасами в пределах логистической системы, а так же определение оптимального уровня запасов материальных ресурсов на основе прогнозных оценок их потребности. Эффективное управление запасами позволяет предприятию удовлетворять или превышать ожидания потребителей, создавая так же запасы каждого товара, которые максимизируют чистую прибыль. Управление запасами – это главный элемент логистики, который должен быть интегрирован в единую систему для достижения целевых нормативов и обслуживания потребителей. Применение такой интегрированной логистической стратегии может способствовать повышению конкурентоспособности предприятия, улучшению его финансового состояния и финансовых результатов, во-первых, за счет оптимизации процессов контроля и нормирования запасов, а во-вторых, за счет качественного управления запасами на предприятии в целом.

**Ключевые слова:** оптимизация, логистические процессы, логистическая страте-

гия, запасы, материальный поток, управление запасами.

**ARTEM SUCHKOV**, *PhD in Economics, Assistant Professor of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine*

**ALJONA POMOGAIKO**, *Master's degree student of Management Department, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine.*

## THE INVENTORY MANAGEMENT OPTIMIZATION AS THE BASIC ELEMENT OF THE ENTERPRISE'S LOGISTIC STRATEGY

Recently the special attention is drawn to the optimization of the enterprises' activity in the context of the up-to-date market situation. It is worth to note that the creation of a certain quantity of the material resources stocks is the main condition of the guaranteeing of the manufacturing process continuity. The actuality of the problem of the material stocks optimization and effective inventory management is due to the fact that the stocks' condition has the determining influence on the enterprise's competitiveness and financial results. The inventory management is the key element of the logistics and it should be integrated into the unified system with the purpose of achieving the target standards. The application of such integrated logistic strategy can help to increase the competitiveness of the enterprise, improve its financial position and financial results by the inventory management optimization.

**Purpose.** The subject of the study is the economic relations developed in the process of the inventory management at the enterprise. The purpose of the paper is to determine the scientific-grounded proposals for the inventory management improving at the enterprises as the basic element of the logistic strategy.

**Design/methodology/approach.** The basic principles of this research are the causality and objectivity principles, systematic and comparative methods, institutional and structural-functional approach.

**Findings.** In this article the ways of the inventory management optimization at the enterprises is suggested. Also the possible inventory management systems and strategies that can be used in the practical activity are described. According to the suggested system of the inventory management KPI modern enterprises the following indices should be used:

1. The storage period.
2. The turnover rate of stocks.
3. The optimal order volume.

On the obtained indicators basis the enterprise will be able to calculate the integral KPI that will make it possible to evaluate the level of inventory management efficiency. Thus, the use of the KPI in the inventory management will provide a clear picture of this process and iden-

tify the improvement directions for the enterprise.

**Research limitations/implications.** The scientific significance of the article consists in the research of the possible ways of the inventory management system optimization at the domestic enterprises.

**Originality/value.** The suggested in this article measures will further the increase of the Ukrainian enterprises' competitiveness and will multiply their financial results. The inventory management considering as the basic element of the logistic strategy and its optimization will secure the uninterrupted, mutually agreed and effective activity of the enterprises.

**Key words:** optimization, logistic processes, logistic strategy, stocks, material flow, inventory management.

УДК: 338.45:658.7.01:338.47

## ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: МЕТОДОЛОГІЯ ТА КОНЦЕПЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ

**В.А. Федосєєв**, магістрант факультету менеджменту, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

**В.О. Шишкін**, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

Актуальність проблеми ефективного функціонування та вдосконалення системи транспортної логістики промислового підприємства для підвищення результативності його діяльності в цілому обумовлена в даний час декількома обставинами. По-перше, система транспортної логістики є однією з головних підсистем функціонування промислових підприємств. Тобто, вона прямо та безпосередньо впливає на ефективність виробничої діяльності, на собівартість продукції, на терміни виконання замовлень. Таким чином, існує досить сильний взаємозв'язок між роботою системи транспортної логістики та виробничою діяльністю підприємства. По-друге, формування джерел фінансування діяльності промислового підприємства останнім часом все частіше відбувається на відкритих ринках капіталу, на яких діють жорсткі умови відбору, а тому підприємства змушені повсякчас підтверджувати ефективність власної діяльності. У зв'язку з цим, вдосконалення системи транспортної логістики є не тільки завданням відповідних підрозділів підприємства, але й всієї системи управління на рівні топ-менеджменту. По-третє, в сучасних ринкових умовах на перший план виходять такі інтегральні показники діяльності промислових підприємств, як задоволеність споживачів, взаємини з ринком та адаптивність підприємства. Зміна пріоритетів зовнішньої середовища по відношенню до промислового підприємства викликає адекватну реакцію та збільшення зусиль, спрямованих на підвищення ефективності кожного бізнес-процесу, в тому числі й процесів транспортної логістики. Отже, сьогодні базисними напрямками підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств є підвищення продуктивності праці, професійне зростання співробітників, зниження управлінських витрат, а також успішне застосування та вдосконалення функцій транспортної логістики.

**Ключові слова:** транспортна логістика, логістичні процеси, оптимізація, якість, *Company Quality System*, концепція «*Just in Time*».

**Постановка проблеми.** Сучасні умови ринку та жорстка конкуренція поставили багато вітчизняних промислових підприємств на межу виживання та змусили різко скорочувати витрати. Складна економічна ситуація в країні вимагає від вітчизняних підприємств підвищеної уваги до вирішення питань організації й управління перевезеннями. При цьому виникла необхідність підвищення точності планування, аналізу й економічної оцінки роботи як підприємств в цілому, так і окремих їх елементів зокрема.

На сьогоднішній день виконання таких умов є можливим лише за допомогою засто-

суванням новітніх логістичних підходів, які дозволяють оптимізувати роботу окремих елементів транспортного процесу й об'єднати їх в єдину структуру. Іншими словами, досягнення високої ефективності діяльності підприємств та отримання бажаного доходу можливе лише за умови адекватного використання інструментів транспортної логістики, її раціонального використання, а також постійного вдосконалення та оптимізації логістичної системи в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальнотеоретичні проблеми логістики досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені:

О.О. Бакаєв, Д.Дж. Бауерсокс, А.А. Смахов, Л.В. Фролова. Вирішенню окремих завдань з формування та розвитку системи транспортної логістики на підприємстві присвячені дослідження В.М. Беляєва, В.Л. Диканя, Р.Р. Ларіної, Л.Б. Миротіна, Т.А. Прокоф'євої, А.І. Баскіна, А.Д. Шеремета, Н.В. Хоменко, О.М. Сумця, О.А. Круглової тощо.

Незважаючи на появу все більшої кількості публікацій з питань логістики, ці дослідження потребують доповнення та загострення уваги саме на логістичних проблемах у сфері транспорту, вирішення яких допоможе вивести логістичну діяльність вітчизняних промислових підприємств на якісно новий рівень. Відповідно, досі залишається проблемним питання розробки комплексної програми впровадження, використання та вдосконалення системи транспортної логістики у діяльності підприємств.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є пошук науково обґрунтованих пропозицій щодо використання та підвищення ефективності транспортної логістики на промислових підприємствах. Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- визначити сутність транспортної логістики та її взаємозв'язок з іншими видами логістики на підприємстві;
- дослідити основні особливості та проблемні зони системи транспортної логістики;
- узагальнити теоретичні аспекти та охарактеризувати можливі способи оцінки функціонування транспортної логістики;
- визначити основні напрямки вдосконалення логістичної діяльності та обрати оптимальний варіант логістичної концепції для управління транспортними процесами на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Транспортна логістика є однією з найважливіших складових усієї логістичної системи на підприємстві, що представляє собою систему з організації переміщення вантажів у певне місце за допомогою оптимального маршруту в найкоротші строки з мінімальними витратами. Логістика за своєю сутністю має на

меті вдосконалення управління рухом матеріальних потоків від первинного джерела сировини до кінцевого споживача готової продукції та пов'язаних з ними інформаційних і фінансових потоків на основі системного підходу та економічних компромісів з метою досягнення синергетичного ефекту.

Виокремленню транспортної логістики в самостійну сферу застосування посприяли наступні основні чинники:

- здатність транспорту реалізувати основну ідею логістики – створити надійну систему, що оптимально функціонує («постачання - виробництво - розподіл - споживання»);

- неминучість вирішення цілої низки складних транспортних проблем при виборі каналів розподілу сировини, напівфабрикатів і готової продукції в рамках логістичної системи;

- висока частка транспортних витрат, максимальний розмір яких досягає 50% в загальних логістичних витратах на просування товару від первинного джерела сировини до кінцевого споживача готової продукції;

- наявність великої кількості транспортно-експедиційних підприємств, які грають велику роль в організації оптимальної доставки товарів як у внутрішніх перевезеннях, так і в міжнародних сполученнях [1].

Транспортна логістика відповідає за створення транспортних систем, визначення раціональних маршрутів доставки, забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу. До основних завдань транспортної логістики відносять:

1. Створення транспортних систем, в тому числі створення транспортних коридорів і транспортних мереж.
2. Спільне планування транспортних процесів на різних видах транспорту.
3. Спільне планування транспортного процесу зі складським і виробничим процесами.
4. Вибір виду транспортного засобу та типу транспортування.
5. Визначення оптимального маршруту.
6. Забезпечення технічної і технологічної пов'язаності учасників транспортного про-



цесу, узгодження їх економічних інтересів, а також використання єдиних систем планування [2].

З метою оптимізації функціонування транспортної логістики на підприємстві необхідно своєчасно проводити аналіз роботи транспорту в логістичному ланцюзі. Такий аналіз дозволяє скоротити транспортні втрати підприємства приблизно на 10-15%.

Важливими показниками якості транспортного забезпечення підприємства є доставка вантажів у відповідні терміни та з мінімальними витратами. До основних показників, що дають змогу оцінити ефект від транспортування продукції можуть бути:

- економія коштів і ресурсів замовника внаслідок перевезення вантажів у встановлені терміни;

- економія коштів і ресурсів за рахунок зменшення втрат унаслідок зменшення простоїв техніки в очікуванні технологічного транспорту;

- економія коштів і ресурсів від зменшення втрат унаслідок своєчасної доставки продукції до місць зберігання, переробки та споживання [3].

У сучасних умовах конкуренції на ринку для оцінки власної діяльності більшість підприємств використовують систему управління якістю (Company Quality System – CQS), зокрема й для транспортної діяльності. Така система зазвичай визначається як організаційна структура та менеджмент, що реалізують відповідальність, процедури, процеси та ресурси для досягнення заданого рівня якості логістичного сервісу (рис. 1).

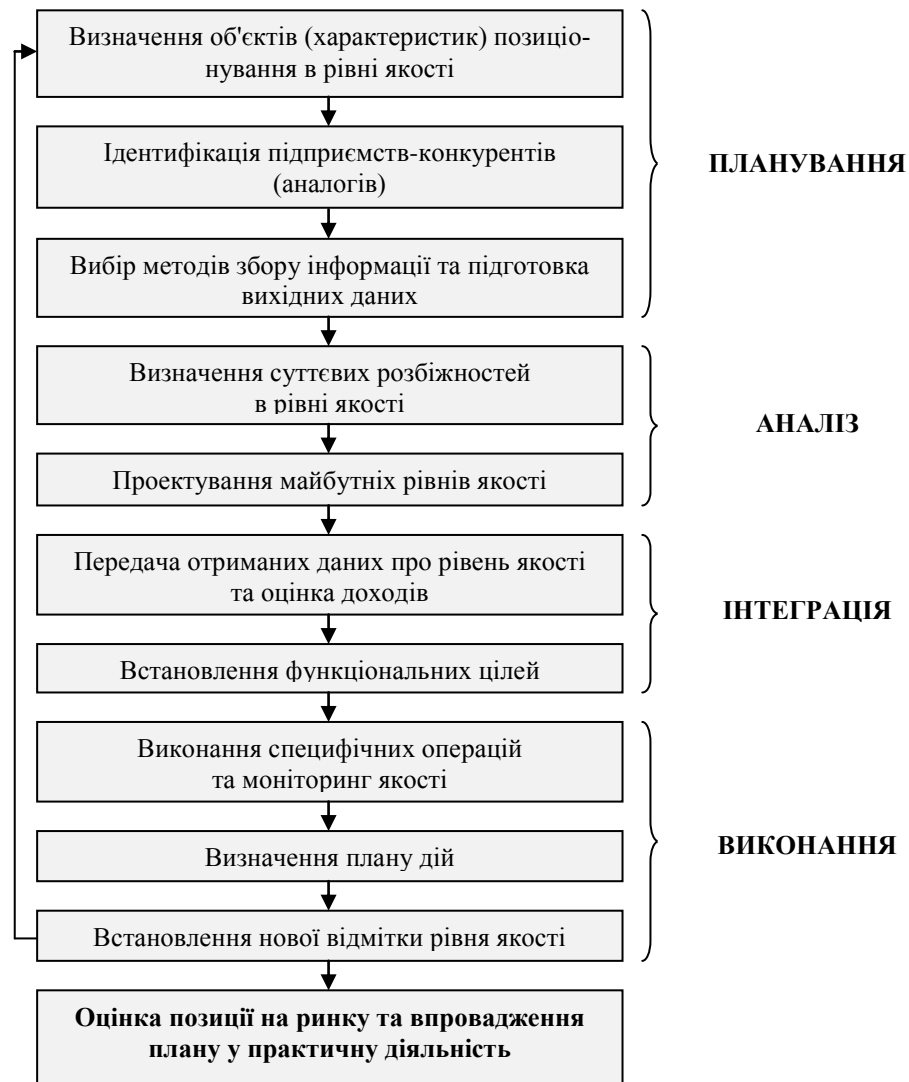


Рис. 1. Блок-схема CQS – процедура встановлення рівня якості системи транспортної логістики

Окрім алгоритму дій, як видно з рисунка, CQS у сфері транспортної логістики має деякі основні принципи:

1. Надання політиці в області якості пріоритетної ролі серед інших напрямків, адже якість – це основа ефективної транспортної логістики.

2. Управління якістю логістичних процесів забезпечується на всіх етапах діяльності підприємства.

3. Залучення в діяльність із забезпечення та поліпшення якості всього персоналу підприємства.

4. Запровадження основного правила функціонування логістичної системи – постійне задоволення вимог споживача за рахунок вдосконалення своєї діяльності.

5. Постійний аналіз і поліпшення системи забезпечення якості логістичного сервісу [4].

Варто також зазначити, що окрім інтегрального показника якості до основних показників ефективності функціонування транспортної логістики можна віднести ступінь задоволення потреб споживачів у перевезеннях вантажів, швидкість доставки вантажів, ритмічність обслуговування замовників, комплексність виконання транспортно-експедиційних послуг, ступінь збереження вантажів при їх транспортуванні, рівень культури обслуговування клієнтів тощо [5].

Враховуючи, що підприємство є відкритою системою, транспортна логістика дуже тісно пов'язана зі складською, виробничою, заготівельною, розподільчою та сервісною логістикою. Це пояснюється кількома причинами.

Так, система управління матеріальними потоками всередині підприємства має досить великий вплив на методи організації постачання та перевезення. Наявність товарних запасів забезпечує безперервність процесу транспортування. Важливе значення для оптимізації транспортної логістики має координація процесів закупівлі, виробництва, розподілу та розробки єдиного технологічного процесу. Тобто сутність інтеграції управління переміщенням продукції визначається як розвиток комплексного логістичного управління транспортуванням. Організаційні та економічні

методи комплексного управління транспортуванням включають необхідність координації пов'язаних функцій планування постачання та перевезення продукції, раціональний розподіл логістичних функцій між структурними підрозділами організації, розвиток методів управління, що забезпечують економію витрат на транспортування, вдосконалення та впровадження системи економічного стимулювання працівників логістичного процесу з метою поліпшення його кінцевих результатів [6].

Оптимізація зазначених процесів залежить від усього комплексу логістичних функцій. Відповідно транспортна логістика має спиратись на базові принципи, які лежать в основі організації перевезень:

1. Оптимізація витрат. Вона досягається шляхом максимально повного використання вантажопідйомності рухомого складу та організації поставок без складів, кратністю транспортної партії вантажу одиницям замовлення, відправки та складування, а також стандартизацією тари.

2. Економія на масштабі. Дане положення розуміє під собою зниження витрат на одиницю продукції за рахунок обсягів вантажу та довжини маршруту.

3. Концентрація вантажопотоків на окремих каналах та розподіл продукції.

4. Доставка вантажів «Just in Time» (JIT, «точно в строк»), що здійснюється на основі розробки та реалізації єдиного технологічного транспортно-виробничого процесу [7].

Серед зазначених принципів транспортної логістики особливу увагу варто надати саме концепції JIT, яка виокремлюється тим, що вона об'єднує виробничу, складську та транспортну логістику, а також кардинально змінює підхід до всього ланцюжку переміщення будь-яких ресурсів від виробника до кінцевого одержувача.

Дана концепція, в першу чергу, визначає те, що будь-який вантаж повинен доставлятися замовнику тільки в той момент, коли він потребує цей вантаж. Відповідно, складські потужності не заповнюються надлишковими ресурсами, адже є точна відповідність між ринком та виробником. Як відомо, вперше

така «геометрія ринку» була організована для японським автомобільним концерном, які таким чином скоротили витрати на виробництво.

Сьогоднішні ринкові реалії диктують жорсткі умови для підприємств, тому вкрай важливим є використання складських потужностей лише для тимчасового проміжного зберігання продукції, який гарантовано буде реалізовано в найкоротші строки. Саме концепція JIT передбачає створення «торгових коридорів», тобто структур зберігання, які призначені для оптимального та регулярного відвантаження продукції. Правильний розподіл таких коридорів дозволяє максимально успішно використовувати простір та скорочувати часові витрати.

Концепція JIT має ряд вкрай важливих переваг, які мають привернути увагу вітчизняних виробників, які ще досі використовують традиційний підхід до виробництва, складування та транспортування. Отже, основними перевагами JIT є:

1. Зниження рівня матеріальних запасів в процесі виробництва.
2. Зменшення розмірів виробничих площ та скорочення термінів виробництва.
3. Підвищення якості виробів, зменшення кількості браку та поліпшення логістичного сервісу.
4. Підвищення показника адаптивності до мінливих вимог ринкового середовища.
5. Суттєве прискорення транспортних операцій та підвищення ефективності транспортної логістики [8].

Таким чином, кінцевою метою JIT є збалансований перебіг логістичної діяльності підприємства: від моменту закупівлі ресурсів до моменту доставки готової продукції кінцевому споживачу. Ключова перевага JIT – це зниження рівня запасів, висока якість, гнучкість, скорочення термінів виробництва та транспортування, підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємства в цілому.

**Висновок.** Сьогодні нові вимоги ринку до ведення підприємницької діяльності спонукають організації приділяти все більшу увагу окремим елементам цілісної системи, до якої

відноситься й транспортна логістика. Це, в свою чергу, змушує вітчизняні підприємства шукати нові підходи до управління транспортним процесом, забезпечувати його якість та ритмічність. Тому одним з головних напрямків діяльності промислових підприємств на даний час є створення такої системи транспортного забезпечення, яка дозволила б не тільки повністю задовольнити потреби в перевезеннях, але і гарантувати їх якість.

З позиції системного підходу транспорт являє собою складну адаптивну економічну систему, що складається з взаємозв'язаних в єдиному процесі матеріальних потоків. Виходячи з викладеного, слід зазначити, що основна функція транспортної логістики – це управління матеріальними потоками від виробника до одержувача продукції в необхідній кількості та у певний час.

Варто також зазначити, що логістичні процеси вдосконалюється й ускладнюється разом з економічною системою, а це говорить про те, що традиційні методи вже необхідно змінювати на більш відповідні з метою вирішення логістичних завдань. Таким чином, адекватне впровадження та використання інструментів транспортної логістики як частини загальної стратегії розвитку підприємства зможуть надати підприємству можливість підвищити ефективність та результативність власної діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Василенко В.А. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко – К.: ЦУЛ, 2015. – 532 с.
2. Гаджинський А.М. Логістика: підручник / А.М. Гаджинський – М.: ВТК «Дашков і К», 2012. – 484 с.
3. Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / О.М. Тридід, К.М. Таньков – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. – 224 с.
4. Крикавський Є.В. Логістичні системи : навчальний посібник / Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька – Л.: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.
5. Щелкунов В.І. Основи економіки транспорту: підручник / В. І. Щелкунов, Ю.Ф.

Кулаєв, Л.Г. Зайончик, В.М. Загорулько – К.: Кондор, 2010. – 392 с.

6. Сокур І.М. Транспортна логістика: навчальний посібник / І.М.Сокур, Л.М.Сокур, В.В. Герасимчук – К.: ЦУЛ, 2009. – 222 с.

7. Миротін Л.Б. Транспортна логістика: підручник / Л.Б. Миротін – М.: Видавництво «Екзамен», 2015. – 512 с.

8. Кальченко А.Г. Логістика: навчальний посібник / А.Г. Кальченко – К.: КНЕУ, 2014. – 284 с.

### REFERENCES:

1. Vasylenko, V.A. and Tkachenko, T.I. (2015), *Vyrobnychyj (operatsijnyj) menedzhment: navchal'nyj posibnyk* [The Manufacturing (Operational) Management: tutorial], TsUL, Kyiv, Ukraine.

2. Hadzhyns'kyj, A.M. (2012), *Lohistyka: pidruchnyk* [The Logistics: textbook], VTK «Dashkov i K», Moscow, Russia.

3. Trydid, O.M. and Tan'kov, K.M. (2015), *Lohistychnyj menedzhment: navchal'nyj posibnyk* [The Logistical Management: tutorial], INZhEK, Kharkiv, Ukraine.

4. Krykavs'kyu, Ye.V. (2009), *Lohistychni systemy : navchal'nyy posibnyk* [The Logistics Systems: tutorial], Vydavnytstvo NU «L'vivs'ka politekhnika», Lviv, Ukraine.

5. Shchelkunov, V.I., Kulayev, Yu.F., Zayonchuk, L.H. and Zahorul'ko, V.M. (2010), *Osnovy ekonomiky transportu: pidruchnyk* [The Transport Economy Basis: textbook], Kondor, Kyiv, Ukraine.

6. Sokur, I.M., Sokur, L.M. and Herasymchuk, V.V. (2009), *Transportna lohistyka: navchal'nyy posibnyk* [The Transport Logistics: tutorial], TsUL, Kyiv, Ukraine.

7. Myrotin, L.B. (2015), *Transportna lohistyka: pidruchnyk* [The Transport Logistics: textbook], Vydavnytstvo «Ekzamen», Moscow, Russia.

8. Kal'chenko, A.H. (2014), *Lohistyka: navchal'nyy posibnyk* [The Logistics: tutorial], KNEU, Kyiv, Ukraine.

**В.А. Федосеев**, магистрант факультета менеджмента, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

**В.О. Шишкин**, кандидат экономических наук, доцент кафедры предпринимательства, менеджмента организаций и логистики, Запорожский национальный университет, г. Запорожье

### ТРАНСПОРТНАЯ ЛОГИСТИКА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ: МЕТОДОЛОГИЯ И КОНЦЕПЦИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Актуальность проблемы эффективного функционирования и совершенствования системы транспортной логистики промышленного предприятия для повышения результативности его деятельности в целом обусловлена в настоящее время несколькими обстоятельствами. Во-первых, система транспортной логистики является одной из главных подсистем функционирования промышленных предприятий. То есть, она прямо и непосредственно влияет на эффективность производственной деятельности, на себестоимость продукции, на сроки выполнения заказов. Таким образом, существует достаточно сильная взаимосвязь между работой системы транспортной логистики и производственной деятельностью предприятия. Во-вторых, формирование источников финансирования деятельности промышленного предприятия в последнее время все чаще происходит на открытых рынках капитала, на которых действуют жесткие условия отбора, а поэтому предприятия вынуждены постоянно подтверждать эффективность собственной деятельности. В связи с этим, совершенствование системы транспортной логистики является не только задачей соответствующих подразделений предприятия, но и всей системы управления на уровне топ-менеджмента. В-третьих, в современных рыночных условиях на первый план выходят такие интегральные показатели деятельности промышленных предприятий, как удовлетворенность потребителей, взаимоотношения с рынком и адаптивность предприятия. Изменение приоритетов внешней среды по отношению к промышленному предприятию вызывает адекватную реакцию и увеличение усилий, направленных на повышение эффективности каждого биз-

нес-процесса, в том числе и процессов транспортной логистики. Итак, сегодня базисными направлениями повышения эффективности деятельности отечественных предприятий является повышение производительности труда, профессиональный рост сотрудников, снижение управленческих расходов, а также успешное применение и совершенствование функций транспортной логистики.

**Ключевые слова:** транспортная логистика, логистические процессы, оптимизация, качество, Company Quality System, концепция «Just in Time».

**VLADISLAV FEDOSEEV**, *Master's degree student of Management Department, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine.*

**VIKTOR SHISHKIN**, *PhD in Economics, Assistant Professor of the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine*

### THE TRANSPORT LOGISTICS AT THE ENTERPRISE: THE METHODOLOGY AND THE CONCEPTION OF USE

Recently the actuality of the problem of the transport logistics system effective functioning at the enterprise is, on the whole, caused by several circumstances. In the first place, the transport logistics system is one of the main subsystems of the enterprises' functioning. In other words, it has direct influence on the production activities efficiency, the prime cost, the fulfillment of the order terms. Secondly, the finance sources formation for the enterprise's activities has recently been taking place at the open capital markets, which have strict selection conditions, and therefore the enterprises have to constantly confirm the effectiveness of their own activities. Thirdly, the external environment priorities change causes the adequate response of the enterprises and the increase of the efforts, aimed to raise the efficiency of every business process, including the transport logistics processes. So, today the main ways of the enterprises' efficiency increasing are the labor productivity improving, the professional growth of the employees, the management

costs reducing and successful applying the transport logistics functions as well.

**Purpose.** The subject of the study is the economic relations developed in the process of the transport logistics at the enterprise. The purpose of the paper is to determine the essence of the transport logistics, its features and to suggest scientific-grounded proposals for the transport logistics system improving at the enterprises.

**Design/methodology/approach.** The basic principles of this research are the causality and objectivity principles, systematic and comparative methods, institutional and structural-functional approach.

**Findings.** In this article the essence of the transport logistics and its features are described. The possible ways of the logistics activity estimations are determined. Also the ways of the transport logistics system optimization at the enterprises is suggested. According to the proposals in the article the one of the optimization ways is the implementation of the conception «Just in Time». In conformity with it the enterprise can get the following advantages:

1. The material stocks reduce in the production process.
2. The production space sizes reduce and production time shortness.
3. The product quality improve, the quantity of the deficiencies reduce and the logistics service optimization.
4. The rate of enterprise adaptability to the changing requirements of the market increase.
5. The significant acceleration of the transport operations and the efficiency of the transport logistics increase.

So, according to the stated advantages, the enterprise can reach the stock level reduction, the high quality standards, the flexibility of the business activity, the production and transportation time reduction, the productivity and efficiency of the enterprise increase.

**Research limitations/implications.** The scientific significance of the article consists in the research of the features of the transport logistics functioning at the domestic enterprises.

**Originality/value.** The suggested in this article measures will further the increase of the Ukrainian enterprises' competitiveness and will

multiply their financial results. The transport logistics optimization, considering as one of the basic element of the enterprise's activity, will secure the uninterrupted, mutually agreed and effective activity of the enterprises.

**Key words:** transport logistics, logistics processes, optimization, quality, Company Quality System, «Just in Time» conception.

Електронне наукове періодичне видання

# **МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ**

ВИПУСК 2 (02) 2017

*Верстка і макетування:*

Онищенко О.А.

*Дизайн обкладинки:*

Онищенко О.А.

*Дизайн та макетування розроблені на платформі графічного дизайну інфографіки Canva: <https://www.canva.com/> з використанням контенту веб-сайту Pixabay: <https://pixabay.com/>, згідно з ліцензією Creative Commons CC0 (CC Zero)*

**Засновник видання:**

**Запорізький національний університет**

**Адреса редакції: 69063, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 55а, к. 415**

**Телефон: (061)289-41-15**

**Офіційний сайт видання: [www.management-journal.org.ua](http://www.management-journal.org.ua)**

**Електронна адреса: [manent.journal@gmail.com](mailto:manent.journal@gmail.com)**