

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

ISSN 2520-2294

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ  
ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА».

Серия: «Экономические науки»

№ 5 (37) / 2020  
1 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ  
«ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL  
«INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ  
«ИНТЕРНАУКА».**

**Серия: «Экономические науки»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

*Свідоцтво  
про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації  
КВ № 22443-12343Р*

№ 5 (37)

1 том

Київ 2020

ББК 65  
УДК 33  
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

### Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2020

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».  
Серія: «Економічні науки», 2020

ISSN 2520-2294 = Internauka. Serii: Ekonomicheskie nauki (Kiev)/Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal "Internauka".  
Serii: Ekonomicheskie nauki

### *Редакція:*

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, в.о. ректора Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Заступник головного редактора: **Коваленко Дмитро Іванович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

### *Редакційна колегія:*

**Бардаш Сергій Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Безверхий Костянтин Вікторович** — кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та оподаткування Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)

**Белялов Талят Енверович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та туризму Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Гринько Алла Павлівна** — доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту Харківського державного університету харчування та торгівлі (Харків, Україна)

**Дмитренко Ірина Миколаївна** — доктор економічних наук, доцент, професор Національного центру обліку та аудиту Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)

**Зось-Кіор Микола Валерійович** — доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (Полтава, Україна)

**Ільїн Валерій Юрійович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, контролю та оподаткування агробізнесу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Київ, Україна)

**Клочан В'ячеслав Васильович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

**Красноручський Олексій Олександрович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

**Курило Людмила Ізидорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

**Левицька Світлана Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

**Назаренко Інна Миколаївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

**Олійник-Данн Олена Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Охріменко Ігор Віталійович** — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Паска Ігор Миколайович** — доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, Україна)

**Скриньковський Руслан Миколайович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Приватного вищого навчального закладу «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

**Сопко Валерія Василівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Танклевська Наталія Станіславівна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

**Тарасенко Ірина Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Токар Володимир Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних фінансів Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

**Фоміна Олена Володимирівна** — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Ходжаян Аліна Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Horska Elena** — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

**№ 5 (37)**  
**1 Т.**

**2020**  
**травень**

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».  
СЕРІЯ: «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»  
INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».  
SERIES: «ECONOMIC SCIENCES»  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА».  
СЕРИЯ: «ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ»

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

<b>Korolov Denis</b> TEAM OF COMPANY EMPLOYEES IN THE LIGHT OF THE COMPETENCY-BASED APPROACH .....	9
<b>Орехова Альвіна Іванівна, Го Ци</b> ГНУЧКА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	16
<b>Верещагіна Ганна Валентинівна, Плеханова Тетяна Євгенівна</b> УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	22
<b>Данило Світлана Іванівна, Данило Анастасія Іванівна</b> АУТСТАФІНГ, ЯК ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	33
<b>Жигало Оксана Юріївна</b> СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ЄМНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ, ЇЇ ВИДИ ТА ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ...	40
<b>Кісь Галина Романівна, Малиновська Галина Василівна</b> РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ІМПЕРАТИВ ПРОЦЕСУ КАПІТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....	48
<b>Ковалевський Володимир Олегович, Юшкевич Олена Олександрівна</b> ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	58
<b>Кравченко Олена Олексіївна</b> УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	66
<b>Матвєєва Наталя Миколаївна</b> ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ...	72
<b>Никоненко Андрій Володимирович</b> МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ОЦІНКИ .....	78
<b>Новіков Дмитро Антонович</b> ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ СФЕРИ ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ.....	91

---

<b>Перезовова Ирина Владимировна, Гречаник Наталья Юрьевна, Швед Оксана Николаевна</b> ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОЗДАНИЯ ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ УЧЕТА ГАЗА В СФЕРАХ ТРАНСПОРТИРОВКИ И ПОТРЕБЛЕНИЯ БЫТОВЫМИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ .....	97
<b>Скоробогатова Наталя Євгенівна</b> ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНКА НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ .....	106
<b>Чижишин Оксана Ігорівна</b> ЕКОНОМІЧНІ ТА МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ НИЗЬКИХ ТЕМПІВ РОЗВИТКУ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ.....	113
<b>Чухліб Алла Василівна</b> ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ЛЬОНАРСТВА .....	119
<b>Щербина Ольга Володимирівна, Радченко Аліна Віталіївна</b> ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА РЕФОРМУВАННЯ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ СУМЩИНИ.....	123

## CONTENTS

### ECONOMICS AND ENTERPRISE MANAGEMENT

<b>Korolov Denis</b> TEAM OF COMPANY EMPLOYEES IN THE LIGHT OF THE COMPETENCY-BASED APPROACH .....	9
<b>Oriekhova Alvina, Guo Qi</b> FLEXIBLE STRATEGY OF ENTERPRISE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT .....	16
<b>Vereshchahina Hanna, Pliekhanova Tetiana</b> IMPROVEMENT OF METHODOLOGICAL APPROACHES FOR RISK ASSESSMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY IN STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISE DEVELOPMENT.....	22
<b>Danylo Svitlana, Danylo Anastasiya</b> OUTSTAFFING AS INNOVATIONS IN PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE .....	33
<b>Zhyhalo Oksana</b> THE ESSENCE OF ENTERPRISES' INNOVATIVE CAPACITY, ITS TYPES, AND FACTORS OF FORMATION .....	40
<b>Kis Halyna, Malynovska Halyna</b> HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT AS AN IMPERATIVE OF THE ENTERPRISE CAPITALIZATION PROCESS .....	48
<b>Kovalevskyi Volodymyr, Yushkevych Olena</b> PRINCIPLES OF BUILDING A CUSTOMER-ORIENTED ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM....	58
<b>Kravchenko Olena</b> PROFIT MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE.....	66
<b>Matvieieva Natalya</b> BUSINESS ACTIVITY OF STAFF AS AN ELEMENT OF PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE...72	
<b>Nykonenko Andrii</b> METHODOLOGICAL APPROACHES TO DETERMINING THE ESSENCE OF STAFF LOYALTY AND ITS ASSESSMENT.....	78
<b>Novikov Dmitry</b> ECONOMIC ASPECTS OF HEAT SUPPLY REFORM .....	91
<b>Perevozova Iryna, Hrechanyk Nataliia, Shved Oksana</b> MAIN DIRECTIONS FOR CREATING A UNIFIED GAS METERING SYSTEM IN THE FIELDS OF TRANSPORTATION AND CONSUMPTION OF HOUSEHOLD USERS.....	97



<b>Skorobogatova Natalia</b> IDENTIFICATION AND EVALUATION OF INTANGIBLE ASSETS IN THE DIGITAL ECONOMY.....	106
<b>Chyzhyshyn Oksana</b> ECONOMIC AND MOTIVATIVE FACTORS OF LOW RATE OF LABOR RELATIONS IN UKRAINE...113	
<b>Chukhleb Alla</b> FEATURES OF EVALUATING EFFICIENCY OF PRODUCTION OF FLAX PRODUCTION.....	119
<b>Shcherbyna Olha, Radchenko Alina</b> ECONOMIC ASSESSMENT OF REFORMING CHANGES TO HEALTHCARE FACILITIES IN THE SUMY REGION .....	123

**Korolov Denis**  
*Postgraduate of the*  
*Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-5-5968

## TEAM OF COMPANY EMPLOYEES IN THE LIGHT OF THE COMPETENCY-BASED APPROACH

**Summary.** The article substantiates that the problem of forming competitive management teams becomes relevant in modern conditions of an unstable environment with an emphasis on the priority of immaterial resources in the management of the company. According to the results of a comparative analysis of teams and groups as forms of company employees' association, the inexpediency of their identification was noted and it was substantiated that the team of employees differs from the group in a greater degree of cohesion, self-management, a variety of necessary competencies. It is proved that the source of the team's effectiveness is the orientation of its members to achieve a common goal compared to the orientation of group members to ensure a high individual result. The features of the implementation of the development stages of the team were analyzed, these include: the forming stage, the storming stage, the norming stage, the performing stage, the adjourning stage. Based on the analysis of the features of the implementation of the stages, the team development algorithm was specified and its interpretation was provided in the context of the competency-based approach. The article substantiates that at each of the stages of team development, a certain type of relationship between the team members arises and stabilizes, the result of which is the formation of such structures: organizational structure (model of formal distribution of powers, which is determined by the goals and objectives of the team); role-based structure (distribution of team roles between participants, which are determined by their subjective and objective competencies); communicative structure (a set of information links between group members, which are formed on the basis of its organizational and role-based structures). It is shown that the implementation of the competency-based approach in the proposed algorithm is ensured by the rational distribution of team roles, taking into account the subjective and objective competencies of team members. It was substantiated that the sources of the high efficiency of the work of teams of company employees are the creation of effective organizational, role-based and communicative structures, which requires determining a criterion for the effectiveness of their formation.

**Key words:** team, employee, competency-based approach, organizational structure, role-based structure, communicative structure, competency.

**Statement of the problem.** The success of entrepreneurial activities in the post-industrial economy requires new creatively different alternatives of provisions, which led to the emergence at the end of the last century of such a powerful direction of management as team management. The problem of forming competitive teams of employees gains new relevance in modern conditions of an unstable environment and focusing on the priority of immaterial resources in the management of modern companies. The need to

research a team of employees in terms of a competency-based approach to personnel management is determined by the dependence of teamwork effectiveness on the diversity and development level of competencies of its participants.

**Analysis of recent researches and publications.** An active hike in scientific and practical research on team building took place in the 1970s when the need to find new effective mechanisms for organizing entrepreneurial activity was due to the aggravation of competitive

conditions in world markets and the growing importance of the intellectual capital of companies. Among foreign scientists, the team principle of work performance was investigated by J. Katzenbach and D. Smith [1], J. Newstrom and K. Davis [2], J. Persson and B. Schlichter [3], E. Sundstrom [4] and others. Among native scientists, K. S. Kalynets [5], V. O. Moskalenko [6], L. M. Karamushka [7], I. V. Shulzhenko [8] and others made a contribution to the development of the theoretical foundations of team management. With the development of theoretical advances in this area and the spread of the cohesion idea as the basis for increasing the productivity of a group of employees, team management finally took shape of an independent direction of management, which includes the search for shared values, public access to the information, recognition of teamwork, cooperation and partnership, collective responsibility for work results, development of the creative group and individual potentials, adaptation of organizations to sudden changes in the external environment [5]. Collective responsibility for work results as one of the key features of a team requires its members to possess a wide range of different competencies, making the team a subject of study of personnel management theory from the point of view of the competency-based approach. The problems of using the competency-based approach in team building mostly remain beyond vision of scientists, despite a sufficient number of improvements in the field of team management, in particular in the native scientific environment.

**Formulation purposes of article.** The defining role of team collaboration to ensure the competitiveness of a modern company is the reason for the need to study the basic characteristics and prerequisites for the formation of effective teams of employees from the point of view of the competency-based approach.

**The main material.** The key category of team management is a “team”. In general, the team (from the Latin word *commando* — “to entrust”, “to order”) in the context of managing an organization is an association of like-minded persons who are guided by a common goal [6]. A team can be described as a group of employees who are highly qualified in a certain field and they are committed to the common goal of the functioning of their team, to achieve which they act together, mutually coordinating their work. Equation of such forms of association of employees as a team and a group is erroneous. The team, in contrast to the simple association of employees into groups, is characterized by higher productivity, since it has a higher level of cohesion and orientation towards the achievement of a common goal. Comparison of teams and groups as

forms of association of company employees (see Table 1) allows us to draw the following conclusions [5; 6; 8].

1. Achieving results in a team depend not only on the individual work of the participants but also on their contribution to ensuring group efficiency. Accordingly, the evaluation of the team efficiency is carried out both at the individual and the group level.

2. In a group the combination of efforts and resources is temporary, contextual in nature, whereas resources in a team are used, distributed and combined on a systematic, permanent basis.

3. As mentioned above, the level of team cohesion is much higher than the level of cohesion of the group, since teamwork is focused not only and not so much on ensuring a high individual result, but on achieving a common goal of functioning.

4. Participants are personally responsible for the results of work in the group based on the individual reports, whereas in the team, the self-control of the participants plays a key role.

5. Management intervention in the team’s work is minimized compared to the level of control over the group’s activities.

6. Teams are created to solve unique, complex, non-standard tasks, whereas to solve simpler, algorithm-driven tasks it is more expedient to create a group. The difference between the tasks assigned to the group and the team is the need for a variety of opinions and approaches to solve problems. Evidently, the more complex and non-standard the task is, the more significant is a large number of diverse expert opinions, the analysis and generalization of which will make it possible to make the best decision. Finally, the difference between the tasks of groups and teams lies in the importance of the time factor: for tasks assigned to groups, decision-making time is a major factor of efficiency, whereas the key value for the team tasks is the quality of the solution, not urgency.

7. The complexity and level of tasks standardization pose obvious requirements on the competencies that group and team members must possess. In the first case, it is necessary that the participants possess highly specialized professional knowledge and experience, in the second case — a wide range of competencies in related fields matters. Also, subject to the creation of the team, such specific competence as the teamwork ability becomes very important, that is, the ability to set the achievement of the total result above individual achievements, to toe the line of a team game in favor of ensuring it. This explains, among other things, such a feature of the team as the absence of a permanent leader — all of its members consistently perform its functions.

8. Finally, there is a relationship between the degree of uncertainty of decision-making conditions, which are determined by the state of the internal and external environment of the company, and the expedience of creating a group or team. The more stable the operational environment, the more it is advisable to go with the formation of a group as a simpler form of employees association. The higher the degree of uncertainty in making management decisions, the more appropriate is the integration into teams.

Summarizing the above characteristics (see Table 1), we can assume that the team of employees differs from the group at a greater level of cohesion, self-management, a variety of necessary competencies. The source of the effectiveness of the team functioning is the orientation of the participants to achieve a common goal in comparison with the orientation of the group members to ensure a high individual result. Creation of teams is justified in conditions of a high level of uncertainty of the decision-making environment. The tasks assigned to the team are characterized by a high level of complexity, a plurality of decision options and the prevalence of quality requirements over urgency.

This indicates that the formation of a team as a more complex model of professional cooperation should be justified since along with the obvious advantages, the team formation has a number of obvious difficulties. Thus, the creation of a team requires the concentration of real professionals of the highest level on a narrow work front and is associated with significant timeframes for making decisions and financial costs for motivating participants, additional training, practical courses, etc.

The provision of such a defining feature as the differentiation of roles assumes particular importance in the context of observing the competency-based approach in team building. The solution to this problem should be considered taking into account the sequence of stages that any team goes through in its development. These stages include [5; 9; 10; 11]:

- forming stage (formation / adaptation / *forming*) — characterized by a high level of uncertainty regarding the purpose of the functioning of the team, its structure and distribution of powers;
- storming stage (disturbance / grouping and cooperation / *storming*) — begins when team members

Table 1

**Comparative analysis of teams and groups as forms of association of company employees**

Characteristics	Group	Team
Basis for efficiency	Individual contribution of participants	Individual and group contribution of participants
Performance evaluation	Individual	Individual and group
Joining efforts and resources	Contextual, temporary	Permanent, system-related
Cohesion level	Aiming for maximization of own result	Aiming for maximization of own and group result
Responsibility	Personal based on individual reporting	Personal and joint based on self-controlling
Desirability	Meeting of the goals	Statement, adjustment, meeting of the goals
Management intervention	Standard Complete controllability and results control	Absence or minimal involvement Self-management or partial controllability
Source of effectiveness	Desire to maximize own contribution to achieving results	High level of independence, cohesion and professionalism
Complexity of the current tasks	Simple, repetitive, algorithm-driven tasks with few decision options	Complex, non-standard, unique tasks with many decision options
Need for a diversity of opinions and approaches	Low or absent	High or necessary
Factor of time	Urgency of problem solving is more important than quality	Quality of problem solving is more important than urgency
Characteristic of the result	Standard	Unique, new
Competence requirements	Professional knowledge, skills, experience	Professional knowledge, skills, experience Teamwork skills
Environmental uncertainty	Acceptable	High
Management functions	Concentrated in one formal leader	Pass from one team member to another

Source: compiled by the author

- achieve a certain degree of coherence in terms of their activities and begin to consider themselves as a single dynamic structure in which the contribution of each participant promotes the achievement of a common functioning goal; at the same time, resistance to control and conflicts against the background of a struggle for leadership between individual members are possible;
- norming stage (normalization / normalization of activities / *normalizing*) — provides for the final stabilization of the team, which is manifested in fence-mending and demonstrating the ability of its members to work towards the common result;
  - performing stage (fulfillment of tasks / project implementation / functioning / *performing*) — consists in fulfilling the tasks for which the team was created, and is the last development stage for a permanent team and a transitional stage for the dissolution of a team that worked temporarily;

– adjourning stage (dissolution, transformation, *transforming*) — provides for wrapping up activities or reorganizing a team.

In paper [5], it is noted that the differentiation of roles, namely the determination of the role structure of the team, occurs at the stage of disturbance (storming stage). Our understanding is that the effective functioning of a team requires the determination of several types of its structures, either of which is essential to ensure the necessary results of its activities. Namely, each of the stages of the team functioning can correspond to the formation and stabilization of a certain type of relationship between team members that correspond to its organizational, role-based and communicative structure (Fig. 1).

The organizational management structure is traditionally understood as an ordered set of interconnected elements that are in a stable relationship with each other, ensuring their functioning and develop-

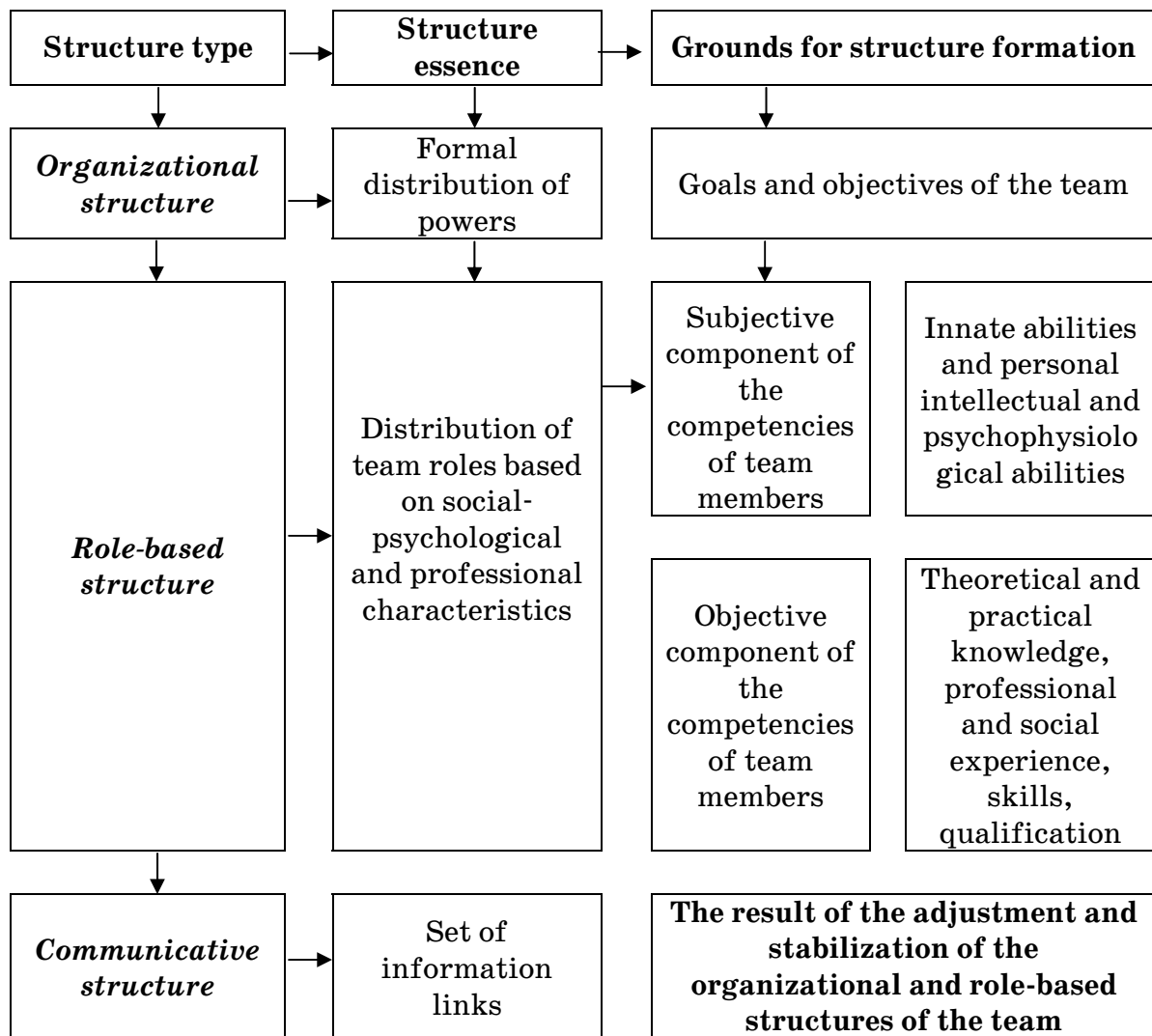


Fig. 1. Team structure in the context of competency-based approach

Source: developed by the author

ment as a whole. The structural units that form the organizational structure perform the functions of preparing, making and implementing management decisions and are hierarchically ordered in accordance with their role in the implementation of the goals of the management system. The high-priority task is to determine the organizational structure of the team as a model of the formal distribution of powers among its members, so this determination occurs at the stage of team formation. The organizational structure of the team is formed when all members agree on the rights and obligations assigned to them from a formal point of view.

The role-based structure is no less important to ensure the effectiveness of the team than the formal organizational structure. Researchers quite reasonably note that the definition of the role-based structure is the main feature of the team and the fundamental component of its effectiveness, which is ensured when the optimal balance of roles is achieved [4; 11]. The need to determine the appropriate role-based structure is explained by the fact that not only the level of professional training of its participants is a priority in terms of achieving the goals of creating a team, but also the behavior model (team role) that they will demonstrate, its compliance with the behavioral standards of other members and the general guidelines of the team.

Team role — it is a set of targeted and interconnected behavioral acts of a person in a specific situation. The choice of the role by the team member and, accordingly, the overall role-based structure of the team depends on the definition of the social-psychological role that he/she performs. Let's pay attention to the key features of the definition of team roles by its participants.

For starters, the team role should be provided to the participant taking into account his/her social-psychological abilities, personal intellectual and psychophysiological abilities and professional characteristics. Consequently, performing the role of a leader by a participant who does not have the appropriate qualities and abilities from birth can reduce both the effectiveness of his/her activities and the effectiveness of teamwork. According to the definition of the term "competency" provided in the thesis work, it is understood as an integrated model of professional behavior, the effectiveness of which depends on a combination of subjective and objective components, we can consider that the subjective component of his/her competence, which includes character traits, characteristics of the psychotype, settled mode of thinking, physical abilities of the employee determines the team role of the participant in large part.

In his paper, V. O. Moskalenko with good reason notes that the effectiveness of a team is determined by the compliance of its participants with both role requirements (personal skills and behavioral models) and professional standards (knowledge, experience, skills) [6, p. 83]. In terms of the competency-based approach, it can be claimed that the subjective and objective components of the participants' competencies determine the role-based structure of the team. The objective component of competencies depends on the acquired social and professional characteristics of the employee and includes theoretical and practical knowledge, professional and social experience, skills, qualifications, a value system, moral and motivational priorities, behavioural philosophy, etc.

The role-based structure, formed in accordance with the subjective and objective competencies of the participants, is the basis for the direct fulfillment of the tasks assigned to the team. If the role-based structure does not correspond to the goals and objectives of the team functioning, it is adjusted by clarifying the necessary competencies of its members, or by changing the composition of the group.

The desirability of the team roles distribution affects the effectiveness of the team's role-based structure, which is determined at the storming stage. The role-based structure of the team will be subject to adjustment if the differentiation of roles is not optimal or not all the necessary team roles are distributed. Differentiation of team roles is the basis for the differentiation of team members' competencies. But the results of the team as a form of association of employees with a high level of qualification and professionalism directly depends on their competencies.

The proper implementation of the tasks assigned to the team will be evidence of the effectiveness of the organizational and role-based structures. A precondition for achieving this goal is the proper organization of information interaction among group members, which is expressed in the form of a communicative structure, namely the set of information links among group members. The communicative structure differs from the organizational one, since the latter shows purely formal relationships among team members, taking into account the professional responsibilities assigned to them, whereas an effective communicative structure must take into account informal ties due to the role-based structure of the team. If the team does not establish optimal interaction in terms of the number and structure of information links, the team's work will not be effective even if the competencies and roles of its participants correspond to the purpose of functioning.

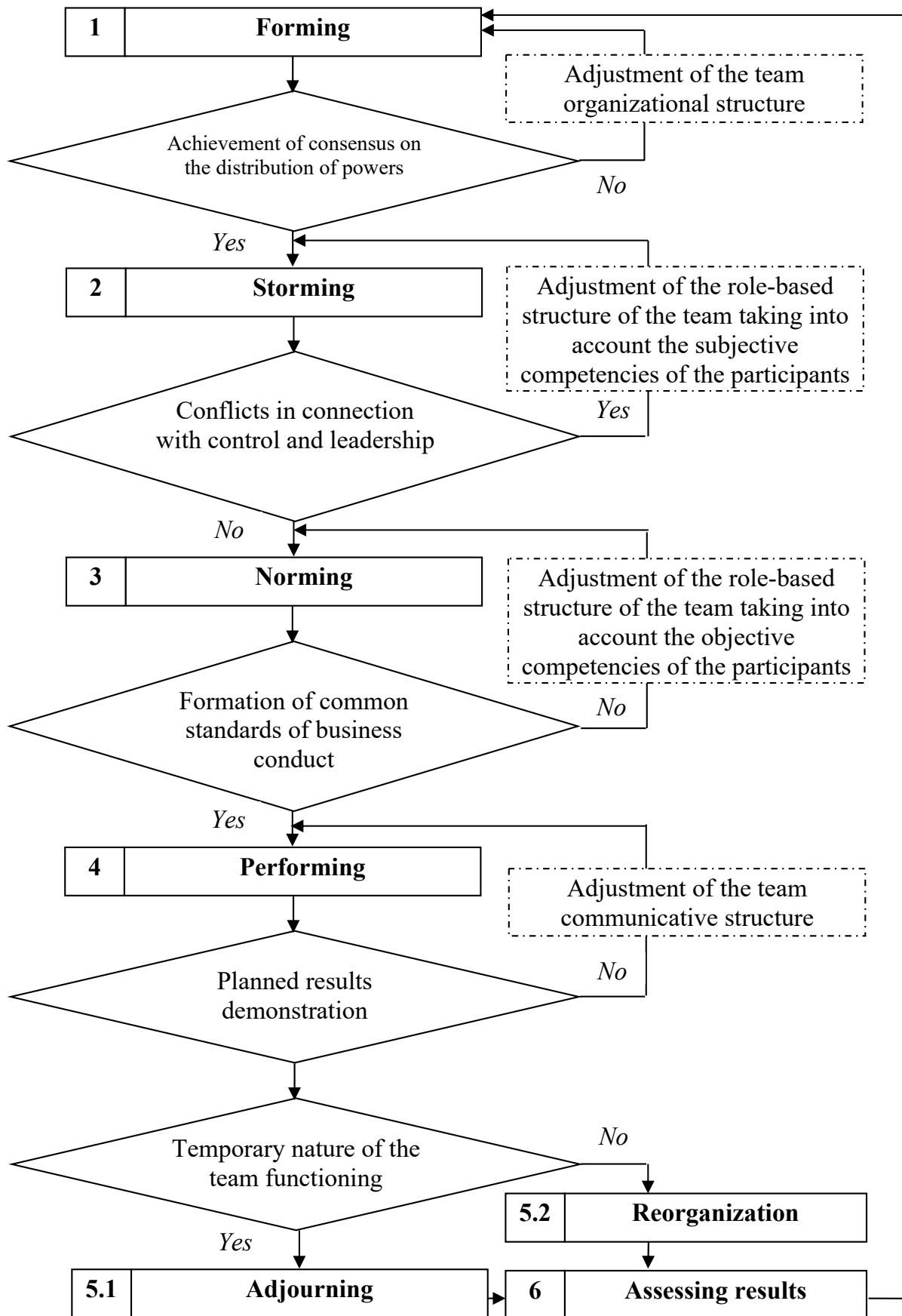


Fig. 2. Team development algorithm in the context of the competency-based approach

Source: developed by the author

As can be seen from the above, in the process of formation and functioning of a group, a sequential determination of such structures takes place:

- **the organizational structure of the team** — formal distribution of powers among team members, which ensures their functioning and development as a whole;
- **the role-based structure of the team** — distribution of team roles among participants, which are determined by their subjective and objective competencies;
- **the communicative structure** — the set of information links among group members, which are formed based on its organizational and role-based structures.

The above research results allow us to specify the team development algorithm and provide its interpretation in the context of the competency-based approach (Fig. 2).

In accordance with the above algorithm, a certain structure of the team or its elements stabilized at each stage of the team's development: organizational structure (forming stage); role-based structure (storming stage taking into account the subjective competencies of participants and norming stage taking into account the objective competencies of participants); communicative structure (performing stage). Inconformity

of any of these structures with the goals of the team's functioning leads to the need for its adjustment.

Substantiation of the dependence of the role structure on the subjective and objective competencies of team members ensures that the defining features of the competency-based approach are taken into account in the proposed algorithm. Clarification of the traditional set of the team development stages [5; 9; 10] by adding a stage such as *assessing results* is also advisable. The decision to disband or reorganize the team can be made depending on the effectiveness of its functioning.

**Insights from the study and perspectives for further research in this direction.** Compliance with the competency-based approach is very important when forming teams of company employees. The team can solve complex cross-functional problems in company management and ensure the adoption of productive and timely management decisions through a combination of diverse competencies of high-quality specialists. The sources of high performance of teams of company employees are the creation of effective organizational, role-based and communicative structures. This requires the determination of a criterion for the effectiveness of their formation and determines the priorities for further scientific research in this direction.

### References

1. Katzenbach Jon R., Smith Douglas K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Mumbai: Harper Business, 2006. 352 p.
2. Newstrom John W., Davis Keith *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New Delhi: S. Chand Publishing, 2008. 709 p.
3. Persson J., Schlichter B. *Managing Risk Areas in Software Development* // *Journal of Information Technology Theory and Application*. 2015. № 16. PP. 5–24.
4. Sundstrom E., De Meuse K. P., Futrell *Work teams* // *American Psychologist*. 1990. № . 45. PP. 120–133.
5. Kalynets K. S. *Essence and features of the management team formation*. URL: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf> (date of rotation: 8.05.2020)
6. Moskalenko V. O. *Modern approaches to the formation of a project team* // *Intelekt XXI*. 2014. № 5. PP. 78–86.
7. Karamushka L. M., Fil O. A. *Formation of a competitive management team (a case study of activities of educational organizations)*. K.: "INKOS" firm, 2007. 268 p.
8. Shulzhenko I. V., Pomaz O. M. *Features of creating an effective management team in modern conditions* // *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*. 2016. № 1 (73). PP. 23–28.
9. *Forming, Storming, Norming, and Performing: Understanding the Stages of Team Formation*. URL: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_86.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm) (date of rotation: 8.05.2020)
10. Korteleva N. V. *Project management as an innovation process* // *Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*. Luhansk: Publishing office of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University. 2007. Issue 1 (107). PP. 218–224.
11. *Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team*. URL: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm> (date of rotation: 8.05.2020)



**Oriekhova Alvina**

*Doctor of Science, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation  
Sumy National Agrarian University*

**Орехова Альвіна Іванівна**

*доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Сумський національний аграрний університет*

**Орехова Альвина Ивановна**

*доктор экономических наук, доцент,  
доцент кафедры учета и налогообложения  
Сумской национальной аграрный университет*

ORCID: 0000-0003-1016-3287

**Guo Qi**

*Student of Speciality "Administrative management"  
Sumy National Agrarian University*

**Го Ци**

*студент спеціальності «Адміністративний менеджмент»  
Сумського національного аграрного університету*

**Го Ци**

*студент специальности «Административный менеджмент»  
Сумского национального аграрного университета*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-5-5972

**FLEXIBLE STRATEGY OF ENTERPRISE  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**ГНУЧКА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ  
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

**ГИБКАЯ СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Summary.** Flexible management, as an important product of human resources management, can gradually replace hard management in the process of changing the type of the global economy, because it can stimulate employees' creativity, adapt to uncertain internal and external environments, and meet the needs of the market's long tail. The article analyzes the essence and characteristics of flexible management in human resource management, and generalized flexible management strategies at four levels: system regulations, organizational framework, job design, and incentive system. This article provides an overview of the general advantages and relevance of implementing a flexible human resource management regime of the enterprise. Aspects of system regulation of flexible enterprise management are covered. The main problematic issues in the implementation and development of a flexible management system at the enterprise are identified. This includes a one-sided view that the strategic development of the enterprise has nothing to do with flexible incentives; believe that monetary incentives can solve all problems; consider that the path of flexible management is too simple, etc. It is proved that in order to form a flexible management system

at the enterprise it is necessary to focus on the following aspects: to find a form suitable for the enterprise in flexibility; to be timely and in place in flexibility; to focus on key points and key points in flexibility. To do a good job in flexible management, it is very important to grasp the end point and key points. It is proved that the development of human resource management in enterprises is an inevitable choice in history. During the period of building a flexible management mode, companies do not want to eliminate the global management mode, but to form a management mode that combines management flexibility with rigid management. Development, long-term compliance with the rules and regulations of a flexible management system based on employees, rigid and flexible complementarily can significantly achieve people-oriented and contribute to a healthy and stable sustainable development of the enterprise.

**Key words:** management, flexible management, human resource management, enterprise.

**Анотація.** Гнучке управління, як важливий продукт управління людськими ресурсами, може поступово замінити жорстке управління в процесі зміни типу світової економіки, оскільки може стимулювати творчість працівників, адаптуватися до невизначених внутрішніх і зовнішніх середовищ та задовольняти потреби ринку. У статті проаналізовано сутність та характеристики гнучкого управління в системі управлінні людськими ресурсами та узагальнені гнучкі стратегії управління на чотирьох рівнях: системне регулювання, організаційна структура, розробка робочих місць та система стимулювання. Проведений огляд загальних переваг та актуальності впровадження гнучкого режиму управління персоналом підприємства. Висвітлено аспекти системного регулювання гнучкого управління підприємством. Визначено основні проблемні питання впровадження та розвитку гнучкої системи управління на підприємстві. Це включає в себе однобічну думку про те, що стратегічний розвиток підприємства не має нічого спільного з гнучкими стимулами; вірити, що грошові стимули можуть вирішити всі проблеми; вважати, що шлях гнучкого управління занадто простий і т.д. Доведено, що для формування гнучкої системи управління на підприємстві необхідно зосередитись на таких аспектах: знайти відповідну для підприємства форму гнучкості; бути своєчасним та гнучким; зосередити увагу на ключових моментах та ключових моментах гнучкості. З метою отримання належного результату в гнучкому управлінні, дуже важливо розуміти кінцеву точку та ключові моменти. Доведено, що розвиток управління людськими ресурсами на підприємстві – неминучий вибір в історії. У період побудови гнучкого режиму управління компанії не хочуть ліквідувати глобальний режим управління, а формувати режим управління, який поєднує гнучкість управління з жорстким управлінням. Постійний розвиток, довгострокове дотримання правил та регламентів гнучкої системи управління, жорстка та гнучка взаємодоповнюваність можуть значно сприяти здоровому та стабільному сталому розвитку підприємства.

**Ключові слова:** управління, гнучке управління, управління людськими ресурсами, підприємство.

**Аннотация.** Гибкое управление, являющееся важным продуктом управления человеческими ресурсами, может постепенно заменить жесткое управление в процессе изменения типа глобальной экономики, поскольку оно может стимулировать творческий потенциал сотрудников, адаптироваться к неопределенной внутренней и внешней среде и удовлетворять потребности рынка. В статье анализируются значение и характеристики гибкого управления в управлении человеческими ресурсами, а также обобщаются гибкие стратегии управления на четырех уровнях: системное регулирование, организационная структура, план работы и система стимулирования. В статье представлен обзор общих преимуществ и актуальности внедрения гибкого режима управления персоналом предприятия. Рассмотрены аспекты системного регулирования гибкого управления предприятием. Определены основные проблемные вопросы при внедрении и развитии гибкой системы управления на предприятии. Это включает в себя одностороннюю точку зрения, что стратегическое развитие предприятия не имеет ничего общего с гибкими стимулами; мнение, что денежные стимулы могут решить все проблемы; мнение, что путь гибкого управления слишком прост и т.д. Доказано, что для формирования гибкой системы управления на предприятии необходимо сосредоточиться на следующих аспектах: найти соответствующую предприятию форму гибкости; быть своевременным и гибким; сосредоточиться на ключевых моментах и ключевых моментах гибкости. С целью получения определенного результата в гибком управлении, очень важно понять конечную точку и ключевые моменты. Доказано, что развитие управления персоналом на предприятиях является неизбежным выбором в истории. В период построения гибкого режима управления компании не хотят исключать глобальный режим управления, а формируют режим управления, который сочетает гибкость управления с жестким управлением. Развитие, долгосрочное соответствие правилам и положениям гибкой системы управления, жесткой и гибкой взаимодополняемости, может значительно способствовать здоровому и стабильному устойчивому развитию предприятия.

**Ключевые слова:** управление, гибкое управление, управление человеческими ресурсами, предприятие.

**S**tatement of the problem. In the process of global integration, a labor-intensive economy becoming a knowledge-based economy. The organizational structure of enterprises and the mode of macro human resources management have gradually changed. A large number of enterprises have begun to search for human resource management methods that are more suitable for the characteristics of modern enterprises. Flexible management has gradually attracted attention from the field of human resource management with its advantages of flexibility and high motivation.

The flexible management mode of enterprise human resource management refers to the implementation of the necessity management of the entire enterprise and employees at all levels, not simply relying on the enterprise's standardized system regulations and long-term fixed organizational structure. The internal environment changes, which is a new type of human resource management mode that is highly flexible and responsive. This flexible management model emphasizes the rapidity of the company's response to changes in the external environment. The organizational structure of the company must also be more flexible and diverse. It is more humane for employees at various positions and levels. The construction of rules and regulations must keep up with the development trend of the times. At the same time, the company's flexible management also emphasizes the harmonious interpersonal relationship among employees, the close and friendly cooperation between various teams, and the establishment of a high-quality corporate culture atmosphere.

#### **Analysis of recent researches and publications.**

Flexible management is the management that reflects the flexible characteristics in the management process. He is the product of the new economic era and the last revolutionary leap in enterprise management. In the WEBSTER [5] dictionary, the term flexibility is defined as the ability to adapt to new, different, and changing needs. Mandelbaum [4] believed that flexibility refers to the ability to effectively respond to changing environments. Sanchez [8] described flexibility as a characteristic of a production system. Lepak, Takeuchi, Snell [3] defined flexibility from the perspective of resources as the versatility of the workforce hired by the organization to perform multiple tasks. Dreyer and Gronhaug [1] defines flexibility as the ability of an enterprise to adapt to environmental changes and explore opportunities from it. The above-mentioned researchers have different definitions mainly because these scholars belong to different research fields, so they lack a unified framework system. But what is certain is that the research on enterprise flexibility is to illustrate how companies respond to changing environments.

The application of flexible management in enterprise human resources management has been greatly increased. Yanqiu Jiang [11] pointed out that flexible management is the development and implementation of the concept of human-oriented management in enterprise management. Fang Wang [2] noted that flexible management is a kind of human-centered humanized management mode in essence. On the basis of studying the laws of human psychology and behavior, the flexible management adopts a non-mandatory way to produce a kind of potential persuasion in the minds of employees. In this way, the will of the organization is transformed into the conscious action of the individual. Flexible management is essentially a new strategy to manage stability and change.

**Formulation purposes of article (problem).** The aim of the article is to formulate a methodological basis for the introduction and development of flexible labor management in enterprises.

**The main material.** The most obvious feature of flexible human resource management is that this management mode emphasizes the phenomenon that employees are engaged in work with a proactive attitude. The traditional rigid management model has many requirements and restrictions on employees. It pays too much attention to the role of rules and regulations in human resource management. It requires employees at all levels to work in accordance with detailed regulations or instructions from superiors. The rights and space for employees to take the initiative to play are serious. However, the human resource management of the enterprise driven by the flexible management mode can compensate for the rigid management from three perspectives. It advocates the use of a positive corporate spirit and cultural atmosphere to encourage employees to actively and actively participate in work. Unlike rigid management, flexible management no longer relies on rules and rights, but implements the people-oriented concept in the entire process of management, relying more on the psychology and emotions of employees, through the equality of rights, democratic management, and the liberation of human personality. To comprehensively stimulate the potential abilities and creative thinking of corporate employees in their thoughts and consciousness.

The flexible management of human resources in enterprises stimulates the potential capabilities of employees, and on the other hand, it promotes employees to gradually form a driving force for creative and innovative work. This motivation originates from the employees and has a long-lasting effect. It is the result of a long-term subtle influence of a good corporate culture and spiritual atmosphere. Using practice again and

again, it is the first to form a harmonious and unity with the corporate culture. Behavioral concepts and values, and then driven by the values and concepts, transform employees' commitments to work and the enterprise, and eventually form a driving force close to faith.

The research progress of scholars developed countries examines the flexible management of corporate human resources. A large number of scholars have conducted in-depth research on it from multiple levels and angles, which has greatly promoted the development process of flexible management of enterprises. The example of table 1 presents aspects of the development of the process of flexible enterprise management.

Flexible management is a deepened form of human resource management and development. With the continuous improvement of modern enterprise

management, the "people-oriented" management concept has been rapidly promoted, and more and more companies recognize the value of people in enterprise management. However, in the current enterprise flexible management, some enterprises have caused poor results due to lagging in concept or improper methods. The main reason is that some misunderstandings are not well avoided in the practice of flexible management (tab. 2).

From the analysis of the successful experience of many enterprises in implementing flexible management, to truly achieve flexible management to achieve the purpose of "incentive", must pay attention to the selection and grasp of the following three aspects:

- the first, to find a form suitable for the enterprise in flexibility. With the continuous development of

Table 1

Aspects of system regulation of flexible enterprise management

Indicators	Value
Flexible system rules	The purpose of building system rules and regulations is to ensure the long-term healthy and stable development of the enterprise, to achieve efficient and orderly operation of the enterprise. Lack of scalability, flexibility, and diversity enables employees to experience the restraints of the rules and regulations on themselves, which easily makes employees feel rebellious and dissatisfied. Therefore, the establishment of enterprise rules and regulations should be based on a comprehensive synthesis of its own operating mechanism and development situation, and appropriate flexible treatment, so that the rules and regulations with the continuous transformation of the corporate environment for real-time reform.
Flexible organizational structure	Traditional corporate organizational structures generally exist in a linear or triangular manner. The flexible management of corporate human resources is more based on the flat organizational structure proposed by American General Corporation, focusing on changes in the external environment and the market, emphasizing the accuracy and efficiency of information transmission, and grassroots employees of the enterprise, require real-time sharing of information and employee exchanges and cooperation to form a strong paradigm community.
Flexible work design	The traditional enterprise human resource management model, the work content and processes of employees are mostly based on hard rules and regulations, and the content of the rules and regulations is used as the specific implementation standard. In the context of global economic integration, the transformation of the labor economy into a knowledge-based economy has gradually entered a deep stage. The requirements of knowledge-based employees for work content are no longer limited to standardization and systematization, but instead they pay more attention to their own individual thinking and creative ability. Therefore, companies should design their work with a flexible management model. In the process of designing work content and processes, they should fully consider the use of employees' personal values on the premise of comprehensively integrating production quality and efficiency, and provide employees with personal wisdom. Ample opportunities for substantive behavior. Improve employee satisfaction and form a good corporate cohesion and centripetal force.
Flexible Incentive System	The most important resource in enterprise resources is human resources. In view of this, the company's incentive system should be appropriately transitioned to flexibility. Based on the establishment of a diversified and stable salary reward system, it will give employees a more comfortable, warm and relaxed working environment, and personalize the working hours and vacation length. Improving the scope of employees' rights, increasing their sense of autonomy and self-management, and gradually forming a strong sense of ownership for employees.

Table 2

**Problematic issues of introduction of flexible management**

Indicators	Value
One-sided view that the strategic development of an enterprise has nothing to do with flexible incentives.	Practice shows that whether a company's development strategy is scientific will affect employees' perception of the company. There is a close relationship between the behavior of enterprise employees and the strategic development of the enterprise, and the incentive of flexible management helps to maintain the consistency of the employee's personal development vision and the enterprise's strategic goals.
Blindly believe that monetary incentives can solve all problems.	Some enterprise managers believe that employees within the company take the pursuit of material interests as the fundamental goal, no matter what type of employees, they can use monetary incentives to improve their behavior. But for some types of employees, the use of simple monetary incentives may not necessarily receive a good incentive effect. To maximize the motivation of employees, companies must fully understand and respect the diverse needs of employees, rather than just make up for it through money.
The way of flexible excitation is too simple	At present, many enterprises have realized the importance of flexible management and have adopted a variety of humanized methods to motivate employees. However, in order to pursue a formal fairness, companies often adopt singularity and homogeneity for all employees Incentives. As everyone knows, this single egalitarianism will hurt the enthusiasm of those winners. Obviously, a single incentive method is not conducive to improving employee motivation and creativity.
Flexible management cannot grasp the key points and key points.	In many cases of enterprise management, it is not difficult to find that many enterprises are not good at focusing on key points and points in the implementation of flexible management. The performance is either spiritually focused or lacking in hierarchy.

modern enterprises, the egalitarian distribution system that has been formed has been gradually broken, and employees' welfare, salary, personal dignity and other aspects have been paid more and more attention by enterprises. However, from the reality, some of the current incentive methods of enterprises still can't effectively stimulate the effectiveness of talents, especially the value of managers cannot be highlighted well;

- the second, is to be timely and in place in flexibility. The theory of fairness points out that every employee wants to get a return equal to his own pay, but this psychological effect is largely affected by the contrast of reality. If employees find that they are not less rewarded than other units or others under the same conditions, their dissatisfaction will be reduced. If the company cannot communicate effectively with employees, even if the company has rewarded the employees as much as possible, there will still be many employees who take it for granted that the company still does not pay enough attention to employees;
- the third, is to focus on key points and key points in flexibility. To do a good job in flexible management, it is very important to grasp the end point and key points. In many cases, opportunities are fleeting, and there is not enough time for us to think again

and again. Instead, we are required to grasp the key points and key points as soon as possible, make a decisive decision quickly. If we are hesitant, we will be empty-handed and get nothing.

**Conclusions.** In the process of the continuous transformation from a globally integrated labor-intensive economy to a knowledge-based economy, in order to adapt to this changing process, the gradual development of human resource management in enterprises is an inevitable choice in history. On the one hand, enterprises should fully analyze the changes in the external environment and the specific internal conditions. Based on the results of the above analysis, the company implement a flexible transformation of human resource management in a multi-angle and multi-level manner. On the other hand, during the period of building a flexible management mode, enterprises do not want to eliminate the global management mode, but to form a management mode that combines flexible management with rigid management. Through multi-angle content intervention, it promotes flexible management to be flexible. Development, long-term adherence to the flexible management system rules and regulations based on employees, rigid and flexible complementarity can substantially achieve people-oriented, and promote healthy and stable sustainable development of the enterprise.

### References

1. Dreyer B. and Gronhaug K. Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage // *Journal of Business Research*, 2004. 57 (5). PP. 484–494.
2. Fang Wang Application of Flexible Management Theory in Human Resource Management Practice. ICEMEET. 2019. PP. 1188–1192.
3. Lepak D., Takeuchi R. and Snell S. Employment Flexibility and firm performance: examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity // *Journal of Management*. 2003. 29. PP. 681–700.
4. Mandelbaum Metal Flexibility and decision making // *European Journal of Operational Research*. 1990. 44. PP. 17–27.
5. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary. New York: Merriam-Webster. 1998. 701 p.
6. Nie Huiping Human Resources Flexibility and Enterprise Performance in a Dynamic Environment — An Empirical Study Based on Strategic Human Resource Management Framework // *Journal of Beijing Normal University (Social Science Edition)*. 2012 (2). PP. 114–120.
7. Pu Ruichang Research on the effect of flexible management of human resources in modern logistics enterprises // *Chinese Market*. 2019 (17). PP. 167–168.
8. Sanchez R. Strategic flexibility in product competition // *Strategic Management Journal*. 1995. 16. PP. 135–159.
9. Tian Song, Chen Lidong Research on the Flexible Management Mode in Enterprise Human Resource Management // *Human Resource Management*. 2016 (10). PP. 36–38.
10. Wu Hongfei Discussion on Enterprise Human Resources Flexible Management // *Human Resources Management*, 2015 (1). PP. 76–77.
11. Yanqiu Jiang Research on Application of flexible Management Theory in Human Resource Management of Enterprise // *Knowledge Economy*. 2017 (21). PP. 61–62.
12. Zeng Fei. Application Research of Flexible Management in Enterprise Human Resources Management // *Enterprise Reform and Management*. 2018 (7). PP. 74–77.

**Vereshchahina Hanna**

*PhD in Economics, Associate Professor*

*Simon Kusnets Kharkiv National University of Economics*

**Верещагіна Ганна Валентинівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

**Верещагіна Анна Валентиновна**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця*

ORCID: 0000-0001-6790-3990

**Pliekhanova Tetiana**

*Postgraduate Student of the*

*Simon Kusnets Kharkiv National University of Economics*

**Плеханова Тетяна Євгенівна**

*аспірант*

*Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

**Плеханова Татьяна Евгеньевна**

*аспирант*

*Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця*

ORCID: 0000-0002-2054-4545

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-5-6037

**IMPROVEMENT OF METHODOLOGICAL APPROACHES  
FOR RISK ASSESSMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY  
IN STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ  
ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ  
К ОЦЕНКИ РИСКОВ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Summary.** In modern conditions, companies need to have information about their environment in order to further develop. Under conditions of uncertainty, the analysis of not only the impact of the external environment, but also the internal environment becomes especially important for enterprises, which will increase the accuracy of determining the risk factors of the enterprise in the strategic planning of its development. Without taking into account key trends, systematic diagnosis of the internal environment and identification of problems (weaknesses) of the enterprise, it is impossible to effectively implement innovative projects.

In order to identify the most important factors of negative impact, which should be taken into account when assessing the risks of innovation in strategic planning of enterprise development, it is advisable to investigate the impact of external (macro- and microenvironment) and internal environment at each stage of the innovation project life cycle.

The purpose of this article is to improve methodological approaches to assessing the risks of innovation in the strategic planning of enterprise development and providing recommendations on the possibility of their use.

The article analyzes two methodological approaches to assessing the risks of innovation activity in strategic planning of enterprise development. The first methodological approach considered makes it possible to identify the most risk-generating factors at each stage of the life cycle of an innovation project. The calculation of the final value of the risk of each project of the enterprise is possible under the assessment of risk factors of the enterprise (using a rating scale that will identify risk factors of each of the factors for each of the analyzed projects). The second methodological approach will allow to estimate the probability of realization / non-realization of the project depending on the available statistical information on innovative projects and to predict the possibility of closing projects with the help of analytical models, and also allows you to assess the risk inherent in both individual stages of the life cycle of the innovation project and the innovation project for a certain planned period of time.

**Key words:** innovation risk, innovation risk assessment, enterprise development.

**Анотація.** В сучасних умовах підприємствам необхідно володіти інформацією щодо середовища свого існування з метою подальшого розвитку. В умовах невизначеності для підприємств набуває особливого значення аналіз не тільки впливу зовнішнього середовища, але й внутрішнього, що дасть можливість підвищити точність визначення факторів ризику підприємства при стратегічному плануванні його розвитку. Без врахування ключових тенденцій, систематичної діагностики внутрішнього середовища та виявлення проблем (слабких місць) підприємства неможливо ефективно впроваджувати інноваційні проекти.

З метою виявлення найбільш вагомих факторів негативного впливу, що слід враховувати при оцінюванні ризиків інноваційної діяльності у стратегічному плануванні розвитку підприємства, доцільно дослідити вплив факторів зовнішнього (макро- і мікросередовища) і внутрішнього середовища на кожному етапі життєвого циклу інноваційного проекту.

Мета даної статті полягає в удосконаленні методичних підходів щодо оцінювання ризиків інноваційної діяльності у стратегічному плануванні розвитку підприємства та наданні рекомендацій щодо можливості їх використання.

У статті було проаналізовано два методичні підходи щодо оцінювання ризиків інноваційної діяльності у стратегічному плануванні розвитку підприємства. Перший розглянутий методичний підхід дає змогу виділити найбільш ризикоутворюючі фактори на кожному етапі життєвого циклу інноваційного проекту. Розрахунок кінцевого значення ризику кожного проекту підприємства можливий за умови оцінки факторів ризику підприємства (за допомогою рейтингової шкали, що дасть змогу виділити ризикоутворюючі чинники кожного з розглянутих факторів для кожного з аналізованих проектів). Другий розглянутий методичний підхід дасть змогу попередньо оцінити ймовірність реалізації / нереалізації проекту в залежності від наявної статистичної інформації щодо інноваційних проектів та спрогнозувати можливість закриття проектів за допомогою аналітичних моделей, а також дозволяє оцінити ризик, притаманний як окремим етапам життєвого циклу інноваційного проекту так і інноваційному проекту на певний запланований проміжок часу.

**Ключові слова:** ризик інноваційної діяльності, оцінювання ризиків інноваційної діяльності, розвиток підприємства.

**Аннотация.** В современных условиях предприятиям необходимо владеть информацией о среде своего существования с целью дальнейшего развития. В условиях неопределенности для предприятий приобретает особое значение анализ не только влияния внешней среды, но и внутренней, что позволит повысить точность определения факторов риска предприятия при стратегическом планировании его развития. Без учета ключевых тенденций, систематической диагностики внутренней среды и выявления проблем (слабых мест) предприятия невозможно эффективно внедрять инновационные проекты.

С целью выявления наиболее значимых факторов негативного воздействия, которые следует учитывать при оценке рисков инновационной деятельности в стратегическом планировании развития предприятия, целесообразно исследовать влияние факторов внешней (макро- и микросреды) и внутренней среды на каждом этапе жизненного цикла инновационного проекта.

Цель данной статьи состоит в усовершенствовании методических подходов к оценке рисков инновационной деятельности в стратегическом планировании развития предприятия и предоставлении рекомендаций по возможности их использования.

В статье были проанализированы два методических подхода к оценке рисков инновационной деятельности в стратегическом планировании развития предприятия. Первый рассмотренный методический позволяет выделить наиболее рискообразующие факторы на каждом этапе жизненного цикла инновационного проекта. Расчет конечного значения риска каждого проекта предприятия возможен при условии оценки факторов риска предприятия (с помощью рейтинговой шкалы, что позволит выделить рискообразующие факторы каждого из рассматриваемых факторов для каждого из рассматриваемых проектов). Второй рассмотренный методический подход позволит предварительно оценить вероятность реализации / нереализации проекта в зависимости от имеющейся статистической информации об инновационных проектах и спрогнозировать возможность закрытия проектов с помощью аналитических моделей, а также позволяет оценить риск, присущий как отдельным этапам жизненного цикла инновационного проекта так и инновационному проекту на определенный запланированный промежуток времени.

**Ключевые слова:** риск инновационной деятельности, оценки рисков инновационной деятельности, развитие предприятия.



**Formulation of the problem.** When developing and implementing innovative projects, the company faces uncertainty caused by risk factors of the external and internal environment of the enterprise. In order to ensure more effective strategic development planning, the company needs to pay attention to the evaluation of available information, which can lead to a risky situation. These situations are associated with the emergence during the implementation of innovative projects, on the one hand, the loss of the effect of innovation and possible losses, and on the other hand, can lead to additional competitive advantages in the future and the growth of the enterprise.

Ensuring the optimization of financial resources of the enterprise in the process of implementing innovative projects for strategic planning of enterprise development necessitates the creation of an appropriate system for assessing the risks of innovation in the enterprise and developing tools for assessing the risks of innovation in the enterprise to achieve long-term goals.

**Analysis of research and publications.** The problem of risk assessment is given much attention in the works of domestic and foreign scientists, such as Valsamakis A. C. [7], Vivian R. W. [7], Du Toit G. S [7], Burke R. [3], Gray C. F. [4], Larson E. W. [4], Veres O. M. [11], Katrenko A. V. [11], Rishnyak I. V. [11], Chaplyha V. M. [11], Harasym Yu. R. [13], Romaka V. A. [13], Rybiy M. M. [13], Balabanov I. T. [8], Granaturov V. M. [14], Mostenska T. L. [19], Skopenko N. S. [19], Donets O. M. [15], Savelyeva T. V. [15], Uretska Yu. I. [15], Kovalenko V. V. [18], Zhezhukha V. Y. [16], Yankovsky N. A. [27], Verbitska I. I. [10], Baldji M. D. [9], Ilyashenko S. M. [17], Vitlinskyi V. V. [12], Velykoivanenko H. I. [12].

**The purpose of the article.** The purpose of this article is to improve methodological approaches to assessing the risks of innovation in the strategic planning of enterprise development and providing recommendations on the possibility of their use.

**Research methods.** A complex of theoretical research methods has been used: deduction and induction, analysis and synthesis, comparison, generalization, systematization and interpretation of results. The methodological and informational basis of the work is scientific works of domestic and foreign scientists and practitioners, materials of periodicals, Internet resources.

**Result.** Theoretical study of the possibility of using existing risk assessment methods to assess the risks of innovation has shown that existing methods can not be used in full and at each stage of the life cycle of an innovation project [6].

In order to identify the most important factors of external (macro- and micro-environment) and internal environment, which should be considered when assessing the risks of innovation in strategic planning of enterprise development, it is advisable to investigate the impact of factors at each stage of the innovation project life cycle.

The proposed improved methodological approach to assessing the overall risk of innovation, taking into account the risk factors of the external and internal environment of the enterprise, is as follows:

1) determination of the main components of risk factors of the external (macroenvironment, micro-environment) and internal environment of the enterprise;

It was suggested to use the following risk factors [20; 21]:

- for the macro environment — scientific and technological ( $V_{1s}$ ), socio-cultural ( $V_{2s}$ ), economic ( $V_{3s}$ ), demographic ( $V_{4s}$ ), international ( $V_{5s}$ ), political and legal ( $V_{6s}$ ), natural and geographical ( $V_{7s}$ ), environmental ( $V_{8s}$ );
- for the microenvironment — caused by competitors ( $Y_{1s}$ ), caused by customers ( $Y_{2s}$ ), caused by intermediaries ( $Y_{3s}$ ), caused by suppliers ( $Y_{4s}$ ), caused by contact audiences ( $Y_{5s}$ );
- for the internal environment of the enterprise — production ( $Z_{1s}$ ), marketing ( $Z_{2s}$ ), innovation ( $Z_{3s}$ ), information ( $Z_{4s}$ ), time ( $Z_{5s}$ ), financial ( $Z_{6s}$ ), technological ( $Z_{7s}$ ), labor ( $Z_{8s}$ ), management ( $Z_{9s}$ ), spatial ( $Z_{10s}$ ).

If necessary, each company can formulate its own list of risk factors that will be most characteristic of it and take into account all the specifics of a particular company.

2) conducting a survey by pairwise comparison of the degree of influence of each of the components of the risk factors of the external (macroenvironment, microenvironment) and internal environment of the enterprise depending on the stage of the life cycle of the innovation project;

To create a matrix of pairwise comparisons in general, assume that  $C_1, C_2 \dots C_n$  — set of objects (possible actions). Quantitative judgments about a pair of objects ( $C_i, C_j$ ) is represented as a size matrix  $n \times n$

$$A = (a_{ij}), (i, j = 1, 2, \dots, n).$$

Elements  $a_{ij}$  meet the following requirements:

$$\text{If } a_{ij} = \alpha, \text{ then } a_{ji} = \frac{1}{\alpha}, \alpha \neq 0.$$

If, as a result of expert judgments, it is established that  $C_i$  and  $C_j$  ave the same relative importance, then  $a_{ij} = 1, a_{ji} = 1$ , in particular,  $a_{ii} = 1$  or all  $i$ .

To make pairwise comparisons of objects using subjective judgments, it is advisable to use the Saati scale (standard comparison scale) [26, p. 547; 22, p. 53].

To determine the importance of factors, it is first necessary to build a matrix of pairwise comparisons for risk groups (Table 1), this will determine which group of factors has the greatest impact at the appropriate stage of the project life cycle. It should be noted that when comparing risk factors should take into account the possible negative impact, ie one that can lead to undesirable results.

The matrix of pairwise comparisons in General for the risk factors of the macroenvironment of the enterprise are presented in Table 2.

The matrix of pairwise comparisons in General for the risk factors of the microenvironment of the enterprise are presented in Table 3.

The matrix of pairwise comparisons in General for the risk factors of the internal environment of the enterprise are presented in Table 4.

3) use of the method of analysis of hierarchies in order to obtain the weights of risk factors of each expert and calculate the coefficient of consistency of responses of each expert on risk factors of external (macroenvironment, microenvironment), internal environment and groups of risk factors depending on the life cycle of the innovation project;

After presenting quantitative judgments about pairs of objects ( $C_i, C_j$ ) in the numerical expression  $a_{ij}$ , it is necessary  $n$  possible objects (actions)  $C_1, C_2 \dots C_n$  to match the set of numerical weights  $\omega_1, \omega_2 \dots \omega_n$ , which would correspond to the obtained judgment.

After pairwise comparisons, the matrix must be normalized. This is done by summing the numbers

Table 1

Comparison of groups of risk factors at the stages of the project life cycle

	Macroenvironment ( $R_{1s}$ )	Microenvironment ( $R_{2s}$ )	Internal environment ( $R_{3s}$ )
Macroenvironment ( $R_{1s}$ )	1	$k_{12s}$	$k_{13s}$
Microenvironment ( $R_{2s}$ )	$1/k_{12s}$	1	$k_{23s}$
Internal environment ( $R_{3s}$ )	$1/k_{13s}$	$1/k_{23s}$	1

Source: elaborated by the author

Table 2

Matrix of pairwise comparison of risk factors of the macroenvironment of the enterprise

	$V_{1s}$	$V_{2s}$	$V_{3s}$	$V_{4s}$	$V_{5s}$	$V_{6s}$	$V_{7s}$	$V_{8s}$
$V_{1s}$	1	$h_{12s}$	$h_{13s}$	$h_{14s}$	$h_{15s}$	$h_{16s}$	$h_{17s}$	$h_{18s}$
$V_{2s}$	$1/h_{12s}$	1	$h_{23s}$	$h_{24s}$	$h_{25s}$	$h_{26s}$	$h_{27s}$	$h_{28s}$
$V_{3s}$	$1/h_{13s}$	$1/h_{23s}$	1	$h_{34s}$	$h_{35s}$	$h_{36s}$	$h_{37s}$	$h_{38s}$
$V_{4s}$	$1/h_{14s}$	$1/h_{24s}$	$1/h_{34s}$	1	$h_{45s}$	$h_{46s}$	$h_{47s}$	$h_{48s}$
$V_{5s}$	$1/h_{15s}$	$1/h_{25s}$	$1/h_{35s}$	$1/h_{45s}$	1	$h_{56s}$	$h_{57s}$	$h_{58s}$
$V_{6s}$	$1/h_{16s}$	$1/h_{26s}$	$1/h_{36s}$	$1/h_{46s}$	$1/h_{56s}$	1	$h_{67s}$	$h_{68s}$
$V_{7s}$	$1/h_{17s}$	$1/h_{27s}$	$1/h_{37s}$	$1/h_{47s}$	$1/h_{57s}$	$1/h_{67s}$	1	$h_{78s}$
$V_{8s}$	$1/h_{18s}$	$1/h_{28s}$	$1/h_{38s}$	$1/h_{48s}$	$1/h_{58s}$	$1/h_{68s}$	$1/h_{78s}$	1

Source: elaborated by the author

Table 3

Matrix of pairwise comparison of risk factors of the microenvironment of the enterprise

	$Y_{1s}$	$Y_{2s}$	$Y_{3s}$	$Y_{4s}$	$Y_{5s}$
$Y_{1s}$	1	$g_{12s}$	$g_{13s}$	$g_{14s}$	$g_{15s}$
$Y_{2s}$	$1/g_{12s}$	1	$g_{23s}$	$g_{24s}$	$g_{25s}$
$Y_{3s}$	$1/g_{13s}$	$1/g_{23s}$	1	$g_{34s}$	$g_{35s}$
$Y_{4s}$	$1/g_{14s}$	$1/g_{24s}$	$1/g_{34s}$	1	$g_{45s}$
$Y_{5s}$	$1/g_{15s}$	$1/g_{25s}$	$1/g_{35s}$	$1/g_{45s}$	1

Source: elaborated by the author

in each column and then dividing each element of the column by the amount obtained for that column.

The next step is to calculate the coefficient of consistency and check its value. The purpose of this step is to verify the consistency of the specified benefits of the original data.

The calculation of the coefficient of consistency consists of three stages [26, c. 553]:

- calculation of the degree of consistency for each criterion;
- calculation of the consistency index ( $CI$ );
- calculation of the coefficient of consistency ( $CR$ ), calculated by the formula:

Table 4

Matrix of pairwise comparison of risk factors of the internal environment of the enterprise

	$Z_{1s}$	$Z_{2s}$	$Z_{3s}$	$Z_{4s}$	$Z_{5s}$	$Z_{6s}$	$Z_{7s}$	$Z_{8s}$	$Z_{9s}$	$Z_{10s}$
$Z_{1s}$	1	$o_{12s}$	$o_{13s}$	$o_{14s}$	$o_{15s}$	$o_{16s}$	$o_{17s}$	$o_{18s}$	$o_{19s}$	$o_{110s}$
$Z_{2s}$	$1/o_{12s}$	1	$o_{23s}$	$o_{24s}$	$o_{25s}$	$o_{26s}$	$o_{27s}$	$o_{28s}$	$o_{29s}$	$o_{210s}$
$Z_{3s}$	$1/o_{13s}$	$1/o_{23s}$	1	$o_{34s}$	$o_{35s}$	$o_{36s}$	$o_{37s}$	$o_{38s}$	$o_{39s}$	$o_{310s}$
$Z_{4s}$	$1/o_{14s}$	$1/o_{24s}$	$1/o_{34s}$	1	$o_{45s}$	$o_{46s}$	$o_{47s}$	$o_{48s}$	$o_{49s}$	$o_{410s}$
$Z_{5s}$	$1/o_{15s}$	$1/o_{25s}$	$1/o_{35s}$	$1/o_{45s}$	1	$o_{56s}$	$o_{57s}$	$o_{58s}$	$o_{59s}$	$o_{510s}$
$Z_{6s}$	$1/o_{16s}$	$1/o_{26s}$	$1/o_{36s}$	$1/o_{46s}$	$1/o_{56s}$	1	$o_{67s}$	$o_{68s}$	$o_{69s}$	$o_{610s}$
$Z_{7s}$	$1/o_{17s}$	$1/o_{27s}$	$1/o_{37s}$	$1/o_{47s}$	$1/o_{57s}$	$1/o_{67s}$	1	$o_{78s}$	$o_{79s}$	$o_{710s}$
$Z_{8s}$	$1/o_{18s}$	$1/o_{28s}$	$1/o_{38s}$	$1/o_{48s}$	$1/o_{58s}$	$1/o_{68s}$	$1/o_{78s}$	1	$o_{89s}$	$o_{810s}$
$Z_{9s}$	$1/o_{19s}$	$1/o_{29s}$	$1/o_{39s}$	$1/o_{49s}$	$1/o_{59s}$	$1/o_{69s}$	$1/o_{79s}$	$1/o_{89s}$	1	$o_{910s}$
$Z_{10s}$	$1/o_{110s}$	$1/o_{210s}$	$1/o_{310s}$	$1/o_{410s}$	$1/o_{510s}$	$1/o_{610s}$	$1/o_{710s}$	$1/o_{810s}$	$1/o_{910s}$	1

Source: elaborated by the author

$$CR = \frac{CI}{RI} \tag{1}$$

where *CI* — Consistency Index; *RI* — Random Index.

In the Table 5 shows the values of the randomization index for different matrix sizes.

Table 5

Randomization index for different matrix sizes [26, p. 553]

n	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,51

It should be noted that if the consistency ratio is too high (more than 0.10 according to Saati), then the expert was not consistent enough in his assessments and it is necessary to return and review the results of pairwise comparisons.

4) calculation of the concordance coefficient by risk factors of external (macroenvironment, microenvironment), internal environment of the enterprise and groups of risk factors depending on the stage of the innovation project life cycle for agreed answers of experts and adjustment of concordance coefficient by excluding answers of experts contradicting the majority;

The concordance coefficient is used to determine the consistency of experts' opinions, calculated by the formula [25, c. 378]:

$$w = \frac{S}{\frac{1}{12}(m^2(n^3 - n) - m \sum_{j=1}^m T_j)} \tag{2}$$

where *S* — the sum of the squares of the deviations of all estimates of the ranks of each object of examination from the average value; *n* — number of objects of examination; *m* — number of experts; *T<sub>j</sub>* — an indicator that takes into account the coincidence of ranks and is calculated according to the formula [25, c. 378]:

$$T_j = \sum_{k=1}^n (t_k^3 - t_k) \tag{3}$$

where *t<sub>k</sub>* — the number of repetitions of rank *k* when ranking factors by the *j*-th expert.

The concordance coefficient varies in the range 0 < *W* < 1, where 0 — is complete inconsistency, 1 — is complete unity.

5) calculation of the total weights of each external risk factor (macroenvironment, microenvironment), internal environment of the enterprise and groups of risk factors depending on the stage of the life cycle of the innovation project for agreed answers of experts by calculating their arithmetic mean;

6) obtaining equations to calculate the impact of risk factors of external (macroenvironment, microenvironment), internal environment of the enterprise and groups of risk factors depending on the stage of the life cycle of the innovation project;

The objective function in general will look like:

$$R = \sum_{i=1}^n w_i \times R_i \tag{4}$$

where *w<sub>i</sub>* — the weight of the *i*-th factor, *w<sub>i</sub>* > 0; *R<sub>i</sub>* — the value of the *i*-th factor; *n* — the number of factors.

Taking into account the analyzed factors of the external and internal environment, the formula of the general risk assessment of innovative activity should be presented as follows:

$$R = K_{1s} \times R_{1s} + K_{2s} \times R_{2s} + K_{3s} \times R_{3s} \tag{5}$$

where *R<sub>1s</sub>* — risk caused by the impact of the macroenvironment of the enterprise at the appropriate stage of the project life cycle; *R<sub>2s</sub>* — the risk caused by the impact of the microenvironment of the enterprise at the appropriate stage of the project life cycle; *R<sub>3s</sub>* — the risk caused by the impact of the internal environment of the enterprise at the appropriate stage of the project life cycle; *K<sub>1s</sub>*, *K<sub>2s</sub>*, *K<sub>3s</sub>* — the corresponding weights of each risk group, calculated by pairwise comparisons, at the appropriate stage of the project life cycle; *s* — the appropriate stage of the project life cycle.

The group of risks associated with the macroenvironment has the greatest degree of uncertainty, as the company cannot influence them. To assess the risk of the macro-environment of the enterprise at the appropriate stage of the life cycle of the enterprise, it is proposed to use the following formula:

$$R_{1s} = H_{1s} \times V_{1s} + H_{2s} \times V_{2s} + H_{3s} \times V_{3s} + H_{4s} \times V_{4s} + H_{5s} \times V_{5s} + H_{6s} \times V_{6s} + H_{7s} \times V_{7s} + H_{8s} \times V_{8s} \tag{6}$$

where *H<sub>1s</sub>*, *H<sub>2s</sub>*, *H<sub>3s</sub>*, *H<sub>4s</sub>*, *H<sub>5s</sub>*, *H<sub>6s</sub>*, *H<sub>7s</sub>*, *H<sub>8s</sub>* — the corresponding weights of each risk factor of the macro-environment of the enterprise, calculated by pairwise comparisons, at the appropriate stage of the project life cycle; *s* — the appropriate stage of the project life cycle.

To assess the risk of the microenvironment of the enterprise at the appropriate stage of the life cycle of the enterprise, it is proposed to use the following formula:

$$R_{2s} = G_{1s} \times Y_{1s} + G_{2s} \times Y_{2s} + G_{3s} \times Y_{3s} + G_{4s} \times Y_{4s} + G_{5s} \times Y_{5s} \tag{7}$$

where *G<sub>1s</sub>*, *G<sub>2s</sub>*, *G<sub>3s</sub>*, *G<sub>4s</sub>*, *G<sub>5s</sub>* — the corresponding weights of each risk factor of the enterprise micro-

environment, calculated by pairwise comparisons, at the appropriate stage of the project life cycle;  $s$  — the appropriate stage of the project life cycle.

To assess the risk of the internal environment of the enterprise at the appropriate stage of the life cycle of the enterprise, it is proposed to use the following formula:

$$R_{3s} = O_{1s} \times Z_{1s} + O_{2s} \times Z_{2s} + O_{3s} \times Z_{3s} + O_{4s} \times Z_{4s} + O_{5s} \times Z_{5s} + O_{6s} \times Z_{6s} + O_{7s} \times Z_{7s} + O_{8s} \times Z_{8s} + O_{9s} \times Z_{9s} + O_{10s} \times Z_{10s} \quad (8)$$

where  $O_{1s}, O_{2s}, O_{3s}, O_{4s}, O_{5s}, O_{6s}, O_{7s}, O_{8s}, O_{9s}, O_{10s}$  — the corresponding weights of each risk factor of the macro-environment of the enterprise, calculated by pairwise comparisons, at the appropriate stage of the project life cycle;  $s$  — the appropriate stage of the project life cycle.

7) identification of the most risk-generating factors depending on the stage of the life cycle of the innovation project to provide recommendations to enterprises to develop optimal ways of risk management;

8) calculation of the impact of each risk factor at the appropriate stage of the life cycle of the innovation project of the enterprise by interviewing experts of the enterprise by scoring, where 10 — the greatest impact, 0 — the least impact, for each proposed innovation project;

9) calculation of risk, in order to compare each of the considered innovative projects of the enterprise, as well as assigning risk to one of the five areas of risk: risk-free area, minimum risk area, high risk area, critical risk area and unacceptable risk area [24].

To calculate the total risk of non-implementation of an innovative project, we use the theorem of multiplication of probabilities of two dependent events. Event B is called event A dependent if the probability of event B changes depending on whether event A occurred or did not occur. The probability of event B, calculated under the condition that another event A took place, is called the conditional probability of event B and is denoted by  $P_A(B)$  [23, c. 20–21].

The probability of the product of two events is equal to the product of the probabilities of one of them by the conditional probability of the other, which is calculated provided that the first event occurred:

$$P(AB) = P(A) \times P_A(B). \quad (9)$$

Probability of product of several events [23, c. 20–21]:

$$P(A_1 A_2 \dots A_n) = P(A_1) \times P_{A_1}(A_2) \times P_{A_1 A_2}(A_3) \times \dots \times P_{A_1 A_2 \dots A_{n-1}}(A_n) \quad (10)$$

The probability of each subsequent event is calculated provided that all previous ones have taken place.

The considered methodical approach allows to allocate the most risk-forming factors at each stage of a life cycle of the innovative project. The calculation of the final value of the risk of each project of the enterprise is possible under the assessment of risk factors of the enterprise (using a rating scale that will identify risk factors of each of the factors for each of the analyzed projects).

This will allow to generalize the risk factors depending on the stage of the life cycle of the innovation project and will allow to pay attention to those factors that most influence and have the greatest possible degree of damage. This will allow the company to increase the efficiency of risk assessment in order to achieve the strategic goals of the enterprise, as well as to compare the riskiness of potential innovative projects in order to implement the development strategy of the enterprise.

Although the considered methodological approach has a number of advantages, namely identification of the most risky stages, identification of the most risky risk factors at each stage of the innovation project life cycle, calculation of the overall risk of project failure, however, it requires significant calculations and a large number of surveys. Also, the use of such a method requires considerable experience from experts and the ability to assess the probability of occurrence of certain events, as well as a deep understanding of the specifics of the enterprise and the features of the project to be implemented. This method should be used by companies that implement a large number of projects in one area and can influence the most risky risk factors in order to reduce the overall risk of non-implementation of the project.

In order to pre-assess the probable risk at each stage of the project life cycle, as well as the overall risk of project failure when it is impossible to use a methodological approach which makes it possible to identify the most risk-generating factors, it is advisable to use a alternative methodological approach.

We hypothesize the possibility of abstraction and formalization of the process of assessing the risks of innovative activities of the enterprise using a mathematical apparatus.

The duration of the project life cycle is a random variable, denote it by  $X$ . We set the function of the distribution of the life cycle of the project as a function whose value is for the argument  $t \geq 0$  (where  $t$  — stage) shows the probability ( $P$ ) that the duration of the project life cycle will be less than or equal to  $t$  stages. That is, the function of the distribution of the life cycle of the project is denoted by

$$F(t) = P(X \leq t) \quad (11)$$

In practice, to assess the risks of innovative activity of the enterprise, it is more convenient to use not the distribution function itself, but the project survival function obtained on its basis. Function  $S(t)$  is defined as the survival function of the project, which for the argument  $t \geq 0$  shows the probability that the duration of the project life cycle will be more than  $t$  stages:

$$S(t) = P(X > t) = 1 - P(X \leq t) = 1 - F(t) \quad (12)$$

To formalize the process of assessing the risks of innovation, the survival function of the project must have the following properties:

$S(0) = 1$ , because potentially the project can go through all stages of its life cycle,  $S(\infty) = 0$ , because hypothetically the duration of the project life cycle is a finite value, in practice it is necessary to determine the maximum number of stages of the project  $\omega$  and assume that  $S(t) = 0$  when  $t > \omega$ .

$S(t)$  is descending, when  $t_1 > t_2$  the condition is fulfilled  $S(t_1) < S(t_2)$ ,  $S(t)$  is continuous, so that the mathematical characteristics of the survival function do not contradict its meaning.

To do this, the innovative activity of the enterprise is considered as a set of innovative projects, which are characterized by a life cycle, stages (components of the life cycle of an innovative project). It is emphasized that the duration of the life cycle of an innovation project will not mean the calendar duration (in years, months, days, etc.), but a set of individual stages (components of the life cycle of the innovation process), which form the content of the innovation process as milestones.

To build the survival function, it is first necessary to form a table of stages of project closure, which can be obtained from empirical data (survey data) and / or statistics. To build a survival function you need:

- identify the stages / substages of the life cycle of the innovation project that will be specific to your company or use the generally accepted theoretical developments of scientists;
- determine the number of projects, information about which you can analyze and determine at what stage / substage of the life cycle of the innovation project they ceased to exist;
- for each project or group of projects (if it is possible to collect data from a group of enterprises) to calculate the probability of transition to the next stage / substage of the life cycle of the innovation project;
- calculate the weighted average value of the probability of transition of an innovative project from one stage to another  $f(t)$ ;
- calculate  $F(t)$  for each selected stage according to the formula of probability of product of several

events by product of weighted average values of probability of transition of the innovative project from one stage to another of all previous stages. That is,  $F(1) = f(1)$ ;  $F(2) = f(1) \times f(2)$ ; ...;  $F(X) = f(1) \times f(2) \times \dots \times f(X)$ .

- calculate  $S(t)$  by formula 12.

For a group of  $l_0$  newly created projects, denote by  $l_x$  the average number of projects in this group that continue to exist in the  $x$ -th substage. Then

$$l_x = l_0 S(x). \quad (13)$$

The average number of projects in this group that ceased to exist (closed) in the period from  $x$  to  $x + t$  substages, denote  $d_x$

$$d_x = l_x - l_{x+t} = l_0 (S(x) - S(x+t)). \quad (14)$$

The variance of the number of enterprises in this group that ceased to exist (closed) in the period from  $x$  to  $x+t$  substages, is calculated by the formula:

$${}_t S_x^2 = d_x \left( 1 - \frac{d_x}{l_0} \right). \quad (15)$$

The density function of the life cycle distribution of project  $X$  (closed project curve) is determined by:

$$f(t) = -S'(t) = F'(t), \quad (16)$$

$$S(t) = \int_t^{\infty} f(t) dt. \quad (17)$$

The curve of closed projects roughly reflects the average number of projects from the initial population that were not implemented between  $t$  and  $t + 1$  stages.

To formalize the process of assessing the risks of innovation, the function that describes the curve of closed projects must have the following properties:

$$f(t) \geq 0; \int_0^{\infty} f(t) dt = 1,$$

because there really is a survival function of the innovation project for which the following is performed  $f(t) = -S'(t)$ .

We formalize the value of  $\mu_t$  as the intensity of project closure, it should approximately show the probability that the project, which is in  $t$  stage, will be closed during the next stage, and is calculated by the formula:

$$\mu_t = \frac{f(t)}{1 - F(t)} = \frac{f(t)}{S(t)} = -\frac{S'(t)}{S(t)}. \quad (18)$$

To formalize the process of assessing the risks of innovation, the intensity of project closure should have the following properties:

$$\mu_t \geq 0; S(t) = e^{-\int_0^t \mu_u du},$$

where  $u$  — stages of possible liquidation, which occur after the project  $t$  stages.

For practical application, the above characteristics must be represented in the form of functions (analytical models of project closure) of a certain type, depending on the parameters. Parameters can be determined from empirical or statistical data. As analytical models of project closure, it is possible to use the following: de Muavre model [2], Gompertz model [1], Meikham model [5].

To compare the stages / stages of projects in different areas in which they closed, it is advisable to formalize the average life cycle of the project (mathematical expectation of the life cycle of project  $X$ ) as:

$$E(X) = {}^0e_0 = \int_0^{\infty} tf(t)dt = \int_0^{\infty} S(t)dt \quad (19)$$

and the variance  ${}^0\sigma_t^2$ :

$${}^0\sigma_t^2 = M(X^2) - {}^0e_0^2 \quad (20)$$

$$MX^2 = \int_0^{\infty} t^2f(t)dt = 2\int_0^{\infty} tS(t)dt \quad (21)$$

where  $M$  — mathematical expectation of the value.

It is also possible to calculate the probability that the project in stage  $x$  will go through  $t$  more stages, but will be liquidated during the next  $u$  stages ( ${}_{t/u}q_x$ ):

$${}_{t/u}q_x = \frac{S(x+t) - S(x+t+u)}{S(x)} = {}_tP_x - {}_{t+u}P_x = {}_{t+u}q_x - {}_tq_x. \quad (22)$$

The calculation of these characteristics will allow the company to compare innovative projects in different industries and identify the most promising that can be further implemented for the development of the enterprise.

This methodological approach has a number of advantages, namely the ability to pre-estimate the probability of non-implementation of the project, does not require significant calculations and expert assessments, however, at the same time it requires a significant amount of data on project mortality (because only in this case). If the company implements a significant number of projects and has its own statistics, then this method will help to cut off projects that are not implemented in the near future and not to use time-consuming calculations. However, if the

company does not have such statistical information, it is necessary to spend time conducting an expert survey.

If the company implements a significant number of projects, data on non-implementation of projects will allow to analyze the most risky stages and stages, as well as using formulas to calculate the probability that the project, which is currently at a certain stage, will pass a certain number of stages or implemented.

#### Conclusions and prospects for further research.

Thus, it can be argued that the considered methodological approaches have their advantages and disadvantages, as well as features of application. The methodological approach which makes it possible to identify the most risk-generating factors allows to identify the most risk-forming factors at each stage of the innovation project life cycle and allows to identify risk-forming factors of each of the considered factors for each of the analyzed projects of the enterprise. alternative methodological approach will allow to estimate in advance the probability of realization / non-realization of the project depending on the available statistical information on innovative projects and to predict the possibility of closing projects with analytical models.

The scientific novelty of the obtained results is to improve the methodological approach to assessing the overall risk of innovation, taking into account the risk factors of the external and internal environment of the enterprise, which in contrast to the known stage of the innovation project life cycle; and allows to take into account each alternative opinion of the expert by using the method of analysis of hierarchies in order to objectively identify the risk factors of each stage; as well as improving the methodological approach to determining the risk of an innovation project, which, unlike the known ones, is based on the differentiation of the innovation life cycle; and allows to assess the risk inherent in both individual stages of the life cycle of the innovation project and the innovation project for a certain planned period of time.

In further researches it is planned to compare calculations on each of the offered methodical approaches and to give recommendations on expediency of use of the specified approaches depending on branch of functioning of the enterprise, the size of the enterprise and its stage of a life cycle.

#### Література

1. A letter Baily to Fr. by Gompertz B. "On the Nature of the Function Expressive of the Law of Human Mortality, and on a New Mode of Determining the Value of Life Contingencies". URL: <https://royalsocietypublishing.org/doi/pdf/10.1098/rstl.1825.0026>. (Last accessed: 27.05.2020).
2. Actuarial Mathematics / N. L. Bowers et. al.; Second Edition, Schaumburg: Society of Actuaries, 1997. 753 p.
3. Burke R. Project management planning and control / R Burke. — 3rd ed. Cape Town: Management Press, 2000. 375 p.

4. Gray C. F., Larson E. W. Project management — the managerial process. 3rd ed. Boston, Mass.: Irwin/McGraw — Hill. 2006. 382 p.
5. Makeham W. M. On the Law of Mortality and the Construction of Annuity Tables // Journal of the Institute of Actuaries and Assurance Magazine. New York, 1860. Vol. VIII. P. 301–310.
6. Pliekhanova T. Generalization of the theoretical approaches to the risk assessment of innovative activities in dependence on the stage of the life cycle of the innovation project // European journal of economics and management. Praha, 2019. Issue 6. Vol. 5. P. 113–120.
7. Valsamakis A. C., Vivian R. W., Du Toit G. S. Risk management: managing enterprise risks. 3rd ed. Sandton: Heinemann, 2004. 255 p.
8. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. Москва: Финансы и статистика, 1996. 192 с.
9. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посібн. Харків: Промарт, 2015. 300 с.
10. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. Сталий розвиток економіки. 2013. № 5. С. 282–291.
11. Верес О. М., Катренко А. В., Рішняк І. В., Чаплига В. М. Управління ризиками в проектній діяльності // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». «Інформаційні системи та мережі». 2003. № 489. С. 38–49.
12. Вітлінський В. В., Великоіваненко П. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
13. Гарасим Ю. Р., Ромака В. А., Рибій М. М. Аналіз процесу управління ризиками інформаційної безпеки в процесі забезпечення властивості живучості систем // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» // «Автоматика, вимірювання та керування». 2013. № 756. С. 105–123.
14. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: уч. пособ. Москва: Дело и Сервис. 2003. 154 с.
15. Донець О. М., Савельєва Т. В., Урецька Ю. І. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками // Управління розвитком складних систем. 2011. № 6. С. 36–42.
16. Жежуха В. Й. Ризики інноваційної діяльності підприємств // Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.2. С. 177–182.
17. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навч. посібн. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.
18. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика: монографія. Суми: ДВНЗ «УАВС НБУ», 2010. 228 с.
19. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства // Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 3 (7). С. 72–79.
20. Плеханова Т. Є. Визначення факторів ризику внутрішнього середовища підприємства при плануванні інноваційного розвитку // Бізнес-навігатор. Херсон, 2017. № 4–2 (43). С. 22–28.
21. Плеханова Т. Є. Визначення факторів ризику зовнішнього середовища підприємства, що реалізує інноваційні проекти // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». Одеса, 2017. № 24. Ч. 1. С. 130–134.
22. Саати Т. Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий. Москва: Радио и связь, 1993. 320 с.
23. Тичинська Л. М., Черепашук А. А. Теорія ймовірностей. ч. 1. Історичні екскурси та основні теоретичні відомості: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2010. 112 с.
24. Ткаченко А. М., Якось І. С. Методи оцінки підприємницького ризику // Економічний вісник Донбасу. Київ — Старобільськ, 2008. № 3 (13). С. 136–139.
25. Трасковецька Л. М., Боровик Л. В., Боровик О. В. Автоматизація математичних методів експертних оцінок // Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки. 2013. № 2(60). С. 373–384.
26. Экономическое моделирование в Microsoft Excel / Дж. Мур, Л. Р. Уэдерфорд и др.; пер. с англ. 6-е изд. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2004. 1024 с.
27. Янковский Н. А. Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности крупного производственного комплекса. Донецк: Донеччина, 2000. 430 с.

#### References

1. A letter Baily to Fr. by Gompertz B. “On the Nature of the Function Expressive of the Law of Human Mortality, and on a New Mode of Determining the Value of Life Contingencies”. URL: <https://royalsocietypublishing.org/doi/pdf/10.1098/rstl.1825.0026>. (Last accessed: 27.05.2020).



2. Actuarial Mathematics / N. L. Bowers et. al.; Second Edition, Schaumburg: Society of Actuaries, 1997. 753 p.
3. Burke R. Project management planning and control / R Burke. — 3rd ed. Cape Town: Management Press, 2000. 375 p.
4. Gray C. F., Larson E. W. Project management — the managerial process. 3rd ed. Boston, Mass.: Irwin/McGraw — Hill. 2006. 382 p.
5. Makeham W. M. On the Law of Mortality and the Construction of Annuity Tables // Journal of the Institute of Actuaries and Assurance Magazine. New York, 1860. Vol. VIII. P. 301–310.
6. Pliekhanova T. Generalization of the theoretical approaches to the risk assessment of innovative activities in dependence on the stage of the life cycle of the innovation project // European journal of economics and management. Praha, 2019. Issue 6. Vol. 5. P. 113–120.
7. Valsamakis A. C., Vivian R. W., Du Toit G. S. Risk management: managing enterprise risks. 3rd ed. Sandton: Heinemann, 2004. 255 p.
8. Balabanov I. T. Risk-menedzhment. Moskva: Finansy i statistika, 1996. 192 s.
9. Baldzhy M. D. Ekonomichnyy ryzyk ta metody jogyho vymirjuvannja: navch. posibn. Khar'kiv: Promart, 2015. 300 s.
10. Verbicjka I. I. Ryzyk-menedzhment jak suchasna systema upravlinnja ryzykamy pidpryjemnyckjykh struktur // Stalyj rozvytok ekonomiky. 2013. # 5. S. 282–291.
11. Veres O. M., Katrenko A. V., Rishnjak I. V., Chaplygha V. M. Upravlinnja ryzykamy v proektnij dijalnosti // Visnyk Nacional'nogho universytetu "L'vivs'jka politehnika". "Informacijni systemy ta merezhi". 2003. # 489. S. 38–49.
12. Vitlins'kij V. V., Velykoivanenko P. I. Ryzykologhija v ekonomici ta pidpryjemnyctvi: monoghrafija. Kyjiv: KNEU, 2004. 480 s.
13. Gharasym Ju. R., Romaka V. A., Rybij M. M. Analiz procesu upravlinnja ryzykamy informacijnoji bezpeky v procesi zabezpečennja vlastyvoosti zhyvuchosti system // Visnyk Nacional'nogho universytetu "L'vivs'jka politehnika". "Avtomatyka, vymirjuvannja ta keruvannja". 2013. # 756. S. 105–123.
14. Granaturov V. M. Ekonomicheskij risk: sushchnost, metody izmereniya, puti snizheniya: uch. posob. Moskva: Delo i Servis. 2003. 154 s.
15. Donec O. M., Savel'jjeva T. V., Urecjka Ju. I. Vykorystannja mizhnarodnykh standartiv v upravlinni ryzykamy // Upravlinnja rozvytkom skladnykh system. 2011. # 6. S. 36–42.
16. Zhezhukha V. J. Ryzyky innovacijnoji dijalnosti pidpryjemstv // Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy. 2009. Vyp. 19.2. S. 177–182.
17. Illjashenko S. M. Ekonomichnyy ryzyk: navch. posibn. 2-ghe vyd., dop. i pererob. Kyjiv: Centr navchal'noji literatury, 2004. 220 s.
18. Kovalenko V. V. Strateghichne upravlinnja finansovoju stijkistju bankiv's'kohoji systemy: metodologhija i praktyka: monoghrafija. Sumy: DVNZ "UABS NBU", 2010. 228 s.
19. Mostens'jka T. L., Skopenko N. S. Ryzyk-menedzhment jak instrument upravlinnja ghospodars'kym ryzykom pidpryjemstva // Visnyk Zaporiz'koghho nacional'nogho universytetu. 2010. # 3 (7). S. 72–79.
20. Pljekhanova T. Je. Vyznachennja faktoriv ryzyku vnutrishnjogho seredovyshha pidpryjemstva pry planuvanni innovacijnogho rozvytku. Biznes-navighator. Kherson, 2017. # 4–2 (43). S. 22–28.
21. Pljekhanova T. Je. Vyznachennja faktoriv ryzyku zovnishnjogho seredovyshha pidpryjemstva, shho realizuje innovacijni proekty // Naukovyj visnyk Mizhnarodnogho ghumanitarnogho universytetu. Serija: "Ekonomika i menedzhment". Odesa, 2017. # 24. Ch. 1. S. 130–134.
22. Saati T. L. Prinyatie resheniy. Metod analiza ierarkhiy. Moskva: Radio i svyaz, 1993. 320 s.
23. Tychyn's'jka L. M., Cherepashhuk A. A. Teorija jmovirnostej. ch.1. Istorychni ekskursy ta osnovni teoretychni vidomosti: navch. posib. Vinnycja: VNTU, 2010. 112 s.
24. Tkachenko A. M., Jakosj I. S. Metody ocinky pidpryjemnyckoghho ryzyku // Ekonomichnyy visnyk Donbasu. Kyjiv — Starobil's'k, 2008. # 3 (13). S. 136–139.
25. Traskovec'jka L. M., Borovyk L. V., Borovyk O. V. Avtomatyzacija matematychnykh metodiv ekspertnykh ocinok // Zbirnyk naukovykh pracj Nacional'noji akademiji derzhavnoji prykordonnoji sluzhby Ukrainy. Serija: vijs'jkovi ta tekhnichni nauky. 2013. # 2(60). S. 373–384.
26. Ekonomicheskoe modelirovanie v Microsoft Excel / Dzh. Mur, L. R. Uederford i dr.; per. s angl. 6-e izd. Moskva: Izdatelskij dom "Vilyams", 2004. 1024 s.
27. Yankovskij N. A. Povyshenie effektivnosti vneshneekonomicheskoy deyatel'nosti krupnogo proizvodstvennogo kompleksa. Donetsk: Donechchina, 2000. 430 s.

**Данило Світлана Іванівна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності*

*Ужгородський торговельно-економічний інститут*

*Київського національного торговельно-економічного університету*

**Данило Светлана Ивановна**

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры товароведения и коммерческой деятельности*

*Ужгородский торгово-экономический институт*

*Киевского национального торгово-экономического университета*

**Danylo Svitlana**

*PhD in Economic Sciences,*

*Associate Professor of Commodity Science and Commercial Activity*

*Uzhhorod Institute of Trade and Economic of*

*Kyiv National University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0003-3300-7172

**Данило Анастасія Іванівна**

*студентка кафедри обліку і аудиту*

*Ужгородського національного університету*

**Данило Анастасия Ивановна**

*студентка кафедры учета и аудита*

*Ужгородского национального университета*

**Danylo Anastasiya**

*Student of the Department of Accounting and Auditing*

*Uzhhorod National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-5-5975

## **АУТСТАФІНГ, ЯК ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

## **АУТСТАФФИНГ, КАК ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

## **OUTSTAFFING AS INNOVATIONS IN PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE**

**Анотація.** В статті розкрито суть визначення поняття «аутстафінг» та різні підходи науковців. З'ясовано основні переваги та ризики використання аутстафінгу. Розкрито питання аутстафінгу, як одного з сучасних методів управління персоналом, актуальність його використання, проблематика та перспективи розвитку в сучасних економічних умовах України.

Надання послуг силами виведеного персоналу через провайдера регламентується нормами цивільного і трудового права. Послуга аутстафінгу, як нетипова форма зайнятості є особливо актуальною сьогодні, як альтернатива неофіційної зайнятості, що дає можливість роботодавцю залишити працівника офіційно працевлаштованим, хоча й в штаті іншого підприємства.

Розглянуто вітчизняний досвід використання аутстафінгу як ефективного інструменту управління персоналом.

А також запропоновані основні чинники використання аутстафінгу, як: прагнення зберегти статус малого підприємства; виконувати певний обсяг робіт в окремому регіоні, не відкриваючи при цьому філію або представництво; обмеження

законодавством, статутним договором або вищою організацією обмеження чисельності працівників; необхідність оформлення працівників на випробувальний термін для оцінки результатів їх роботи; необхідність знизити ризики, які пов'язані з працевлаштуванням осіб; потреба у скороченні адміністративних витрат на управління персоналом; прагнення до більшої гнучкості та незалежності при формуванні штатного розкладу; прагнення отримати вищий статус у спеціалізованих рейтингах та підвищити інвестиційну привабливість підприємства.

Зроблено висновок, що перспективи ринку послуг аутстафінгу в Україні є досить нетрадиційним, тому розвивається досить повільно, формуються на основі усвідомлення того факту, що широкомасштабне впровадження за всіма напрямками є необхідною умовою для формування ефективної діяльності підприємств, які потребують зменшення штату підприємства.

**Ключові слова:** аутстафінг, управління персоналом, ринок послуг, підприємства.

**Аннотація.** В статті раскрыта суть определения понятия «аутстаффинг» и различные подходы ученых. Выяснены основные преимущества и риски использования аутстаффинга. Раскрыты вопросы аутстаффинга, как одного из современных методов управления персоналом, актуальность его использования, проблематика и перспективы развития в современных экономических условиях Украины.

Предоставление услуг силами выведенного персонала через провайдера регламентируется нормами гражданского и трудового права. Услуга аутстаффинга, как нетипичная форма занятости является особенно актуальной сегодня, как альтернатива неофициальной занятости, дает возможность работодателю оставить работника официально трудоустроенным, хотя и в штате другого предприятия.

Рассмотрены отечественный опыт использования аутстаффингу как эффективного инструмента управления персоналом.

А также предложены основные факторы использования аутстаффинга, как: стремление сохранить статус малого предприятия; выполнять определенный объем работ в отдельном регионе, не открывая при этом филиал или представительство; ограничение законодательством, уставным договором или вышестоящей организацией ограничения численности работников; необходимость оформления работников на испытательный срок для оценки результатов их работы; необходимость снизить риски, связанные с трудоустройством лиц; потребность в сокращении административных расходов на управление персоналом; стремление к большей гибкости и независимости при формировании штатного расписания; стремление получить более высокий статус в специализированных рейтингах и повысить инвестиционную привлекательность предприятия.

Сделан вывод, что перспективы рынка услуг аутстаффинга в Украине является достаточно нетрадиционным, поэтому развивается достаточно медленно, формируются на основе осознания того факта, что широкомасштабное внедрение во всех направлениях является необходимым условием для формирования эффективной деятельности предприятий, нуждающихся уменьшение штата предприятия.

**Ключевые слова:** аутстаффинг, управление персоналом, рынок услуг, предприятия.

**Summary.** The article reveals the essence of the definition of «outstaffing» and different approaches of scientists. The main benefits and risks of using outstaffing have been identified as well as the issue of outstaffing as one of the modern methods of personnel management, the relevance of its use, issues and prospects for development in the modern economic conditions of Ukraine.

The provision of services is governed by civil and labour law by withdrawn personnel through the provider. The outstaffing service, as an atypical form of employment, is especially relevant today as an alternative to informal employment, which allows the employer to keep the employee officially employed, although in the staff of another company.

The domestic experience of using outstaffing as an effective tool of personnel management is considered in the article.

And also the basic factors of outstaffing usage are offered: aspiration to keep the status of the small enterprise; perform a certain amount of work in a particular region, without opening a branch or representative office; restrictions by law, statutory agreement or higher organization limiting the number of employees; the need to register employees for a probationary period to assess the results of their work; the need to reduce the risks associated with employment; the need to reduce administrative costs for personnel management; the desire for greater flexibility and independence in the formation of staffing; the desire to obtain a higher status in specialized ratings and increase the investment attractiveness of the enterprise.

It is concluded that the prospects of the outstaffing services market in Ukraine are quite unconventional, so it develops rather slowly, based on awareness of the fact that large-scale implementation in all areas is a necessary condition for the effective operation of enterprises in need of staff reduction.

**Key words:** outstaffing, personnel management, services market, enterprises.

**Постановка проблеми.** В Україні послуга аутстафінгу з'явилася в 1999 р., отримавши значне поширення після 2004 р. Першими й основними її споживачами стали великі транснаціональні корпорації, які використовують цю форму адміністрування персоналу і вважають її найбільш комфортною та економічно вигідною. На сьогоднішній день ця послуга є недооціненою українськими підприємствами в силу недостатньої інформації та розуміння переваг та особливостей її використання на практиці [1].

Відбувається активна розробка і вдосконалення нормативно-правового забезпечення та встановлення податкового режиму, сприятливого для розвитку ринку аутстафінгових послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням та розкриттям актуальних проблем аутстафінгу, вивченням якої займалися: Є. Абрамова [4], О. В. Ачкасова [10], В. С. Віток [6], М. С. Власенко [7], М. Лазукін [8], Н. М. Матвійчук [9], В. В. Різнюк [2], І. В. Руліна [5], К. О. Спірідонова [11], І. В. Хохлова [1], Є. А. Цатурян [6] А. І. Якимів [12] та інші.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розкриття сутності аутстафінгу та обґрунтування напрямів його удосконалення в умовах економічних перетворень як важливої складової розвитку ринку аутстафінгових послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На українському ринку аутстафінг розвивається досить повільно. І це незважаючи на те, що у нашій країні багато організацій використовують працю тимчасових працівників, і аутстафінг міг би значно підвищити ефективність їх діяльності. Основними причинами такого розвитку подій є недостатня кількість професійних компаній, що надають своїм

клієнтам послуги аутстафінгу та відсутність законодавчої бази для аутстафінгу [2].

Сьогодні можна віднайти безліч публікацій стосовно переваг аутстафінгу, зокрема в контексті оптимізації управління персоналом та кадрової роботи, можливого зменшення фінансового (податкового) навантаження на бізнес, а також мінімізації ризиків, що виникають при взаємодії з працівниками на підставі трудових договорів. Проте, активне використання цього інструменту досить часто призводить до підвищеного інтересу органів влади, в т.ч. правоохоронних органів [3].

Аналіз підходів до сутності поняття «аутстафінг» дозволив також виявити різні класифікаційні переліки, які використовуються в сучасній економічній науці і відображають усю різноманітність чинників та важелів впливу на підприємстві.

У таблиці 1 узагальнено низку класифікаційних підходів до поняття «аутстафінг».

З таблиці видно, що більшість науковців схиляються до традиційної версії трактування поняття «аутстафінг», тобто вивід персоналу за штат компанії замовника.

Термін «аутстафінг» має англійське походження від двох слів: «out» і «staffing», що у перекладі означає «out» — вивід, «staffing» — штат, тобто виведення за штат. Тобто дана послуга передбачає переведення частини працівників зі штату підприємства в штат спеціальної аутстафінгової компанії, яка бере на себе повну юридичну відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрового діловодства й бухгалтерії, виплату заробітної плати з відрахуванням зборів до соціальних фондів, прийом на роботу, звільнення, вирішення трудових спорів тощо, оформлення щорічних відпусток, лікарняних

Таблиця 1

Підходи науковців до визначення поняття «аутстафінг»

Науковці	Визначення поняття
Є. Абрамова [4]	Виведення персоналу за штат і його конкретне оформлення в кадровому агентстві на відносно тривалий період.
І. В. Руліна [5]	Стверджує, що аутстафінг є різновидом аутсорсингу. При цьому аутстафінг вона визначає як вивід персоналу компанії-замовника в штат компанії-провайдера.
В. С. Віток та Є. А. Цатурян [6]	Виведення персоналу за штат підприємства з подальшим наданням цього ж персоналу підприємству за цивільно-правовим договором, тобто, організація-користувач надає своїх працівників кадровому агентству, але вони при цьому продовжують виконувати свої трудові обов'язки на тому самому робочому місці.
М. С. Власенко [7]	Форма позикової праці при якій організація-користувач або виводить свої працівників за рамки штату та передає їх кадровому агентству (приватне агентство зайнятості), а працівники продовжують виконувати свої трудові обов'язки на попередньому робочому місці, або новий працівник зараховується безпосередньо у штат приватного агентства зайнятості.
М. Лазукін [8]	Стверджує, що аутстафінг є універсальною технологією, яка є придатна і вигідна для будь-якого підприємства, що бажає скоротити свої витрати.

Джерело: складено авторами

листів, відряджень, здійснення соціального і медичного страхування. При цьому працівники фактично працюють на одному підприємстві, а числяться на іншому [9].

При вивченні законодавчих аспектів та організаційно-правового підґрунтя, було виявлено, що визначення аутстафінгу до 2010р. не знаходило чіткого відображення в українському законодавстві. Якщо вважати, що всі учасники господарських відносин є вільними в укладенні договорів як передбачених, так і не передбачених Цивільним кодексом України, то при укладанні угод з послуги аутстафінгу зазвичай складають договір на надання послуг. Суть його полягає в тому, що провайдер зобов'язується за завданням замовника надати певні послуги, а останній зобов'язаний їх оплатити. Після укладення договору про надання послуг співробітники, що виводяться за штат компанії-замовника оформлюються у штат до компанії-провайдера, з працівниками укладаються трудові договори. Таким чином, вивід персоналу за штат компанії-замовника та прийняття в штат компанії-провайдера потрапляє під сферу діяльності трудового законодавства. Надання послуг/виконання робіт силами виведеного персоналу через провайдера регламентується нормами цивільного і трудового права. Ситуація до певної міри змінилася після прийняття Податкового кодексу України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (далі — ПКУ), в якому з'явилося визначення поняття послуги з надання персоналу. Згідно з ПКУ послуга з надання персоналу — це «господарська або цивільно-правова угода, згідно з якою особа, що надає послугу (резидент або нерезидент), відправляє в розпорядження іншої особи (резидента або нерезидента) одну або кілька фізичних осіб для виконання визначених цією угодою функцій». Таким чином, сформувалася законодавча база для використання аутстафінгу на практиці [1].

Необхідність використання аутстафінга можуть бути зумовлені такими чинниками, як: [10]

- прагнення зберегти статус малого підприємства або його отримати з подальшими фінансовими та податковими перевагами;
- обмеження законодавством, статутним договором або вищою організацією обмеження чисельності працівників;
- наміри тимчасово або періодично (у разі сезонних робіт) виконувати певний обсяг робіт в окремому регіоні, не відкриваючи при цьому філію або представництво;
- необхідність оформлення працівників на випробувальний термін для оцінки результатів їх роботи, не покладаючи при цьому на себе додаткових зобов'язань;

- необхідність знизити ризики, які пов'язані з працевлаштуванням осіб, що не мають постійної реєстрації у даній місцевості;
- прагнення отримати вищий статус у спеціалізованих рейтингах та підвищити інвестиційну привабливість підприємства завдяки поліпшенню показників, що розраховуються на одного працівника, зокрема таких як прибуток або продажі, які характеризують імідж підприємства;
- потреба у скороченні адміністративних витрат на управління персоналом та обсягів роботи фінансового відділу й служби персоналу, пов'язаної з веденням кадрового діловодства, нарахуванням заробітної плати тощо;
- прагнення до більшої гнучкості та незалежності при формуванні штатного розкладу.

Дослідження ринку послуг аутстафінгу в Україні, показало, що серед компаній-провайдерів аутстафінгу є в більшості кадрові агентства та учбові центри, які проводять професійне навчання та підготовку орендованих працівників відповідно до вимог працедавця [10].

Так як аутстафінгові послуги є відносно новою сферою в порівнянні з традиційними галузями економіки, ринок аутстафінгу глибоко не оцінювався. Згідно з першими дослідженнями, які були проведені групою компаній «Promotion Staff», 60% міжнародних і національних компаній в Україні користується або користувались раніше послугами аутстафінгу, 30% — ніколи не використовували і не мають наміру користуватись цією послугою в майбутньому, а 10% — ніколи не користувались, але мають намір скористатись працевлаштуванням персоналу відповідно до моделі аутстафінгу. Тобто 60% компаній — цільові споживачі послуг, що забезпечують стабільність ринку в майбутньому, 10% — потенційні користувачі послуг в перспективі, 30% підприємств або компаній, що не користуються послугами — потужний потенціал для росту ринку в майбутньому.

Незважаючи на значну кількість переваг для роботодавців та значну кількість недоліків для найманих працівників, аутстафінг є певним компромісом, що дозволяє хоча б частково задовольнити потреби обох сторін. Тобто зайнятість на умовах аутстафінгу для працівника краща, ніж безробіття і краща, ніж «тіньова», нелегальна зайнятість, але однозначно гірша порівняно зі стандартною офіційною зайнятістю [9].

Переваги та ризики для підприємств, що використовує послуги аутстафінгу подано в таблиці 2.

Якщо говорити про галузі, в яких аутстафінг найбільш розповсюджений, то чіткої спрямованості тут

Таблиця 2

## Переваги та ризики для підприємств, що використовує послуги аутстафінгу

Переваги	Ризики
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скорочення штатної чисельності персоналу при збереженні фактичною.</li> <li>2. Оформлення тимчасового персоналу.</li> <li>3. Оформлення співробітників на час випробувального терміну.</li> <li>4. Зниження адміністративних і фінансових витрат.</li> <li>5. Забезпечення легальності та юридичної підтримки при роботі з персоналом.</li> <li>6. Можливість сконцентруватися на основному бізнесі.</li> <li>7. Підвищення конкурентоспроможності підприємств.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неефективна структура кадрів (невідповідальність персоналу кваліфікаційним вимогам), що може призвести до зниження якості та обсягів продукції, зриву термінів виконання замовлень, зниження конкурентоспроможності підприємства.</li> <li>2. Затягування періоду адаптації прийнятого працівника в сформованому колективі.</li> <li>3. Зростання плинності кадрів, що може спричинити збільшення витрат на підготовку або перепідготовку персоналу, зниження якості та обсягів продукції, що випускається.</li> <li>4. Неповне використання знань і умінь працівника.</li> </ol>

Джерело: складено авторами на основі [1; 11]

немає. Сьогодні цією послугою користуються виробничі, рекламні, фармацевтичні, готельний бізнес та торговельні мережі. Останнім часом простежується зростання попиту на цю послугу в секторі інформаційних технологій і телекомунікацій. Фахівці пов'язують це із загальносвітовою кризою в даній галузі та зі зміною політики таких компаній [2].

Хоча у всьому світі аутстафінг — стандартна процедура в роботі з персоналом, на нашому ринку він приживається досить складно. Одна з причин — психологічна. Для багатьох співробітників є незрозумілою і морально тяжкою ситуація, за якої вони працюють в одній компанії, а документально рахуються в іншій [2].

Прикладами успішного застосування аутстафінгу в Україні є такі підприємства:

- *Cisco Україна* — використовує фахівців по договору аутстафінгу з ІТ, маркетологів, продавців, аудиторів, бухгалтерів, промоторів, тощо;
- *Procter & Gamble* наймає працівників складу за договором аутстафінгу;
- *Philips* використовує марчендайзерів за договором аутстафінгу;
- *Samsung Україна*, використовує спеціалістів по договору аутстафінгу з просування товарів, дилерів, бухгалтерів, промоторів, продавців тощо;
- *Ренессанс Капітал* використовує страхових агентів та менеджерів нижчого рівня управління по договору аутстафінгу;
- *Vodafone* — лідер та найбільший оператор мобільного зв'язку в східній та Центральній Європі. Усі оператори компанії, велика кількість виконавців та окремі працівники нижчого рівня управління працюють на підприємстві на основі договорів лізингу персоналу (аутстафінгу);
- *Київстар* — наймає працівників в Call-центри та менеджерів нижчого рівня управління.

- *Альфа-банк* — лідер фінансово-кредитного ринку України наймає за договором аутстафінгу більше сотні ІТ-співробітників, які забезпечують безперебійне обслуговування 51 тис. клієнтів і 2,9 млн. роздрібних споживачів. Ці працівники оформлені в компанії *Ventra Employment*;

Загалом, згідно зі статистикою компаній провайдерів послуг із аутстафінгу, 46% замовлень припадає на адміністративний персонал, 24% — на фінансистів середнього рівня, 14% — на ІТ-спеціалістів, 10% — на топ-менеджерів, 6% — на робочі спеціальності [12].

Найчастіше послугами аутстафінгу користуються і такі виробничі підприємства, зокрема фармацевтичні — *Ratiofarm*, *Arterium*, *Мерпа* та інші, причому за штат вони виводять не фармацевтів, а передусім ІТспеціалістів.

На другому місці торговельні мережі, наприклад, *Comfy*, *Фокстрот*, *Фушет*, *Brocard*, *Секунда* [13].

На сьогоднішній день, проведення перевірок щодо наявності на підприємстві неправильно оформлених працівників, адже за кожного такого працівника передбачаються суттєві штрафи (125 190грн з 2019р.). До того ж наявність працівників, що працюють по моделі аутстафінгу, посилює інтерес контролюючих органів до проведення перевірок [14].

Контролюючі органи й досі не розуміють, що таке аутстафінг, тому з пересторогою ставляться до таких структур як до спроб організації схем з фіктивної діяльності, ухилення від сплати податків чи відмивання доходів. Тому, обираючи контрагента, потрібно бути вкрай обережним. Зокрема, слід звертати увагу, яким чином працівник працевлаштований безпосередньо компанією-аутстафером. На практиці зустрічаються такі варіанти оформлення відносин, коли компанія-аутстафер:

- укладає трудові договори з персоналом та сплачує відповідні податки;

- укладає цивільно-правові договори із фізичними особами та сплачує відповідні податки;
  - залучає ФОП;
  - жодним чином не оформлює своїх працівників.
- За словами експертів, чинниками, які впливають на рівень зацікавленості, є:
- модель співробітництва з компанією-аутстафером та рівень оформлення осіб;
  - предмет договору з компанією-аутстафером;
  - обсяг наданих послуг та проведення розрахунків;
  - скорочення чисельності (штату) працівників замовником;
  - позиція компанії аутстафера при отриманні первинного запиту від перевіряючих;
  - можливість доведення реальності послуг.

Отже, дії замовника полягають в наступному [14]:

- розуміти, на виконання яких робіт і на який строк потрібні робітники, і, виходячи з цього, використовувати модель аутсорсингу чи аутстафінгу;
- перевіряти компанії-аутстаферів на рахунок того, чи здійснює компанія діяльність у сферах не пов'язаних з працевлаштуванням (наприклад, трейдингом), та як працівники працевлаштовані;
- при укладанні договорів з компанією-аутстафером потрібно чітко прописувати, які саме працівники залучаються, на виконання яких робіт/функцій, на який строк, а також залишати гнучкі для себе умови можливості для перегляду певних умов;

- пояснювати працівникам, де вони юридично оформлені, хто є їхнім роботодавцем, хто виплачує їм заробітну плату, щоб у ситуації перевірки вони могли відповісти на ці питання і не підставити компанію-замовника;
- після різкого скорочення штату не наймати працівників через модель аутстафінгу, адже цей факт може зацікавити контролюючий орган.

**Висновки.** Отже, ринок послуг аутстафінгу в Україні є досить нетрадиційним, тому розвивається досить повільно. Враховуючи, що у нашій країні багато організацій використовують працю тимчасово найманих працівників, аутстафінг був би доцільно застосований для ефективної діяльності підприємств, які потребують зменшення штату підприємства. Також, недостатня кількість професійних компаній, що надають своїм клієнтам послуги аутстафінгу та відсутність законодавчої бази для аутстафінгу.

Так, як аутстафінгові послуги є відносно новою сферою в порівнянні з традиційними галузями економіки, ринок аутстафінгу глибоко не оцінювався.

Сьогодні цією послугою користуються виробничі, рекламні, фармацевтичні, готельний бізнес та торговельні мережі.

Тому, використання аутстафінгових послуг є доцільним для ефективної діяльності підприємств, що й стане предметом подальших наукових досліджень.

### Література

1. Хохлова І. В. Аутстафінг (виведення за штат) персоналу: проблематика та перспективи в сучасних економічних умовах України // Український соціум. 2013. Вип. 4. С. 140–150.
2. Різник В. В. Перспективи використання аутстафінгу в управлінні проектами. Молодий вчений. 2016. Вип.1(1). С. 142–146. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_1%281%29\\_\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_1%281%29__35)
3. Небезпека використання аутстафінгу в Україні. URL: [https://biz.ligazakon.net/ua/analitycs/187199\\_nebezpeka-vikoristannya-autstafngu-v-ukran](https://biz.ligazakon.net/ua/analitycs/187199_nebezpeka-vikoristannya-autstafngu-v-ukran)
4. Абрамова Е. Заемный персонал. URL: <https://psycho.ru/library/1616>
5. Рулина И. В. Мифы об аутстаффинге. Мнимые риски и реальные выгоды. Советы экспертов компании Credence Recruintment&Outstaffing. URL: <https://dailypersonal.ru/outstaffing.html>
6. Витко В. С., Цатурян Е. А. Юридическая природа договоров аутстаффинга и аутсорсинга. М.: Статут, 2012. 128 с.
7. Власенко М. С. Проблемы правового регулирования заемного труда в России: автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. юрид. наук: спец. 12.00.05 «Трудовое право; право социального обеспечения». М.: 2009. 25 с.
8. Аутстаффинг выгоден всем. Интервью с М. Лазукиным — директором Департамента корпоративного бизнеса Центра «Оптим-а-проект». URL: <https://www.top-personal.ru/issue.html?652>
9. Матвійчук Н. М. Аутстафінг: стан та проблеми впровадження в Україні. Інноваційна економіка. 2015. Вип. 5. С. 33–37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2015\\_5\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_5_8)
10. Ачкасова О. В. Організаційні та правові аспекти здійснення аутстафінгу в Україні. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 95–99. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2014\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_2_14)
11. Спірідонова К. О. Використання аутстафінгу для підвищення ефективності діяльності українських підприємств // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Вип.1(01). 2016. С. 70–74.

12. Якимів А. І. Особливості використання аутстафінгу для забезпечення стабільного розвитку організацій. Науковий вісник: зб. наук.-техн. праць. Львів: НЛТУ України, Вип. 22.14. 2012. С. 397–405. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22\\_14/397\\_Jak.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22_14/397_Jak.pdf)

13. Грішнова О., Заїчко О. Особливості організації та оплати праці за аутстафінговою зайнятістю. Україна: Аспекти праці. 2014. Вип. 8. С. 10–14.

14. «Ну, і що ж тут кримінального?»: ризики найму персоналу через аутстафінг. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/nu-i-shcho-zh-tut-kriminalnogo-riziki-naymu-personalu-cherez-autstafing.html>

### References

1. Khokhlova I. V. Outstaffing (staff withdrawal) of personnel: issues and prospects in modern economic conditions of Ukraine // Ukrainian society. 2013. Issue 4. PP. 140–150.

2. Riznyk V. V. Prospects for the use of outstaffing in project management. A young scientist. 2016. Issue 1 (1). PP. 142–146. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_1%281%29\\_\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_1%281%29__35)

3. The danger of using outstaffing in Ukraine. URL: [https://biz.ligazakon.net/ua/analitycs/187199\\_nebezpeka-vikoristannya-autstafngu-v-ukran](https://biz.ligazakon.net/ua/analitycs/187199_nebezpeka-vikoristannya-autstafngu-v-ukran) [Accessed 15.05.2020]

4. Abramova E. Borrowed staff. URL: <https://psycho.ru/library/1616> [Accessed 15.05.2020]

5. Rulina I. V. Myths about outstaffing. Imaginary risks and real benefits. Credence Recruitement & Outstaffing Expert Advice. URL: <https://dailypersonal.ru/outstaffing.html> [Accessed 13.05.2020]

6. Vitko V. S. Tsaturyan E. A. Legal nature of outstaffing and outsourcing agreements. M.: Statute, 2012. 128 p.

7. Vlasenko M. S. Problems of legal regulation of borrowed work in Russia: abstract of dissertation for the degree of candidate of legal sciences: specialty 12.00.05 «Labor law; the right to social security». M.: 2009. 25 p.

8. Outstaffing benefits everyone. Interview with M. Lazukin — Director of the Corporate Business Department of the Optima-Project Center. URL: <https://www.top-personal.ru/issue.html?652> [Accessed 14.05.2020]

9. Matviychuk N. M. Outstaffing: state and problems of implementation in Ukraine. Innovative economy. 2015. Issue 5. PP. 33–37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2015\\_5\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_5_8)

10. Achkasova O. V. Organizational and legal aspects of outstaffing in Ukraine. Problems of the economy. 2014. № 2. PP. 95–99. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2014\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_2_14)

11. Spiridonova K. O. Using outstaffing to increase the efficiency of Ukrainian enterprises // Eastern Europe: Economy, Business and Management. Issue 1 (01). 2016. PP. 70–74.

12. Yakymiv A. I. Features of using outstaffing to ensure stable development of organizations. Scientific Bulletin: a collection of scientific and technical works. Lviv: NLTU of Ukraine. Issue 22.14. 2012. PP. 397–405. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22\\_14/397\\_Jak.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22_14/397_Jak.pdf)

13. Grishnova O. Peculiarities of organization and remuneration of outstaffing employment. Ukraine: Aspects of labor. 2014. Issue. 8. PP. 10–14.

14. «Well, what's so criminal here?»: The risks of hiring staff through outstaffing. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/nu-i-shcho-zh-tut-kriminalnogo-riziki-naymu-personalu-cherez-autstafing.html> [Accessed 15.05.2020]



**Жигало Оксана Юріївна**

*аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Жигало Оксана Юрьевна**

*аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій  
Національного університету «Львовская политехника»*

**Zhyhalo Oksana**

*Post-Graduate Student of the Department of*

*Business Economics and Investment*

*Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0002-8874-3276

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-5-6038

**СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ЄМНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ,  
ЇЇ ВИДИ ТА ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ**

**СУЩНОСТЬ ИННОВАЦИОННОЙ ЕМКОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ,  
ЕЕ ВИДЫ И ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ**

**THE ESSENCE OF ENTERPRISES' INNOVATIVE CAPACITY,  
ITS TYPES, AND FACTORS OF FORMATION**

**Анотація.** Планування інноваційної діяльності підприємств повинно базуватися на попередньому виділенні та оцінюванні їх певних характеристик, серед яких важливе місце посідає інноваційна ємність. У цій роботі було встановлено сутність інноваційної ємності підприємства. Під цією властивістю підприємства пропонується розуміти його здатність до отримання максимально можливої величини фінансово-економічних показників господарської діяльності завдяки впровадженню у неї нововведень як розроблених власними силами, так і залучених зі сторони за певних умов зовнішнього середовища, у якому перебуватиме це підприємство. Було проведено групування видів інноваційної ємності підприємств за такими ознаками: за моментом часу, на який відбувається визначення величини інноваційної ємності (наявна, перспективна); залежно від виду впроваджуваних на підприємстві нововведень (загальна, часткова); залежно від реалізації інноваційної ємності на підприємстві (реалізована, нереалізована); за способом формування (внутрішня, зовнішня, комбінована); за проміжком часу, протягом якого формується інноваційна ємність (короткострокова, середньострокова, довгострокова); залежно від видів фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємств, максимізація яких відбуватиметься у процесі реалізації інноваційної ємності; залежно від одиниць виміру фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємств, максимізація яких відбуватиметься у процесі реалізації інноваційної ємності (натуральна, вартісна, відносна); за можливістю підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Також було проведено групування факторів формування інноваційної ємності підприємства за такими ознаками: за місцем розташування відповідних чинників; за можливістю керування відповідними чинниками; за характером впливу на формування інноваційної ємності підприємства; за здатністю до змін протягом певного періоду; за способом впливу на величину інноваційної ємності підприємства; за способом утворення чинників; за способом оцінювання показників, що характеризують відповідні чинники; за ступенем впливу; за тривалістю впливу.

**Ключові слова:** інноваційна ємність, підприємство, характеристика, групування, фактор.

**Аннотация.** Планирование инновационной деятельности предприятий должно основываться на предшествующем выделении и оценке их определенных характеристик, среди которых важное место занимает инновационная емкость. В этой работе была определена сущность инновационной емкости предприятия. Под этим свойством предприятия предлагается

понимать его способность к получению максимально возможной величины финансово-экономических показателей хозяйственной деятельности благодаря внедрению в нее нововведений как разработанных собственными силами, так и привлеченных со стороны при определенных условиях внешней среды, в которой будет находиться предприятие. Были проведены группировки видов инновационной емкости предприятий по следующим признакам: по моменту времени, в который происходит определение величины инновационной емкости (наличная, перспективная); в зависимости от вида внедряемых на предприятии нововведений (общая, частичная); в зависимости от реализации инновационной емкости на предприятии (реализована, нереализованная); по способу формирования (внутренняя, внешняя, комбинированная); в зависимости от промежутка времени, в течение которого формируется инновационная емкость (краткосрочная, среднесрочная, долгосрочная); в зависимости от видов финансово-экономических результатов хозяйственной деятельности предприятий, максимизация которых будет происходить в процессе реализации инновационной емкости; в зависимости от единиц измерения финансово-экономических результатов хозяйственной деятельности предприятий, максимизация которых будет происходить в процессе реализации инновационной емкости (натуральная, стоящая, относительная); по возможности повышения конкурентоспособности предприятия. Также были проведены группировки факторов формирования инновационной емкости предприятия по следующим признакам: по месту расположения соответствующих факторов; по возможности управления соответствующими факторами; по характеру воздействия на формирование инновационной емкости предприятия; по способности к изменениям в течение определенного периода; по способу воздействия на величину инновационной емкости предприятия; по способу образования факторов; по способу оценки показателей, характеризующих соответствующие факторы; по степени воздействия; по продолжительности воздействия.

**Ключевые слова:** инновационная емкость, предприятие, характеристика, группировка, фактор.

**Summary.** Planning of innovative activity of enterprises should be based on preliminary identification and evaluation of their specific characteristics, among which an important place is occupied by innovative capacity. In this work, the essence of the enterprise's innovative capacity was established. Under this property of the enterprise, it is proposed to understand its ability to obtain the maximum possible value of financial and economic indicators of business activity due to the introduction of innovations developed both in-house and attracted from outside under certain conditions of the external environment in which this enterprise will be located. The grouping of the types of enterprises' innovation capacity was formed according to the following criteria: the point in time at which occurs the determination of innovative capacity value (existing, future); depending on the innovations implemented in the enterprise (general, partial); depending on the implementation of innovative capacity at the enterprise (implemented, unimplemented); depending on the method of formation (internal, external, combined); the period of time during which the innovative capacity is formed (short, medium, long term); depending on the types of economic and financial results of enterprises' business activities, the maximization of which will occur in the implementation of innovative capacity; depending on the measurement units of economic and financial results of enterprises' business activities, the maximization of which will occur in the implementation of innovative capacity (natural, value, relative); on the possibility of raising the level of competition of the enterprise. A grouping of formation factors of enterprises' innovative capacity was also conducted according to the following criteria: the location of the relevant factors; the possibility of controlling the corresponding factors; the nature of influence on the formation of enterprise's innovative capacity; the ability to change within a certain period; by way of influence on the value of the innovative capacity of the enterprise; the method of factors' formation; the method of estimation of indexes characterizing the relevant factors; in terms of impact; duration of impact.

**Key words:** innovative capacity, enterprise, characteristic, grouping, factor.

**Постановка проблеми.** На теперішній час рівень інноваційної активності підприємств України є невисоким. При цьому значна кількість вітчизняних суб'єктів господарювання взагалі не провадять інноваційну діяльність, що негативно позначається на конкурентоспроможності їх продукції та, відповідно, обумовлює низькі фінансові результати діяльності таких підприємств. Низький рівень інноваційної активності українських підприємств викликаний цілою низкою різноманітних причин, зокрема, відсутністю у підприємств необхідних фінансових ресурсів, низькою платоспроможністю потенційних

покупців інноваційної продукції тощо. Проте, до основних причин, які обумовлюють низькі обсяги інноваційної діяльності в Україні, слід віднести також і недостатню поінформованість власників та менеджерів українських підприємств про їх наявні та перспективні інноваційні можливості. Тому необхідним є розроблення та використання дієвого інструментарію оцінювання цих можливостей, зокрема, на засадах вимірювання величини інноваційної ємності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Одним з основних напрямів здійснення економічного

аналізу та діагностики є проведення кількісного оцінювання різноманітних властивостей підприємств. Зокрема, у науковій літературі обґрунтовано методологічні підходи до оцінювання таких характеристик підприємств, як їх конкурентоспроможність [1, с. 166–170], адаптованість [2], фінансова стійкість [3, с. 99–100], економічна ефективність [4, с. 19–24] тощо. Стосовно наукових досліджень, присвячених оцінюванню тих властивостей підприємства, які характеризують його інноваційну діяльність, то найбільшу кількість наукових робіт приділено питанню оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. Зокрема, це питання розглядалося у працях таких науковців, як В. Гришко [5], А. Дунська [6], Г. Осовська [7], Т. Тищенко [8], А. Феценко [7] та ін. Також науковцями запропоновано низку підходів до встановлення сутності та розроблення методів оцінювання інноваційності підприємств. Зокрема, це стосується праць таких вчених, як О. Гончар [9], Л. Курило [10], Л. Лігоненко [11], Г. Ортіна [12], Л. Радченко [13], Т. Сльозко [10], С. Удовиченко [10], Л. Федулова [14], В. Хачатрян [9] та ін. Проте, у сучасній науковій літературі значно меншу увагу приділяється питанню вимірювання інноваційної ємності підприємств. Не дивлячись на окремі праці,

присвячені цьому питанню, зокрема [5], існує потреба у подальшому дослідженні сутності та закономірностей формування цієї властивості підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення сутності інноваційної ємності підприємств, її видів та факторів формування. Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань: обґрунтувати авторський підхід до тлумачення поняття «інноваційна ємність підприємства»; виконати класифікацію видів інноваційної ємності підприємства; визначити фактори її формування.

**Виклад основного матеріалу.** Розроблення планів та програм інноваційної діяльності підприємства, які, серед іншого, повинні містити основні параметри цієї діяльності, а також очікувані її результати, потребує формування у розробників цих планів та програм достатньо широкого уявлення про поточний стан інноваційної діяльності на підприємстві та про його наявні й перспективні інноваційні можливості. Одним з можливим підходів до вирішення цього завдання є виділення та оцінювання відповідних характеристик (властивостей) підприємства. Стосовно інноваційної діяльності підприємства, то до його властивостей, які характеризують перебіг, умови та перспективи цієї діяльності, слід відне-



Рис. 1. Місце інноваційної ємності підприємства серед інших його властивостей

Джерело: запропоновано автором

сти, насамперед: інноваційну активність суб'єкта господарювання, інноваційну сприйнятливість підприємства, його інноваційний потенціал та ємність, а також інноваційність фірми (рис. 1). При цьому інноваційний потенціал підприємства доцільно розглядати як характеристику здатності підприємства розробляти нововведення власними силами. У той же час, інноваційна ємність підприємства характеризуватиме потенційну здатність підприємства впроваджувати у свою діяльність різні види нововведень.

Отже, якщо визначати сутність інноваційної ємності підприємства, то вона може бути сформульована таким чином: це здатність підприємства до отримання максимально можливої величини фінансово-економічних показників його господарської діяльності завдяки впровадженню у неї нововведень як розроблених власними силами, так і залучених зі сторони за певних умов зовнішнього середовища, у якому перебуватиме це підприємство. При цьому значущість інформації про інноваційну ємність підприємства з точки зору його власників та менеджерів полягає у тому, що володіння цією інформацією дає змогу ухвалити обґрунтовані рішення щодо впровадження інновацій та спрогнозувати можливе зростання фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства внаслідок такого впровадження.

Складність та багатогранність інноваційної ємності підприємств обумовлює наявність різних її видів. Зокрема, можна виділити такі види інноваційної ємності суб'єктів господарювання:

- 1) за моментом часу, на який відбувається визначення величини інноваційної ємності:
  - наявна, яка характеризує можливість підприємства впроваджувати у свою діяльність нововведення на теперішній момент часу;
  - перспективна, яка характеризує можливість підприємства впроваджувати у свою діяльність нововведення у майбутні моменти часу;
- 2) залежно від виду впроваджуваних на підприємстві нововведень:
  - загальна, яка характеризує можливість підприємства впроваджувати у свою діяльність усіх видів нововведень;
  - часткова, яка характеризує можливість підприємства впроваджувати у свою діяльність окремих видів нововведень. Відповідно, часткова інноваційна ємність за видами нововведень може бути поділена на: продуктову, технічну, соціальну, господарську та організаційну;
- 3) залежно від реалізації інноваційної ємності на підприємстві:

- реалізована (інноваційна місткість), яка характеризує сукупність тих нововведень, які було успішно впроваджено у діяльність підприємства у попередніх періодах і які ще зберігають ознаки їхньої інноваційності;
  - нереалізована, яка характеризує сукупність тих нововведень, які ще не було впроваджено у діяльність підприємства у попередніх періодах, але впровадження яких є можливим та доцільним;
- 4) за способом формування:
    - внутрішня, реалізація якої здійснюється виключно за рахунок впровадження у діяльність підприємства інновацій, розроблених його власними силами;
    - зовнішня, реалізація якої здійснюється виключно за рахунок впровадження у діяльність підприємства інновацій, розроблених сторонніми особами. Отже, цей тип інноваційної ємності буде характерним для тих підприємств, які не здійснюють самостійного розроблення інновацій або, здійснюючи таке розроблення, не використовують їх у власній господарській діяльності;
    - комбінована, реалізація якої здійснюється як за рахунок впровадження у діяльність підприємства інновацій, розроблених його власними силами, так і за рахунок впровадження у діяльність підприємства інновацій, розроблених сторонніми особами;
  - 5) за проміжком часу, протягом якого формується інноваційна ємність:
    - короткострокова, яка формується протягом проміжку часу, що не перевищує одного року;
    - середньострокова, яка формується протягом проміжку часу, що триває від одного до трьох років;
    - довгострокова, яка формується протягом проміжку часу, що перевищує три роки;
  - 6) залежно від видів фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємств, максимізація яких відбуватиметься у процесі реалізації інноваційної ємності:
    - інноваційна ємність, реалізація якої забезпечуватиме максимізацію прибутку підприємства від його операційної діяльності;
    - інноваційна ємність, реалізація якої забезпечуватиме максимізацію чистого прибутку підприємства;
    - інноваційна ємність, реалізація якої забезпечуватиме максимізацію операційного доходу підприємства;
    - інноваційна ємність, реалізація якої забезпечуватиме максимізацію фізичних обсягів виробництва продукції підприємством;
    - інноваційна ємність, реалізація якої забезпечуватиме максимізацію сукупного доходу підприємства, тобто доходу від усіх видів його діяльності;

- інноваційна ємність, реалізація якої забезпечуватиме максимізацію ринкової вартості підприємства;
  - інноваційна ємність, реалізація якої забезпечуватиме максимізацію ринкової частки підприємства;
  - інноваційна ємність, реалізація якої забезпечуватиме максимізацію рівня прибутковості підприємства, зокрема рентабельності його власного капіталу;
  - інноваційна ємність, реалізація якої забезпечуватиме максимізацію цін акцій підприємства (для акціонерних товариств) або величини його власного капіталу (для підприємств інших організаційно-правових форм);
- 7) залежно від одиниць виміру фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємств, максимізація яких відбуватиметься у процесі реалізації інноваційної ємності:
- натуральна, реалізація якої передбачатиме максимізацію фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства, що вимірюються у натуральних одиницях виміру;
  - вартісна, реалізація якої передбачатиме максимізацію фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства, що вимірюються у вартісних одиницях виміру;
  - відносна, реалізація якої передбачатиме максимізацію фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства, що вимірюються у відносних одиницях;
- 8) за можливістю підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства:
- інноваційна ємність, реалізація якої дасть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, покращивши його становище на ринках збуту продукції;
  - інноваційна ємність, реалізація якої не дасть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, покращивши його становище на ринках збуту продукції. Цей випадок є характерним для ситуації, за якої у конкурентів підприємства є більша величина нереалізованої інноваційної ємності і ці конкуренти розпочинають її активну реалізацію.
- Таким чином, можна констатувати наявність значної кількості видів інноваційної ємності суб'єктів господарювання. Великою мірою це різноманіття обумовлено існуванням цілої сукупності факторів формування інноваційної ємності підприємств. При цьому можливо запропонувати такі способи групування цих факторів:
- 1) за місцем розташування відповідних чинників: фактори, що характеризують або утворюють вну-
- трішнє середовище підприємства; фактори, що характеризують або утворюють зовнішнє середовище підприємства;
- 2) за можливістю керування відповідними чинниками: керовані фактори (безпосередньо піддаються певним управлінським впливам з боку підприємства та, відповідно, змінам їх рівня); умовно керовані фактори (за деяких умов піддаються певним управлінським впливам з боку підприємства та, відповідно, змінам їх рівня); некеровані фактори (за будь-яких умов не піддаються управлінським впливам з боку підприємства);
- 3) за характером впливу на формування інноваційної ємності підприємства: фактори, які позитивно впливають на формування інноваційної ємності підприємства; фактори, які негативно впливають на формування інноваційної ємності підприємства;
- 4) за здатністю до змін протягом певного періоду: статичні, кількісна величина яких залишається незмінною протягом доволі тривалого періоду; динамічні, кількісна величина яких змінюється;
- 5) за способом впливу на величину інноваційної ємності підприємства: фактори безпосереднього впливу; фактори опосередкованого впливу (їх групування представлено на рис. 2);
- 6) за способом утворення чинників: об'єктивні, рівень яких зумовлений об'єктивними причинами (зокрема, до таких чинників належать норми витрат більшості виробничих ресурсів підприємства); суб'єктивні, рівень яких зумовлений суб'єктивними уподобаннями людей (зокрема, до таких чинників належать схильність до ризику, окремі споживчі властивості продукції тощо); комбіновані, рівень яких зумовлений як суб'єктивними, так і об'єктивними причинами (зокрема, до таких чинників належить рівень попиту на інноваційну продукцію);
- 7) за способом оцінювання показників, що характеризують відповідні фактори: кількісні, індикатори яких можуть бути кількісно оцінені; якісні, індикатори яких можуть бути оцінені лише якісно, зокрема, шляхом проведення експертного опитування;
- 8) за ступенем впливу: фактори, які справляють суттєвий вплив на рівень інноваційної ємності підприємства; фактори, які справляють помірний вплив на рівень інноваційної ємності підприємства; фактори, які справляють незначний вплив на рівень інноваційної ємності підприємства;
- 9) за тривалістю впливу: фактори, які справляють постійний вплив на рівень інноваційної ємності підприємства; фактори, які справляють періо-



Рис. 2. Ієрархія чинників формування інноваційної ємності підприємства

Джерело: запропоновано автором

дичний вплив на рівень інноваційної ємності підприємства; фактори, які справляють одно-разовий вплив на рівень інноваційної ємності підприємства.

Виділення головних факторів формування інноваційної ємності підприємств є важливою умовою розроблення науково обґрунтованих рішень стосовно реалізації цієї ємності та регулювання нею.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Інноваційна ємність являє собою здатність підприємства до отримання максимально можливої величини фінансово-економічних показників його господарської діяльності завдяки впровадженню у цю діяльність нововведень як розроблених власними силами, так і залучених зі сторони за певних умов зовнішнього середовища, у якому перебуватиме це підприємство. Доцільним є групування видів інноваційної ємності підприємства зокрема за та-

кими ознаками: за моментом часу, на який відбувається визначення величини інноваційної ємності; залежно від виду впроваджуваних на підприємстві нововведень; залежно від реалізації інноваційної ємності на підприємстві; за способом формування; за проміжком часу, протягом якого формується інноваційна ємність; залежно від видів фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємств, максимізація яких відбуватиметься у процесі реалізації інноваційної ємності; залежно від одиниць виміру фінансово-економічних результатів господарської діяльності. При оцінюванні та регулюванні інноваційної ємності підприємства слід враховувати існування значної кількості факторів, які обумовлюють її величину. У роботі було проведено групування цих факторів за такими ознаками: за місцем розташування відповідних чинників; за можливістю керування відповідними чинниками;

за характером впливу на формування інноваційної ємності підприємства; за здатністю до змін протягом певного періоду; за способом впливу на величину інноваційної ємності підприємства; за способом утворення чинників; за способом оцінювання показників, що характеризують відповідні чинники; за ступенем впливу; за тривалістю впливу. Подальші дослідження потребують, зокрема, виділення факторів, які обумовлюють рівень використання інноваційної ємності підприємств.

### Література

1. Карачина Н. П. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства // Економічний простір. 2014. № 86. С. 164–172.
2. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Lesyk R. & Lesyk L. Evaluation of adaptability of Ukrainian economy to changes in prices for energy carriers and to energy market risks // Energies. 2018. Vol. 11 (12). P. 3529.
3. Башнянин Г. І., Лінтур І. В. Фінансова стійкість суб'єктів господарювання та шляхи її покращення // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. № 2. С. 98–101.
4. Ємельянов О. Ю., Петрушка Т. О., Крет І. З. Методичні засади оцінювання економічної ефективності впровадження ресурсозберігаючих технологій на промислових підприємствах // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2013. № 754. С. 18–25.
5. Гришко В. А. Показники та методи оцінювання інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств // Схід. Аналітично-інформаційний журнал. 2010. № 7(107). С. 18–21.
6. Дунська А. Р. Індикатори оцінки інноваційного потенціалу розвитку промислового підприємства в умовах світового ринку // Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 44 (1017). С. 48–58.
7. Осовська Г. В., Феценко А. О. Управління інтелектуальною складовою інноваційного потенціалу при здійсненні технологічних інновацій на підприємствах харчової промисловості // Інноваційна економіка. 2015. № 3 (58). С. 54–60.
8. Тищенко Т. І. Оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства // Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ. 2015. № 2 (2). С. 65–71.
9. Гончар О. І., Хачатрян В. В. Інноваційність — сучасна умова розвитку підприємницького потенціалу // Підприємство і торгівля. 2018. № 23. С. 77–81.
10. Курило Л. І., Удовиченко С. М., Сльозко Т. М. Інноваційність економіки з огляду рівня розвитку науки // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 13. С. 129–133.
11. Лігоненко Л. І. Методологія та інструментарій оцінювання інноваційності підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 3. С. 105–117.
12. Ортіна Г. В. Модернізація та інноваційність як напрями антикризового розвитку підприємств реального сектора економіки // Економіка та держава. 2016. № 2. С. 29–32.
13. Радченко Л. П. Інноваційність національної економіки в контексті людського розвитку // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. № 30(69). С. 1–5.
14. Федулова Л. І. Інноваційність економіки ЄС та України: напрями скорочення розриву // Економічний часопис — XXI. 2016. № 156(1–2). С. 22–25.

### References

1. Karachyna, N. P. (2014). Konkurentnyj potencial ta jogho rolj u formuvanni konkurentospromozhnosti pidpryjemstva. Ekonomichnyj prostir, 86, 164–172.
2. Yemelyanov, O.; Symak, A.; Petrushka, T.; Lesyk, R.; Lesyk, L. (2018). Evaluation of adaptability of Ukrainian economy to changes in prices for energy carriers and to energy market risks. Energies, 11 (12), 3529.
3. Bashnjanyn, Gh. I.; Lintur, I. V. (2016) Finansova stijkistj sub'jektiv ghospodarjuvannja ta shljakhy jiji pokrashennja. Ekonomichnyj visnyk Zaporizkoji derzhavnoji inzhenernoji akademiji, 2, 98–101.
4. Yemelianov, O. Y.; Petrushka, T. O.; Kret, I. Z. (2013). Metodychni zasady osiniuvannia ekonomichnoi efektyvnosti vprovadzhennia resursozberighajuchykh tekhnologhii na promyslovykh pidpryiemstvakh. Visnyk Nacionalnogho universytetu «Ljvivska politehnika». Serija «Problemy ekonomiky ta upravlinnia», 754, 18–25.
5. Ghryshko, V. A. (2010). Pokaznyky ta metody ocinjuvannja innovacijnogho potencialu mashynobudivnykh pidpryjemstv. Skhid. Analitychno-informacijnyj zhurnal, 7(107), 18–21.

6. Dunsjka, A. R. (2013). Indykatory ocinky innovacijnogho potencialu rozvytku promyslovogho pidpryjemstva v umovakh svitovogho rynku. Visnyk NTU «KhPI», 44 (1017), 48–58.
7. Osovsjka, Gh. V.; Feshhenko, A. O. (2015). Upravlinnja intelektualnoju skladovoju innovacijnogho potencialu pry zdijasnenni tekhnologhichnykh innovacij na pidpryjemstvakh kharchovoji promyslovosti. Innovacijna ekonomika, 3 (58), 54–60.
8. Tyshhenko, T. I. (2015). Ocinjuvannja innovacijnogho potencialu promyslovogho pidpryjemstva. Ekonomichnyj visnyk DVNZ UDKhTU, 2 (2), 65–71.
9. Ghonchar, O. I.; Khachatryan, V. V. (2018). Innovacijnistj — suchasna umova rozvytku pidpryjemnyckogho potencialu. Pidpryjemnytvo i torghivlja, 23, 77–81.
10. Kurylo, L. I.; Udovychenko, S. M.; Sljozko, T. M. (2016). Innovacijnistj ekonomiky z oghljadu rivnja rozvytku nauky. Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky, 13, 129–133.
11. Lighonenko, L. I. (2015). Metodologhija ta instrumentarij ocinjuvannja innovacijnosti pidpryjemstva. Marketyngh i menedzhment innovacij, 3, 105–117.
12. Ortina, Gh. V. (2016). Modernizacija ta innovacijnistj jak naprjamy antykryzovogho rozvytku pidpryjemstv realnogho sektora ekonomiky. Ekonomika ta derzhava, 2, 29–32.
13. Radchenko, L. P. (2019). Innovacijnistj nacionalnoji ekonomiky v konteksti ljudsjkogho rozvytku. Vcheni zapy-sky TNU imeni V. I. Vernadsjkogho. Serija: Ekonomika i upravlinnja, 30(69), 1–5.
14. Fedulova, L. I. (2016). Innovacijnistj ekonomiky JeS ta Ukrainy: naprjamy skorochennja rozryvu. Ekonomichnyj chasopys — XXI, 156(1–2), 22–25.



**Кісь Галина Романівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

**Кись Галина Романовна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и администрирования  
Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа*

**Kis Halyna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Management and Administration Department  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

ORCID: 0000-0001-6977-4811

**Малиновська Галина Василівна**

*аспірант кафедри теорії економіки та управління  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

**Малиновская Галина Васильевна**

*аспирант кафедры теории экономики и управления  
Ивано-Франковского национального технического университета нефти и газа*

**Malynovska Halyna**

*Graduate Student of the Department of Theory of Economics and Management  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

ORCID: 0000-0003-3551-5648

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-5-6024

**РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ  
ЯК ІМПЕРАТИВ ПРОЦЕСУ КАПІТАЛІЗАЦІЇ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА  
КАК ИМПЕРАТИВ ПРОЦЕССА КАПИТАЛИЗАЦИИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT  
AS AN IMPERATIVE OF THE ENTERPRISE  
CAPITALIZATION PROCESS**

**Анотація.** Стаття присвячена питанням розвитку людського капіталу (ЛК) як базису процесу капіталізації підприємства. Здійснено ідентифікацію й обґрунтування доцільності впровадження в науковий обіг нових понятійних категорій і визначень суттєвих чинників управління ЛК підприємства для удосконалення теоретико-методологічних підходів і практичної реалізації процесів управління ЛК як об'єктом і джерелом зростання вартості суб'єкта господарювання в умовах інтелектуальної економіки. Проведено аналіз та інтерпретацію науково-теоретичного базису ЛК підприємства з акцентом на його розвиток як необхідної умови зростання вартості та ефективності діяльності суб'єкта господарювання, обґрунтовано концептуальний підхід до встановлення взаємозв'язку розвитку ЛК підприємства та процесів капіталізації.

В процесі дослідження реінтерпретовано ЛК підприємства з врахуванням процесу його формування та використання як унікальної частини капіталу суб'єкта господарювання, яку недостатньо сформувавши і зафіксувати, а потрібно врахувати її динамічний характер. Обґрунтовано, що головною передумовою динамічності та мінливості стану ЛК є особистий ЛК, який формується, використовується і змінюється як незалежно, так і під впливом керуючої системи. Доведено, що основою для змін в обсягах та структурі ЛК є стан інтелектуального ментального та фізичного розвитку людини, а також її активність за цими напрямками. Встановлено, що капіталізацію або зростання вартості підприємства необхідно пов'язувати з процесами розвитку ЛК та його впливом на формування доданої вартості, оскільки лиш за умови використання такого підходу можна отримати інформацію про потенційні резерви підприємства у зростанні вартості та про причини низького рівня капіталізації на фоні зростання інвестицій в матеріальну частину капіталу. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності управління процесами розвитку і капіталізації ЛК на підприємстві. Рекомендовано вітчизняним підприємствам (в тому числі нафтогазової галузі), переглянути та змінити практику управління ЛК. Визначено, що головним напрямом змін має стати інвестування не в розвиток ЛК загалом, а в розвиток особистого ЛК з попередньою ідентифікацією його потреб, можливостей та реального стану.

**Ключові слова:** людський капітал, капіталізація підприємства, інтелектуальна економіка, нафтогазовий комплекс.

**Аннотація.** Стаття посвячена вопросам развития человеческого капитала (ЧК) как базиса процесса капитализации предприятия. Осуществлена идентификация и обоснование целесообразности внедрения в научный оборот новых понятийных категорий и определений существенных факторов управления ЧК предприятий для совершенствования теоретико-методологических подходов и практической реализации процессов управления ЧК как объектом и источником роста стоимости предприятия в условиях интеллектуальной экономики. Проведен анализ и интерпретацию научно-теоретического базиса ЧК предприятия с акцентом на его развитие как необходимого условия роста стоимости и эффективности деятельности предприятия, обоснованно концептуальный подход к установлению взаимосвязи развития ЧК предприятия и процессов капитализации. В процессе исследования реинтерпретировано ЧК предприятия с учетом процесса его формирования и использования в качестве уникальной части капитала предприятия, которую недостаточно сформировать и зафиксировать, а нужно учитывать ее динамический характер. Обосновано, что главной предпосылкой динамичности и изменчивости состояния ЧК есть личный ЧК, который формируется, используется и изменяется как независимо, так и под влиянием управляющей системы. Доказано, что основой для изменений в объемах и структуре ЧК является состояние интеллектуального, ментального и физического развития человека, а также ее активность по этим направлениям. Установлено, что капитализация или рост стоимости предприятия необходимо связывать с процессами развития ЧК и их влияния на формирование добавленной стоимости, поскольку лишь при условии использования такого подхода можно получить информацию о потенциальных резервах предприятия в росте стоимости и о причинах низкого уровня капитализации на фоне роста инвестиций в материальную часть капитала. Разработаны рекомендации по повышению эффективности управления процессами развития и капитализации ЧК предприятия. Рекомендовано украинским предприятиям (в том числе, нефтегазовой отрасли), пересмотреть и изменить практику управления ЧК. Определено, что главным направлением изменений должно стать инвестирование не в развитие ЧК в целом, а в развитие личного ЧК с предварительной идентификацией его потребностей, возможностей и реального состояния.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, капитализация предприятия, интеллектуальная экономика, нефтегазовый комплекс.

**Summary.** The article is devoted to the issues of human capital (HC) development as the basis of the process of capitalization of an industrial enterprise. Identification and substantiation of expediency of introduction into scientific circulation of new conceptual categories and definitions of essential factors of management of enterprise' HC for improvement of theoretical and methodological approaches and practical realization of processes of management of HC as object and source of growth of cost of business entity in intellectual economy is carried out. The analysis and interpretation of the scientific and theoretical basis of enterprise' HC with emphasis on its development as a necessary condition for increasing the value and efficiency of the business entity, substantiated the conceptual approach to establishing the relationship between enterprise' HC development and capitalization processes. In the course of the research enterprise' HC is reinterpreted taking into account the process of its formation and use as a unique part of the capital of the business entity, which is not enough to form and fix, but its dynamic nature must be taken into account. It is substantiated that the main prerequisite for the dynamism and variability of the state of the HC is a personal HC, which is formed, used and changed both independently and under the influence of the control system. It is proved that the basis for changes in the volume and structure of HC is the state of intellectual, mental and physical development of a person, as well as his activity in these areas. It is established that the capitalization or growth of the value of the enterprise should be associated with the processes of development of HC and its impact on value added, because only if

*such an approach can obtain information about potential reserves of the enterprise in increasing value and the reasons for low capitalization investment in the material part of capital. Recommendations for improving the management of the development and capitalization of HC at the enterprise have been developed. It is recommended that Ukrainian enterprises (including oil and gas industry), review and change the management practices of HC. It is determined that the main direction of change should be investing not in the development of drugs in general, but in the development of personal drugs with prior identification of its needs, capabilities and real situation.*

**Key words:** human capital, enterprise capitalization, intellectual economy, oil and gas complex.

**Постановка проблеми.** Головною особливістю сучасних економічних відносин, які виникають з приводу процесів виробництва, розподілу, обміну та споживання, є намагання суб'єктів їх реалізації віднайти та використовувати джерела ресурсів, які дозволяють забезпечити не тільки поточну прибутковість господарської діяльності, а, в першу чергу, сформують передумови ефективної трансформації доходів у капітал, тобто капіталізації. Не заперечуючи необхідності залучення суб'єктами господарювання фінансових та матеріальних ресурсів з відповідними кількісно-якісними характеристиками, слід констатувати, що пріоритетним ресурсом постіндустріальної, інтелектуальної, знанневоорієнтованої, інноваційної, креативної, цифрової економіки є людина, з нагромадженим ресурсом знань, вмінь, навичок, які, приймають активну участь у процесах зростання вартості підприємства як можливе для використання додаткове джерело його капіталізації. Акцентуючи увагу на проблемі результативної участі ЛК у різних формах капіталізації підприємства, одним з важливих наукових завдань, пов'язаних з ефективністю цих процесів, залишається обґрунтування напрямів та інструментарію впливу на людину як головний ресурс, потенціал та капітал інтелектуальної економіки. Практична інтерпретація означеної наукової проблематики, на нашу думку, полягає у формуванні для підприємств, як суб'єктів господарських відносин рекомендацій, спрямованих на розширення можливостей для їх капіталізації шляхом змін у підходах до реалізації процесів розвитку і використання ЛК.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Людський капітал як об'єкт наукових досліджень, а також проблеми трактування й інтерпретації його сутності, структури, характеристик, етапів і можливостей формування, особливостей нагромадження та ефективного використання достатньо широко представлено у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців [1–15]. Проте, загальний аналіз дає підстави вважати, що більшість опублікованих наукових статей, монографій, дисертаційних досліджень мають теоретико-методологічний характер і присвячені проблематиці, яка торкається, головним

чином, визначення ролі ЛК в трансформаційній економіці та розвитку науки про нього у світі і в Україні [1; 4–6], формування як наукової концепції [5], ідентифікації як одного з важливих чинників економічного зростання [2; 7], як об'єкта інвестування [1], оцінювання [6], управління [3], а також як складової капіталу суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм та галузей економіки [8; 9]. Однак, незважаючи на загалом ґрунтовний, як в кількісному так і якісному відношенні науковий супровід процесів, пов'язаних з функціонуванням ЛК підприємств, на наш погляд, ще недостатньо уваги акцентовано на таких наукових завданнях прикладного характеру, вирішення яких дозволить суб'єктам господарювання досягати більш високих показників ефективності використання чинників економічного розвитку нематеріального характеру.

Основними, серед таких завдань слід, на нашу думку, вважати:

- по-перше — обґрунтування напрямів та інструментарію зростання прибутковості поточної діяльності підприємства,
- по-друге — збільшення вартості (капіталізація) підприємства, головним чином, за рахунок реалізації та (або) активізації процесів розвитку ЛК.

Вагомим підтвердженням наукової актуальності та практичної значущості вирішення означених вище завдань можна вважати результати досліджень, представлені компанією «Делойт» (Deloitte), якими продемонстровано, що 86% з 10-ти тисяч респондентів вважають трансформацію методів навчання працівників надзвичайно важливим питанням бізнесу, а 64% респондентів відзначають зростання потереби в неперервному навчанні. В той же час тільки 10% тих, хто взяв участь в опитуванні констатують, що їх організації готові інвестувати у розвиток працівників як важливу складову процесу управління персоналом [10].

Приведений вище аналіз досліджень та публікацій дає підстави попередньо прийти до висновку, що, по-перше, управлінська наука та практика сьогодні визначає людину, з її знаннями, здібностями, вміннями, досвідом як головну складову капіталу сучасної економіки, і, по-друге, для забезпечення

процесу економічного зростання недостатньо сформулювати ЛК, в першу чергу необхідно забезпечити його неперервний розвиток і ефективно використання з ідентифікацією потреб, технологій та очікуваних результатів.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є ідентифікація і обґрунтування доцільності впровадження в науковий обіг нових понятійних категорій і визначень суттєвих чинників управління ДК підприємств для удосконалення теоретико-методологічних підходів і практичної реалізації процесів управління ЛК підприємства як об'єктом і джерелом зростання вартості суб'єкта господарювання в умовах інтелектуальної економіки. Головними завданнями з досягнення визначеної мети стануть: аналіз та інтерпретація науково-теоретичного базису ЛК підприємства з акцентом на його розвиток, як необхідної умови зростання вартості та ефективності діяльності суб'єкта господарювання; обґрунтування концептуального підходу до встановлення взаємозв'язку розвитку ЛК підприємства та процесів капіталізації; розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління процесами розвитку і капіталізації ЛК на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** У переважній більшості наукових праць та публікацій, зміст яких стосується проблематики використання нематеріальних чинників у господарських процесах, їх автори звертаються, в першу чергу, до аналізу сутності таких понять, як «людський ресурс», «капітал», «потенціал». Проте, значна диференційованість цих категорій і певна дискусійність пропонованих підходів до їх трактування та інтерпретації взаємозв'язків між ними обумовлюють першочергову необхідність удосконалення понятійно-категоріального апарату та його приведення у відповідність сформульованим меті і завданням дослідження.

Серед масиву трактувань, які використовуються вітчизняними науковцями, привертає увагу підхід О. А. Грішнєвої, яка, з одного боку, дотримується традиційного трактування ЛК як сформованого і розвиненого людиною певного запасу здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, а з іншого — вказує і наголошує на його ролі у зростанні продуктивності праці, прибутку власника, підприємства та держави [11, с. 35]. Подібний підхід використовують і автори роботи [12], які інтерпретують ЛК як динамічну соціально-економічну категорію, втілений запас продуктивних здібностей, трудовий потенціал людини, який приносить додану вартість.

Звертаючись до досліджень проблем сутності та ролі ЛК, які можна вважати фундаментальними як для світової, так і вітчизняної економічної науки

[13–15], вважаємо за доцільне акцентувати увагу на трьох основних підходах:

- перший, запропонований Т. Шульцом та розвинутий Г. Бекером, у найбільш узагальненому вигляді зводиться до характеристик ЛК на макро- та мікрорівні як сукупності навичок, знань та умінь людини [13];
- другий, авторства Е. Фелпса та Р. Нельсона, звертає увагу на різні рівні нагромадженого ЛК, наслідком чого стають різні темпи економічного зростання в країнах. При цьому, вчені переконані, що сформований ЛК, який використовується суб'єктами господарювання, є результатом вкладених в його формування в минулих періодах часу інвестицій, а джерелом нагромадження ЛК є додаткові інвестиції, в результаті яких зростає кількість найбільш освічених працівників і генерованих ними інновацій [14];
- третій належить нобелівському лауреату Роберту Лукасу, роботи якого присвячені економічному зростанню через нагромадження ЛК в процесі отримання людиною освіти та досвіду, і в яких вчений наголошує на важливості зростання ЛК протягом всього життя як обов'язкової умови його впливу на економічний ріст [15].

Комплексне трактування трьох представлених вище підходів до встановлення сутності, ролі та місця ЛК в процесах господарської діяльності дозволяють прийти до узагальненого висновку про те, що ЛК — це, по-перше, найважливіше джерело і чинник економічного зростання на різних рівнях реалізації господарських процесів, і, по-друге, його використання в якості джерела економічного зростання і розвитку стає можливим тільки за умови забезпечення адекватних змін в самому ЛК.

Аналізуючи приведені в роботі [16] узагальнені визначення і специфічні характеристики категорії «людський капітал», запропоновані більшістю вітчизняних дослідників, вважаємо за необхідне звернути увагу на факт домінування у переважній більшості визначень і характеристик статичного підходу, суть якого зводиться до ідентифікації ЛК, а також процесів його формування, розвитку, нагромадження і використання у вигляді зафіксованих результатів завершених (доконаних) дій.

Окрім цього, частина дослідників [7; 8; 9] інтерпретує ЛК як запас або сукупність здібностей (також фіксовані величини), які здатні приносити додаткову вартість (прибуток) за умови їх належного використання в економічній діяльності.

Цілком погоджуючись з усіма існуючими визначеннями та специфічними характеристиками ЛК, вважаємо, однак, за доцільне звернути увагу

та зосередитись на його унікальності у порівнянні з іншими відомими формами капіталу, які використовуються соціально-економічними системами у процесах господарської діяльності. Саме ця унікальність і визначає необхідність певного відхилення від традиційних підходів до процесів, процедур використання ЛК і, тим більше, оцінювання отриманих результатів.

Матеріальну та фінансову складові капіталу у вигляді основних та оборотних засобів можна чітко зафіксувати у вартісній чи натуральній формі, а ефективність їх використання відслідковується і оцінюється за змінами стану таких традиційних показників, як фондовіддача, фондомісткість, матеріаловіддача, матеріаломісткість, ліквідність, платоспроможність та інше. Окрім цього, процеси формування та нагромадження цих складових частин традиційного капіталу суб'єктів господарювання відбуваються за попередньо встановленими регулюваннями і процедурами, які підлягають регламентованому впливу зі сторони керуючих систем.

У випадку ж з ЛК, фіксація останнього у вартісному вираженні на певний момент часу носить достатньо умовний характер і відображає тільки номінальну вартість, яку не можна вважати нормою для встановлення факту ефективного чи неефективного використання керуючою системою знань, вмінь, навичок, досвіду, організаційної культури.

В основі цього ствердження лежить обґрунтоване переконання авторів в тому, що будь-яка частка ЛК підприємства ( $\Delta LK$ ), сформованого як окремою людиною, так і суб'єктом господарювання, може як використовуватися, так і залишатися невикористаною в процесах їх економічної активності. При цьому, приріст цієї доданої частки ( $+\Delta LK$ ) може не мати жодного реального впливу на створення доданої вартості, незважаючи на факт того, що остання зростає у порівнянні з попереднім значенням.

Прикладами існування таких взаємонезв'язаних процесів в практичній діяльності будь-якого підприємства можуть служити дві наступні ситуації:

- перша — людина (працівник підприємства), проявивши ініціативу та використавши необхідні для цього власні ресурси, здобула або перебуває у процесі здобуття нових знань, умінь, навичок, досвіду (самоосвіта, різні форми формальної та неформальної освіти), в результаті чого її особистий людський капітал зріс на  $+\Delta LK_i$ , але, з різних причин, свідомо або несвідомо ігнорується і не використовується керуючою системою;
- друга — на підприємстві, в результаті реалізації планів з розвитку ЛК відбувається нарощування останнього через організацію навчання, розвитку

і підвищення професійної кваліфікації персоналу, причому такі заходи носять формальний характер, не відповідають реальним потребам розвитку працівників, здійснюються виключно за нормативною вимогою для формальної фіксації факту змін в обсягах і структурі ЛК суб'єкта господарювання, що, вочевидь, приведе до відповідних змін в його оцінці  $+\Delta LK_i$ , однак не до відповідних змін у його вкладі в кінцевий результат.

Отже, перша ситуація ілюструє невикористання керівництвом підприємства реально існуючого і зміненого ЛК, а друга — використання керівництвом фіктивно нарощеного ЛК, що буде відображено в у відповідній звітності і аналізах, але не призведе до адекватних змін у капіталізації підприємства.

Ще одним прикладом недосконалості використання статичного підходу до визначення поняття і специфічних характеристик ЛК є незаперечний факт того, що частина раніше сформованих працівником самостійно або за участю і допомогою підприємства знань, вмінь, досвіду і навичок, що зафіксовані на певний момент часу як обсяг наявного ЛК (причому  $LK = \sum \Delta LK_i$  де  $i=1 \div N$ , а  $N$  — число носіїв людського капіталу) застаріли, перебувають у пасивному стані або перестали впливати на формування доданої вартості. Однак при цьому керуюча система не встановлює і не фіксує жодних кількісних і якісних змін  $\pm \Delta LK$  у структурі того людського капіталу підприємства  $\sum \Delta LK_i$ , який використовується для реалізації основних завдань господарської діяльності.

Практичними проявами та наслідками приведених вище ситуацій є, по перше, виконання завдань працівником без врахування альтернативних можливостей їх реалізації за допомогою сучасніших методів, підходів та технологій; по друге, неявна відмова працівника від застосування здобутих знань, пов'язана з особливостями його поведінки. В останньому випадку, використання сформованого людського капіталу особи  $\Delta LK_i$  у формі знань, умінь, навичок та досвіду нівелюється діючою організаційною культурою, стереотипами і способами мислення особи, її світосприйняттям, духовною настроєністю, які визначають рівень її ментального розвитку і, як наслідок, ефективність реалізації суб'єктом господарювання внутрішньоорганізаційних процесів (відносини в колективі, командна робота), а також відносин з клієнтами, постачальниками та іншими учасниками зовнішнього середовища.

Звертаючись до змісту деяких вітчизняних наукових публікацій [3; 18], вважаємо необхідним звернути увагу на часткове підтвердження їх авторами запропонованих вище інтерпретацій особливостей

та сутнісних характеристик ЛК. Зокрема, в роботі [3] на основі обґрунтованої ідентифікації деяких особливостей ЛК було зроблено висновок про те, що його використання не передбачає і не означає завершення процесу його формування, оскільки процес реалізації потенціалу ЛК у виробництві спричиняє його подальше зростання і накопичення в зв'язку з тим, що його носій накопичує додаткові професійні знання та вміння та розвиває додаткові соціальні навички.

Вказана специфічна особливість динамічного зростання ЛК в процесі його використання дозволяє інтерпретувати і трактувати його як категорію, яка є функцією часу і факту використання, що повністю відповідає зробленому раніше припущенню про неможливість фіксації завершеності процесу його формування на підприємстві у зв'язку із притаманною людині і їх організованим групам здатністю збільшувати обсяг особистого ЛК. Якщо врахувати, що зміни у нарощуванні (втрачання) або використанні (невикористанні) ЛК є наслідком рішень, прийнятих (неприйнятих) керівництвом ( $D_M$ ) і персоналом ( $D_P$ ) підприємства протягом часу  $t$ , то стає очевидною існування залежності:

$$LK = \sum \Delta LK_i = f(t, D_M, D_P), \quad (1)$$

дослідження якої є актуальним науковим завданням.

Таким чином, відмінність запропонованого нами підходу полягає в тому, що:

- по перше, передбачена можливість розвитку та інкрементального нагромадження ЛК завдяки використанню притаманної особі-працівника активності з його використання навіть поза рамками обов'язкових для реалізації виробничих процесів, процедур і завдань;
- по друге, розвиток і нагромадження ЛК працівника може відбуватися і без втручання і використання ресурсів підприємства;
- по третє, прирощена особою частка людського капіталу  $\Delta LK_i$  не завжди і не у всіх випадках залучається до формування доданої вартості як за окремими бізнес-процесами і їх результатами, так і для вартості підприємства загалом.

В цьому контексті привертає увагу публікація [18], авторами якої обґрунтовано доцільність аналізу непродуктивних форм ЛК і явища його фіктивізації, сутність, характерні особливості та чинники формування якого були попередньо розглянуті в [2].

Враховуючи рекомендації цих авторів, можна стверджувати, що людський капітал підприємства ( $LK_{\Pi}$ ) є в першому наближенні простою сумою реального ( $LK_{\Pi P}$ ) і фіктивного ( $LK_{\Pi F}$ ) людських капіталів, тобто:

$$LK_{\Pi} = LK_{\Pi P} + LK_{\Pi F} = \sum \Delta LK_{iP} + \Delta LK_{iF} . \quad (2)$$

Цікавим нюансом є той факт, що існування фіктивного ЛК не піддається будь-якому корисному використанню ні за рішенням керівництва ( $D_M$ ), ні персоналу ( $D_P$ ), в той час, коли складові реального ЛК можуть проявлятися і впливати на результати підприємства згідно якості, кількості і вчасності прийнятих та реалізованих управлінських рішень.

Обсяг фіктивного ЛК у вигляді фіктивного капіталу освіти, професійних навичок та здоров'я науковцями запропоновано розраховувати як різницю між обсягом інвестицій в ЛК та його цінністю. В свою чергу, цінність — це скорегована на коефіцієнт ефективності використання величина інвестицій, обсяг яких може бути більшим або меншим в залежності від встановлених значень показника ефективності ( $<1$  або  $>1$ ).

Таким чином, розвиваючи основні положення вітчизняної економіко-управлінської науки про фіктивізацію ЛК, її причини та наслідки, приходимо до таких висновків:

- в контексті встановлення вартості ЛК підприємства необхідно вести мову про її номінальне та реальне значення;
- фіксацію реальної вартості ЛК, на нашу думку, необхідно проводити, по-перше, з врахуванням обсягів його фіктивної величини, в тому числі сформованої в результаті нівелювання особою раніше здобутих знань, вмінь та навичок, а, по-друге — беручи до уваги ймовірне безперервне нарощування особистого ЛК в результаті інтелектуальної, фізичної та ментальної активності особи-працівника, яка реалізується на власний розсуд і з власної ініціативи;
- з врахуванням приведених вище міркувань та сформульованих припущень про ЛК як інкрементально-динамічну, а не статичну категорію, його трактування може бути розвинуте наступним чином: сформовані, розвинуті, а також ті, що активно розвиваються в результаті інтелектуальної, ментальної та фізичної активності особи знання, вміння, навички, досвід, здоров'я, спосіб поведінки, які використовуються у процесах створення доданої вартості, незалежно від фіксації їх сформованості.

З точки зору встановлення практичної цінності та підтвердження реалістичності удосконалених підходів до пояснення сутності, процесів формування та використання людського капіталу підприємства вважаємо доцільним проведення експериментальних досліджень шляхом опитування персоналу окремих промислових підприємств. Для реалізації

експерименту нами було обрано працівників вітчизняних нафтогазових підприємств державної, приватної та змішаної форми власності, які станом на 2020 рік навчаються в інституті післядипломної освіти Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу за магістерськими програмами. Загальна кількість осіб, які взяли участь в опитуванні засобами віддаленого доступу становить 120, з них, 55 — працівники державних нафтогазових компаній, 65 — працівники суб'єктів господарювання приватної та змішаної форми власності. Крім того, серед опитаних 70% осіб належать до категорії робітників, а 30% осіб — службовці.

Зміст запропонованої анкети та узагальнені результати опитування представлені в таблиці 1.

Не претендуючи на інтерпретацію рівня сформованості та використання ЛК в масштабах всієї вітчизняної нафтогазової галузі, вважаємо, що отримані результати можуть мати репрезентативний характер в розрізі окремих нафтогазових підприємств. Таким чином, проведено опитування демонструє:

1. ЛК нафтогазових підприємств, в основі якого — працівник з особистим ЛК, сформований та розвинутий тільки на 50%. Це дає підстави припускати

про наявність у вітчизняній нафтогазовій галузі резерву зростання доданої вартості шляхом підвищення продуктивності праці при умові мінімізації процесів фіктивізації інвестування у розвиток ЛК.

2. За оцінками респондентів частина їх ЛК у вигляді сформованих знань, вмінь, навичок та досвіду використовується ними у професійній діяльності на 50%, а 25% — це частка, яку необхідно розвивати. Тобто, наявний ЛК нафтогазових підприємств або на 50% сформований як фіктивний, або керуюча система окремих підприємств не володіє повною інформацією про можливості та потенціал використання особистого ЛК. В той же час, опитаний персонал усвідомлює необхідність розвитку, пов'язуючи його з отриманням додаткових 25% знань, вмінь, навичок та досвіду, які, очевидно, дозволять покращити результати господарської діяльності.

3. Джерелом 25% сформованого ЛК, який використовується нафтогазовими підприємствами є інвестиції суб'єкта господарювання, 25% — це результат саморозвитку людини на підприємстві, а формування 50% загального обсягу знань, вмінь, навичок та досвіду самостійно ініційовано особою-

Таблиця 1

Анкета-опитувальник для встановлення рівня сформованості та використання людського капіталу підприємства

№ п/п	Зміст питань анкети	Варіанти відповіді (%)				
		100	75	50	25	0
1	Як Ви оцінюєте рівень розвитку Вашого особистого людського капіталу (здобуті знання, вміння, навички, досвід, запас здоров'я, спосіб поведінки)?			X		
2	Якою є частка знань, вмінь, навичок та досвіду, якими Ви володієте, але не використовуєте у своїй професійній діяльності?			X		
3	Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду Вам необхідно розвинути для забезпечення максимальної продуктивності праці?				X	
4	Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду, сформованих самостійно Ви використовуєте у виробничій діяльності?			X		
5	Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду, отриманих у результаті навчання, в тому числі підвищення кваліфікації за програмами розвитку персоналу на підприємстві Ви використовуєте у виробничій діяльності?				X	
6	Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду Ви отримали самостійно, за власною ініціативою у результаті виконання виробничих завдань на підприємстві?				X	
7	Яку частку знань, вмінь, навичок та досвіду Ви отримали самостійно, за власною ініціативою у результаті самонавчання, в тому числі з використанням ресурсів неформальної освіти?			X		
8	На скільки результати діяльності підприємства залежать від рівня розвитку знань, вмінь, навичок та досвіду персоналу?			X		
9	На скільки стан здоров'я працівника впливає на результати професійної діяльності?		X			
10	На скільки поведінка працівника, спосіб його мислення, рівень культури впливає на результати професійної діяльності?			X		

Джерело: авторська розробка

працівником нафтогазового підприємства з використанням власних можливостей та доступних ресурсів.

4. Суб'єктивні оцінки вказують на те, що формування доданої вартості у нафтогазовій галузі більше ніж на 50% залежить від рівня розвитку її ЛК, а результати професійної діяльності персоналу необхідно тісно пов'язувати з характеристиками поведінки, способом мислення та рівнем культури людини.

Таким чином, проведене опитування, незважаючи на його невисокий рівень репрезентативності є певним сигналом про те, що реалізація процесів формування та використання ЛК у вітчизняному нафтогазовому комплексі вимагає суттєвих якісних змін. Як правило, такі зміни першочергово мають торкнутися суб'єктів господарювання державної та змішаної форми власності, персонал яких продемонстрував найбільш негативні оцінки.

Підтвердженням системної та тривалої невирішеності викладених вище проблем функціонування ЛК нафтогазової галузі може стати порівняння результатів опитування персоналу, проведених у 2010 році та у 2020 році в рамках підготовки даної публікації. Масштабна діагностика, результати якої оприлюднено в [18], засвідчила, що станом на 2010 рік знання персоналу підприємств і організацій вітчизняної нафтогазової галузі використовуються тільки на 56%, інтелектуальні здібності на 49%, інноваційні якості на 35%, моральний і духовно-культурний потенціал на 34%, ініціативність на 33%, а творчий потенціал особистості тільки на 31%. Окремі, узагальнені в таблиці 1 результати опитування у 2020 році демонструють аналогічний з 2010 роком стан використання галузевого ЛК і підтверджують потенційні можливості підвищення ефективності функціонування нафтогазових підприємств за рахунок змін у підходах та процесах розвитку ЛК.

Одним із важливих індикаторів господарської діяльності підприємства є показник його вартості або капіталізації, значення якого, на наше переконання, — це результат поєднання ЛК з матеріальною та фінансовою складовими забезпеченості виробничих процесів. Підтримуючи поширену серед науковців думку про пряму залежність зростання вартості суб'єкта господарювання від рівня розвитку ЛК, вважаємо доцільним уточнити сутність капіталізації з врахуванням приведених вище особливостей його формування та використання у динамічному стані. З цією метою пропонуємо розглядати фактичний та потенційний рівень капіталізації. При цьому, вважаємо, що чим більший розрив між реальною та номінальною вартістю ЛК, тим більше фактичний рівень капіталізації відстає від потенційного. Тобто для підвищення ефективності використання засо-

бів виробництва, впровадження нових технологій, зростання прибутку, зниження собівартості та інших джерел — заходів капіталізації, керуючій системі підприємства, перш за все, необхідно мінімізувати розміри фіктивного ЛК, а також врахувати потреби та результати особистого інтелектуального, ментального та фізичного розвитку людини.

Не заперечуючи існуючих у науковій літературі підходів до трактування сутності, форм, видів, характерних рис капіталізації, пропонуємо розглядати капіталізацію як процес нарощування вартості капіталу організації, у реалізації якого ключову роль відіграє людський капітал, в тому числі частина, яка формує його реальну вартість і є результатом безперервного динамічного розвитку людини.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отримані результати проведеного дослідження дали можливість реінтерпретувати людський капітал підприємства з врахуванням процесу його формування та використання як унікальної частини капіталу суб'єкта господарювання, яку недостатньо сформувані і зафіксувати, а потрібно враховувати її динамічний характер. При цьому, обґрунтовано, що головною передумовою динамічності та мінливості стану людського капіталу є особистий людський капітал, який формується, використовується і змінюється як незалежно, так і під впливом керуючої системи. В той же час, доведено, що основою для змін в обсягах та структурі людського капіталу є стан інтелектуального ментального та фізичного розвитку людини, а також її активність за цими напрямками.

Капіталізацію або зростання вартості підприємства необхідно пов'язувати з процесами розвитку людського капіталу та його впливом на формування доданої вартості. Тільки за умови використання такого підходу можна отримати інформацію, по-перше, про потенційні можливості (резерви) підприємства у зростанні вартості, по-друге — про причини низького рівня капіталізації на фоні зростання інвестицій в матеріальну частину капіталу.

Вітчизняним підприємствам, в тому числі тим, які належать до нафтогазової галузі, на наш погляд, доцільно рекомендувати переглянути та змінити практику управління людським капіталом. Головним напрямом змін має стати інвестування не в розвиток людського капіталу загалом, а в розвиток особистого людського капіталу з попередньою ідентифікацією його потреб, можливостей та реального стану.

Напрямами подальших досліджень з метою підвищення ефективності реалізації процесів розвитку людського капіталу підприємства, на нашу думку, мають стати: по-перше, розширення оціночного



інструментарію діагностики стану особистого людського капіталу; по-друге, пошук та апробація підходів до встановлення взаємозв'язку між процесами та наслідками розвитку людського капіталу та формуванням доданої вартості на підприємстві; по-третє, розвиток теоретико-методологічних та прикладних аспектів динамізації людського капіталу та процесу капіталізації на підприємстві.

#### Література

1. Антонюк В. П. Соціально-економічні аспекти формування людського капіталу в Україні // Демографія та соціальна економіка. 2006. № 1. С. 139–147.
2. Грیشнова О. А., Брінцева О. Г. Фіктивний людський капітал: сутність, характерні особливості, чинники формування // Демографія та соціальна економіка. 2015. № 1 (23). С. 90–101.
3. Петренко В. П., Мацькевич О. Ю. Класифікація людського капіталу підприємства як передумова його продуктивного використання // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 5 (2). С. 234–238. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_5%282%29\\_\\_63](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29__63).
4. Брінцева О. Трансформація людського капіталу в контексті зміну змісту праці в новій економіці // Україна: аспекти праці. № 5–6. 2016. С. 3–9.
5. Пищуліна О., Юрочко Т., Міщенко М., Жаліло Я. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ: моногр. Київ: Заповіт, 2018. 367 с.
6. Кузьмін О. Є., Шахно А. Ю. Оцінка рівня розвитку людського капіталу України в умовах глобалізації // Економіка та держава. 2018. № 4. С. 7–11.
7. Яловий Г. К. Теорія людського капіталу як методологія формування інноваційної системи // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2015\\_12\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_6).
8. Ревтюк Є. А. Концептуальні основи управління людським капіталом підприємств: моногр. Івано-Франківськ: Сімік, 2015. 245 с.
9. Коляденко Д. Л. Людський капітал — фактор інституціональної трансформації в АПК // Ефективна економіка. 2017. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2009\\_16\(2\)\\_\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2009_16(2)__24).
10. Тенденції у сфері управління персоналом. Deloitte. 2019. URL: [https://www2.deloitte.com/ua/uk/services/consulting/human-capital.html?icid=top\\_human-capital](https://www2.deloitte.com/ua/uk/services/consulting/human-capital.html?icid=top_human-capital).
11. Грیشнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка та напрями розвитку // Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2014. № 1 (7). С. 38–42.
12. Булеев И. П., Брюховецкая Н. Е., Богачев С. В. и др. Экономические и институциональные механизмы управления капитализацией предприятий: моногр. Донецк: НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. 2014. 386 с.
13. Becker G. S. Human Capital. N.-Y.: Columbia University Press, 1964.
14. Nelson R. R., Phelps E. S. Investment in Humans, Technological Diffusion and Economic Growth // American Economic Review. 1966. PaP LVI. P. 69–75.
15. Лукас Р. Э. Лекции по экономическому росту. М.: Изд-во Института Гайдара, 2013. 281 с.
16. Більська О. В. Людський потенціал і людський капітал: сутність, трансформація, життєвий цикл // Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 7. С. 26–32.
17. Українська Л. О. Людський капітал корпорацій: сучасні особливості формування. 2018. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.
18. Кісь С. Я. Управління економічною безпекою підприємств нафтогазового комплексу: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (нафтова і газова промисловість)». Івано-Франківськ, 2010. 246 с.

#### References

1. Antonjuk V. P. Socialjno-ekonomichni aspekty formuvannja ljudsjskogho kapitalu v Ukrajinі // Demoghracija ta socialjna ekonomika. 2006. № 1. S. 139–147.
2. Ghrishnova O. A., Brinceva O. Gh. Fiktyvnyj ljudsjskij kapital: sutnistj, kharakterni osoblyvosti, chynnyky formuvannja // Demoghracija ta socialjna ekonomika. 2015. № 1 (23). S. 90–101.
3. Petrenko V. P., Macjkevych O. Ju. Klasyfikacija ljudsjskogho kapitalu pidprijemstva jak peredumova jogho produktyvnogho vykorystannja // Naukovyj visnyk Khersonsjkogho derzhavnogho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky. 2014. Vyr. 5 (2). S. 234–238. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_5%282%29\\_\\_63](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29__63).

4. Brinceva O. Transformacija ljudsjkogho kapitaluv konteksti zminu zmistu praci v novij ekonomici // Ukrajina: aspekty praci. № 5–6. 2016. S. 3–9.
5. Pyshhulina O., Jurochko T., Mishhenko M., Zhalilo Ja. Rozvytok ljudsjkogho kapitalu: na shljakhu do jakisnykh reform: monoghr. Kyjiv: Zapovit, 2018. 367 s.
6. Kuzjmin O. Je., Shakhno A. Ju. Ocinka rivnja rozvytku ljudsjkogho kapitalu Ukrainy v umovakh globalizaciji // Ekonomika ta derzhava. 2018. № 4. S. 7–11.
7. Jalovyj Gh. K. Teorija ljudsjkogho kapitalu jak metodologhija formuvannja innovacijnoji systemy // Ekonomichnyj visnyk Nacionaljnogho tekhnichnogho universytetu Ukrainy «Kyjivskij politekhnichnyj instytut». 2015. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2015\\_12\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_6).
8. Revtjuk Je. A. Konceptualjni osnovy upravlinnja ljudsjkym kapitalom pidpryjemstv: monoghr. Ivano-Frankivsk: Simyk, 2015. 245 s.
9. Koljadenko D. L. Ljudsjkyj kapital — faktor instytucionalnoji transformaciji v APK // Efektyvna ekonomika. 2017. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2009\\_16\(2\)\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2009_16(2)_24).
10. Tendenciji u sferi upravlinnja personalom. Deloitte. 2019. URL: [https://www2.deloitte.com/ua/uk/services/consulting/human-capital.html?icid=top\\_human-capital](https://www2.deloitte.com/ua/uk/services/consulting/human-capital.html?icid=top_human-capital).
11. Ghrishnova O. A. Ljudsjkyj, intelektualnyj i socialnyj kapital Ukrainy: sutnistj, vzajemov'jazok, ocinka ta naprjamy rozvytku // Socialjno-trudovi vidnosyny: teorija i praktyka. 2014. № 1 (7). S. 38–42.
12. Buleev I. P., Bryukhovetskaya N. Ye., Bogachev S. V. i dr. Ekonomicheskie i institutsionalnye mekhanizmy upravleniya kapitalizatsiey predpriyatij: monogr. Donetsk: NAN Ukrainy, In-t ekonomiki prom-sti. 2014. 386 s.
13. Becker G. S. Human Capital. N.-Y.: Columbia University Press, 1964.
14. Nelson R. R., Phelps E. S. Investment in Humans, Technological Diffusion and Economic Growth // American Economic Review. 1966. PaP LVI. P. 69–75.
15. Lukas R. E. Lektsii po ekonomicheskomu rostu. M.: Izd-vo Instituta Gaydara, 2013. 281 s.
16. Biljsjka O. V. Ljudsjkyj potencial i ljudsjkyj kapital: sutnistj, transformacija, zhyttjevyj cykl // Prychornomorsjki ekonomichni studiji. 2016. Vyp. 7. S. 26–32.
17. Ukrajinsjka L. O. Ljudsjkyj kapital korporacij: suchasni osoblyvosti formuvannja. 2018. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.
18. Kisj S. Ja. Upravlinnja ekonomichnoju bezpekoju pidpryjemstv naftogazovogho kompleksu: dys. ... kand. ekon. nauk: spec. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy (naftova i ghazova promyslovistj)». Ivano-Frankivsk, 2010. 246 s.

**Ковалевський Володимир Олегович**

*аспірант кафедри менеджменту і підприємництва  
Державного університету «Житомирська політехніка»*

**Ковалевский Владимир Олегович**

*аспірант кафедры менеджмента и предпринимательства  
Государственного университета «Житомирская политехника»*

**Kovalevskiy Volodymyr**

*PhD Student of the  
Zhytomyr Polytechnic State University*

**Юшкевич Олена Олександрівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і підприємництва  
Державний університет «Житомирська політехніка»*

**Юшкевич Елена Александровна**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента и предпринимательства  
Государственный университет «Житомирская политехника»*

**Yushkevych Olena**

*PhD, Associate Professor  
Zhytomyr Polytechnic State University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-5-5997

## **ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

## **ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

## **PRINCIPLES OF BUILDING A CUSTOMER-ORIENTED ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM**

**Анотація.** У статті розглянуто загальні принципи управління підприємством. Змістовно розкрито особливості функціонально-спрямованих принципів клієнтоорієнтованого управління залежно від його стратегічного бачення, зокрема принципи лідерства орієнтованого на клієнта, знання свого клієнта, диференціації клієнтів та персоніфікації товарів і послуг, якісного сервісу, орієнтації на клієнта всієї системи управління. Запропоновано в межах застосування принципу диференціації клієнтів та персоніфікації товарів і послуг, сегментувати клієнтів на цільові групи, що дозволить впроваджувати технологічні інновації та персоніфікувати пропозицію кожного клієнта, виділити найбільш доходні товари і послуги та посилити фінансування на технологічні інновації, розвиток і просування цих продуктів. Доведено, що питання формування відносин з клієнтами залишаються відкритими і потребують впровадження єдиних правил щодо ефективності організації процесу спільного створення цінності, підтримки високого рівня орієнтації на клієнта на різних стадіях розвитку відносин. Ідентифіковано проблеми що виникають при формуванні клієнтоорієнтованої системи управління, а саме невідповідності декларованого і реального рівня відносин фірми та клієнтів, сфокусованість на продукті, а не на потребах клієнтів. Окреслено цілі компанії, що ставить за мету задовольнити потреби клієнта і споживача в продукті та стратегічні завдання довгострокових взаємовигідних відносин з клієнтами, що забезпечують компанії ряд конкурентних переваг. Перспективи подальших досліджень модернізації системи управління орієнтованої на клієнта стосуватимуться

формування нової моделі поведінки персоналу підприємства, з урахуванням запропонованих функціонально-спрямованих принципів клієнтоорієнтованого управління.

**Ключові слова:** клієнтоорієнтованість, принципи клієнтоорієнтованості, конкурентні переваги, система управління підприємством.

**Аннотация.** В статье рассмотрены общие принципы управления предприятием. Содержательно раскрыты особенности функционально-направленных принципов клиентоориентированного управления в зависимости от его стратегического видения, в частности принципы лидерства ориентированного на клиента, знание своего клиента, дифференциации клиентов и персонализации товаров и услуг, качественного сервиса, ориентации на клиента всей системы управления. Предложено в рамках применения принципа дифференциации клиентов и персонализации товаров и услуг, сегментировать клиентов на целевые группы, что позволит внедрять технологические инновации и персонализировать предложение каждого клиента, выделить наиболее доходные товары и услуги, усилить финансирование на технологические инновации, развитие и продвижение этих продуктов. Доказано, что вопросы формирования отношений с клиентами остаются открытыми и требуют внедрения единых правил, которые позволяют эффективно организовать процесс совместного создания ценности, поддержания высокого уровня ориентации на клиента на разных стадиях развития отношений. Идентифицировано проблемы возникающие при формировании клиентоориентированной системы управления, а именно несоответствия декларируемого и реального уровня отношений фирмы и клиентов, сфокусированность на продукте, а не на потребностях клиентов. Определены цели компании по удовлетворению потребностей клиента и потребителя в продукте, а также стратегические задачи долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентами, которые обеспечивают компании ряд конкурентных преимуществ. Перспективы дальнейших исследований модернизации системы управления ориентированной на клиента касаются формирования новой модели поведения персонала предприятия, с учетом предложенных функционально-направленных принципов клиентоориентированного управления.

**Ключевые слова:** клиентоориентированность, принципы клиентоориентированности, конкурентные преимущества, система управления предприятием.

**Summary.** The article considers the general principles of enterprise management. The features of functionally-oriented principles of customer-oriented management depending on its strategic vision are revealed, in particular the principles of customer-oriented leadership, knowledge of the client, differentiation of clients and personalization of goods and services, quality service, client orientation of the whole management system. It is proposed to segment customers into target groups within the application of the principle of customer differentiation and personalization of goods and services, which will allow introducing technological innovations and personalizing each customer's offer, highlight the most profitable goods and services and increase funding for technological innovation, development and promotion of these products. It is proved that the issues of forming relationships with clients remain open and require the introduction of uniform rules for the effectiveness of the process of joint value creation, maintaining a high level of customer focus at different stages of relationship development. The problems that arise in the formation of a customer-oriented management system are identified, namely the discrepancy between the declared and the actual level of relations between the firm and customers, the focus on the product, rather than on customer needs. The goals of the company are outlined, which aims to meet the needs of the customer and the consumer in the product and the strategic objectives of long-term mutually beneficial relationships with customers, which provide the company with a number of competitive advantages. Prospects for further research to modernize the customer-oriented management system will relate to the formation of a new model of behavior of personnel of the enterprise, taking into account the proposed functionally-oriented principles of customer-oriented management.

**Key words:** customer focus, customer focus principles, competitive advantages, enterprise management system.

**Постановка проблеми.** Сучасна турбулентність ринкової економіки, відкритість національного ринку для нових постачальників та продуктів вимагає від вітчизняного виробника утримання стійкої конкурентної позиції. Наразі проблеми ефективного використання ресурсів, стабільність ринкової позиції поступаються діям зорієнтованим на взаємодію з ключовими клієнтами. Тісна взаємодія з клієнтами потребує взаємоузгодження планів, процесів, цілей,

а також встановлення і підтримки стійких зв'язків на організаційному рівні. Разом з цим, практика вітчизняного бізнесу свідчить про те, що при формуванні клієнтоорієнтованої системи управління, компанії стикаються з наступними проблемами: невідповідність декларованого і реального рівня відносин фірми до клієнтів, що обумовлено концентрацією діяльності керівництва на вирішенні оперативних задач, а також сфокусованість на ідеї

або продукті, а не на ринковому попиті і потребах клієнтів, при цьому незрозумілими залишаються цінності клієнта для компанії і бізнесу в цілому.

Основною характеристикою самоорганізації підприємства є здатність системи управління до безперервного самовдосконалення при безперервному збільшенні прибутку та ефективності виробництва [9, с. 32]. В умовах зростання конкуренції і невизначеності факторів зовнішнього середовища, необхідність реалізації ідеї орієнтації компанії на клієнта, привела до розуміння того, що в практичній площині є потреба формування системи управління, яка б забезпечувала, з одного боку — фінансову стабільність, а з іншого — можливість динамічного розвитку і задоволення потреб клієнтів [3, с. 230].

Необхідно усвідомити, що успіх підприємства та його репутація ґрунтується на здатності створювати і підтримувати тісні відносини з клієнтами, які є стабільним джерелом конкурентних переваг. Проте, спостерігається значне зміщення акцентів в рамках нових напрямків розвитку маркетингу, концепція орієнтації на клієнта не враховує великої кількості факторів. Очевидним є те, що головною метою підприємства є задоволення очікувань споживачів, замість прибутку [5, с. 12].

Більшість вітчизняних підприємств, під час формування системи управління не керуються принципами клієнтоорієнтованості як на окремих локальних рівнях, так і не пронизують організаційну систему, бізнес-процеси і культуру. Саме відсутність стратегічного бачення розвитку компанії обумовлено несформованими принципами якими повинно керуватись підприємство під час ведення господарської діяльності.

Роль принципів у системі управління підприємств визначається тим, що, з однієї сторони, принципи виступають як кодекс законів управління, а з іншого — вони є правилами управлінської діяльності [11, с. 33].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Принципи на яких базується управління клієнтоорієнтованого підприємства було досліджено у праці вітчизняних науковців Є. Неретини [1], П. Колісніченко [2], В. Харченко [7], Л. Грицина [8], Г. Ліхоносова [9], І. Нагорна [10], О. Ляшенко [11], О. Кузьмін [12]. Також, було розглянуто наукові погляди зарубіжних вчених Дж. Меннінга [3], Р. Гембла [4], Vinka Filipović [5], Ruud T. Frambach [6] до формування принципів клієнтоорієнтованості.

Незважаючи на значну кількість досліджень, питання формування відносин з клієнтами багато в чому залишаються відкритими та дискусійними. Це стосується впровадження єдиних правил щодо

ефективності організації процесу спільного створення цінності, підтримки високого рівня орієнтації на клієнта на різних стадіях розвитку відносин.

**Мета статті.** Визначити особливості функціонально-спрямованих принципів клієнтоорієнтованого управління залежно від стратегічного бачення.

**Виклад основного матеріалу.** Принципи управління підприємством — це основні правила, ідеї, норми поведінки, дотримання яких забезпечує ефективне управління підприємством. Загальні принципи управління регулюють діяльність підприємства залежно від закономірностей управління, а їх дотримання є передумовою створення ефективної системи управління економічною безпекою [2, с. 164]. В продовження розгляду сутності поняття «принцип», варто зазначити, що Грицина Л. наводить наступні характеристики підходів до сутності поняття «принцип»: а) принцип як основоположна правда (істина), закон, доктрина або припущення, що об'єднує принцип як загальне правило або стандарт, та принцип як сукупність моральних та етичних стандартів; б) принцип як визначена наперед політика або спосіб дії; в) принцип як основа або необхідна якісна складова або елемент, що визначає внутрішню природу або окремі характеристики поведінки; г) принцип як правило або закон, що стосується функціонування природних феноменів або механічних процесів [8, с. 35]. Кузьмін О. Є. визначає «принцип» як вихідне положення економічної теорії, основне правило (керівний напрям) організації конкретної економічної діяльності [12, с. 260].

Колісніченко П. Т. було виділено загальні або основні принципи, якими керуються більшість підприємств [2]. Саме вони формують базові цілі та підходи, що забезпечують сталий розвиток та цілеспрямованість машинобудівних компаній.

На нашу думку, система управління підприємством повинна окрім загальних принципів органічно поєднувати клієнтоорієнтовані залежно від функціональної спрямованості підприємства (табл. 1).

До загальних принципів слід віднести:

- принцип системності — передбачає формування на підприємстві сукупних елементів взаємозв'язку, наявності єдиного напрямку розвитку елементів системи, поведінки, які орієнтовані на досягнення загального результату;
- принцип інноваційності — орієнтування компанії на високі світові стандарти роботи та прагнення до нововведень. Постійний пошук нових методів управління підприємством, що стимулює розвиток організації, збільшує продуктивність та доходність.
- принцип цілісності або єдності — передбачає об'єднання всіх елементів системи задля досягнення

Таблиця 1

**Принципи клієнтоорієнтованої системи управління підприємством**

Загальні принципи	Функціонально-спрямовані принципи на клієнта
Системності	Лідерства орієнтованого на клієнта
Інноваційності	Знання свого клієнта
Економічності	Диференціації клієнтів та персоніфікації товарів та послуг
Адаптивності	Якісного сервісу
Цілісності	Орієнтації на клієнта

Джерело: авторська розробка

єдиної мети. Кожний структурний підрозділ орієнтований на досягнення єдиної цілі — максимізації доходу.

- принцип адаптивності або гнучкості — здатність підприємства адаптуватись під сучасні вимоги ринку, законодавчу базу та технологічний прогрес. Інтеграційні процеси України вимагають адаптації не тільки науково-технічного і технологічного потенціалу підприємства під вимоги споживачів, а й додержання європейських стандартів та законодавчих актів. Харченко В. трактує цей принцип як: «здатність системи передбачати, протистояти та пристосовуватися до змін середовища (за кожним керованим елементом), спроможність корегувати управлінські рішення щодо розвитку суб'єкта господарювання при змінених умовах функціонування» [7, с. 69].
- принцип економічності — здатність компанії ефективно функціонувати при мінімізації витрат та максимізації прибутку. Конкурентоспроможність підприємства сьогодні оцінюється за допомогою двох основних критеріїв — мінімальна ціна та максимальна якість, тому принцип економічності вимагає ефективного використання ресурсів та поєднання їх із інноваційними технологіями задля забезпечення якісного та дешевого продукту.

На наше переконання, загальні принципи системи управління машинобудівним підприємством формують базові аспекти, проте не вирішують проблеми орієнтації компанії на споживача. В цих принципах враховані лише внутрішні процеси управління компанії, але відсутній клієнтоорієнтований підхід.

Формування клієнтоорієнтованого управління передбачає гармонізацію елементів клієнтоорієнтованої спрямованості, які б в першу чергу вирішували потреби споживача. Саме тому, пропонуємо виділити функціонально-спрямовані принципи клієнтоорієнтованого управління машинобудівних підприємств.

1. Принцип лідерства орієнтованого на клієнта. Підприємство повинно постійно вдосконалювати свою діяльність, випереджаючи конкурентів. Високий ступінь рухливості капіталу на конкурент-

ному ринку не дозволяє довго утримувати будь-яку перевагу, тому для виживання необхідні постійні нововведення, у тому числі й такі, що руйнують підприємство протягом тривалого відрізка часу. У останньому випадку прагнення конкурентів повторити досвід призведе їх до розорення [10]. Вище керівництво має найбільший вплив на процеси постановки цілей і завдань компанії, формування організаційної культури. Байдуже ставлення до споживачів еквівалентне неефективному лідерству. Лідери і співробітники повинні знати не тільки потреби клієнтів, але й їх очікування, сприйняття, ціннісні установки, зразки поведінки. Між тим, як свідчить практика, навіть в зарубіжних компаніях лише 13% менеджерів, включаючи маркетологів, витрачають свій особистий час на спілкування з клієнтами. За відомостями компанії «Огілві» (Ogilvy), менше 30% компаній мають конкретні плани дій, здатні активно стимулювати купівельну лояльність [4, с. 15]. Саме тому менеджмент або вище керівництво має прямий вплив на особове ставлення організації до своїх споживачів.

Слід звернути увагу, що фокусувати увагу співробітників на проблемах клієнтів лідери можуть різними способами [1, с. 6]:

- формувати перспективне бачення і місію компанії з урахуванням інтересів клієнтів;
- забезпечувати єдність стратегії і тактики для своєчасного реагування на зміни потреб клієнтів;
- включити в систему показників діяльності компанії показники, що характеризують задоволеність і лояльність споживачів.

Отже, найважливішою компетенцією лідера має бути вміння утримувати фокус діяльності організації на клієнті.

2. Принцип знання свого клієнта. Основною функцією маркетингового департаменту є постійний моніторинг та пізнання власних клієнтів. Конкурентна боротьба за кожного споживача вимагає від компанії моніторингу бажань клієнта починаючи від ідеї створення товарів до їх реального виконання та підтримки супроводу товару до споживача: якості, упаковки,

умов поставки, цін та технологічних вдосконалень. Кожний контрагент потребує індивідуального підходу та постійного контакту. Постачальники повинні бути партнерами споживачів в частині отримання додаткової інформації про їх потреби та з метою підвищення кваліфікації для забезпечення науково-технічного рівня виробництва, що відповідає міжнародним та європейським стандартам.

Інформація повинна охоплювати не тільки реальних, але й потенційних клієнтів. Чим більшою інформацією володіє компанія про своїх клієнтів, тим ефективніше вона може вирішувати їх проблеми. Щоб організація могла оцінити значущість та важливість клієнтів, вона повинна мати уяву про них, ґрунтуючись на подіях та історії взаємин з ними. Це досягається завдяки використанню баз даних та ведення спостереження за клієнтами. При цьому важливо правильно підійти до технології збору інформації та її зберігання. На основі зібраної інформації про клієнтів, компанії необхідно вносити зміни у виробничі програми, щоб мати можливість надавати споживачеві нові види товарів і послуг. Підприємство має також підвищувати їх якість, забезпечуючи одночасно розробку нової продукції з використанням інформації про запити клієнтів [1, с. 1].

Необхідні відомості про клієнтів можуть бути отримані на основі проведення спостережень, маркетингових досліджень і аналізу даних. Щоб передбачити реакцію споживачів на різноманітні характеристики і особливості продукції, продавцям необхідно використовувати результати маркетингових досліджень. Маркетингові дослідження слід проводити для визначення структури ринку, аналізу споживчих переваг, прогнозу продажів, оцінки ефективності реклами та інше. На основі результатів маркетингових досліджень компанія може розробити стратегію, орієнтовану на запити своїх клієнтів, і за сприятливого сценарію її реалізації вирішити проблеми споживачів. Ефективність роботи компанії залежить не тільки від збору, аналізу інформації про взаємини з клієнтами, а й від її прозорості. Компанії, які можуть не тільки оцінити цінність інформації, але й поширити її серед співробітників, отримують значну конкурентну перевагу.

На нашу думку, необхідно не тільки підтримувати постійний зв'язок з клієнтами, а й доводити своєчасно отриману інформацію про їх потреби до всіх структурних підрозділів. Досить часто уява компанії про ставлення клієнтів до її товарів і послуг не відповідають реаліям. Керівництво компанії приділяє занадто багато уваги якості і функціональним характеристикам продуктів і послуг, але мало цікавиться тим, наскільки ці товари та запропоновані

послуги вирішують проблеми клієнтів. Відбувається свого роду «зациклення» організації на своїх товарах і послугах не на користь, а на шкоду інтересам клієнтів. Отримана інформація про клієнтів повинна бути доступною для всіх відділів підприємства задля ознайомлення, використання та отримання від цього ефекту. Слід також оптимізувати роботу серверів організації для можливості накопичення, відтворення та використання набутої інформації. Накопичення та відтворення інформації можливо за умови використання спеціалізованого програмного забезпечення. До якого можна віднести SAP та 1С, або ж за необхідності, ІТ-фахівці можуть розробити особисту програму адаптовану виключно під вимоги компанії.

Ефективним інструментом налагодження взаємодії з клієнтами є зворотній зв'язок, організований на сайті компанії. Проте, багато компаній обмежуються лише сторінкою з контактною інформацією на своєму сайті. У мережі Інтернет існує безліч недорогих і доступних способів привернути увагу клієнтів до спілкування, отримати від них відгуки, враховувати їх побажання і пропозиції.

За наявності клієнтської бази даних, електронною поштою можливе проведення онлайн-опитування. Такий метод дозволяє дізнатися думки великої кількості клієнтів за короткий проміжок часу. Опитувальний лист можна розмістити в популярних соціальних мережах. Такі платформи можна використовувати для створення відкритого зв'язку з клієнтами та вирішенням їх проблем [1, с. 6].

Створення спільнот в соціальних мережах, форуму на сайті компанії або іншому електронному ресурсі, сприяє підтримці постійного зворотного зв'язку з клієнтами. Це простий і в той же час ефективний спосіб налагодження зворотного зв'язку. Для більш широкого охоплення кола інформації стосовно компанії можливо створити сторінку YouTube, яка дозволить завантажувати відео рекламу підприємства, новинок виготовлення товарів, досягнень в технологічній та технічній сферах.

3. Принцип диференціації клієнтів та персоналізації товарів і послуг. Необхідність сегментації клієнтської бази, за поділом споживачів на відносно однотипні групи для формування цільових ринків. Склавши карту цільового ринку, компанія — постачальник товарів може оцінити його привабливість та цілеспрямовано здійснювати взаємодію з кожною цільовою групою споживачів [1, с. 6]. Дифенційований підхід до клієнтів дозволить підприємству виділити найбільш доходні товари і послуги та посилити фінансування на технологічні інновації, розвиток та просування цих продуктів.

Отже, сегментування ринку — це стратегічне завдання, вирішення якого дає компанії можливість:

- визначити коло потенційних клієнтів;
- диференціювати клієнтів за реакцією на маркетингові пропозиції.

Використання зазначених критеріїв сегментування дозволяє ідентифікувати клієнтів. Це в свою чергу створює передумови для реалізації персоналізованого підходу до кожного клієнта, що особливо важливо для промислових компаній. Чим більше персоналізовано пропозицію кожного клієнта, тим вища клієнтоорієнтованість компанії. У зв'язку з цим, компанії повинні не просто формувати, оновлювати і підтримувати клієнтську базу, а й цілеспрямовано працювати з нею. Для ефективного вирішення цих завдань кращі зарубіжні і вітчизняні компанії використовують CRM-технології (Customer Relationship Management — управління взаємовідносинами з клієнтами) з адекватним їм програмним забезпеченням.

Забезпечити інструментарій CRM-системи та повне охоплення функцій дозволяють такі зарубіжні програмні розробки Oracle Siebel CRM и SAP Business One. Проте, висока їх вартість обмежує використання не значної кількості вітчизняних підприємств. Однією із компаній, що пропонує своє рішення в цьому сегменті програм є фірма 1С, яка дозволяє автоматизувати всі бізнес-процеси компанії у відповідності до концепції CRM, включаючи відділи закупівель, продажів, маркетингу, сервісного обслуговування, служби якості, а також управляти бізнес-процесами на всіх етапах взаємодії з клієнтами. Основними функціональними можливостями даного продукту є управління: клієнтською базою, контактами з клієнтами, робочим часом (тайм-менеджмент), бізнес-процесами.

4. Принцип якісного сервісу. Необхідність розробки та впровадження єдиних стандартів обслуговування, норм та правил спілкування з клієнтами.

Проблеми формування надійної та якісної системи сервісного обслуговування клієнтів, більшість керівників ототожнюють з післяпродажним обслуговуванням, при цьому акцентують увагу на досконалості угоди, а не на майбутніх продажах. Такий сервіс носить транзакційний характер. Він не націлений на формування довгострокових відносин з клієнтами. Сучасна система сервісу повинна бути побудована таким чином, щоб клієнти після контакту з співробітниками компанії-продавця були не тільки самі задоволені вирішенням своїх проблем, а й інформували про це потенційних споживачів. Такий принцип спонукає компанії до розробки кодексу етики, що вирішував би питання взаємозв'язку менеджера та споживача.

5. Принцип орієнтації на клієнта. Передбачає, що до формування клієнтоорієнтованої системи управління повинні бути залучені керівники, менеджери, співробітники компанії. У клієнтоорієнтованій компанії діяльність всіх підрозділів повинна бути підпорядкована одній головній меті — вирішення проблем клієнтів.

Традиційна організаційна структура багатьох вітчизняних підприємств не дозволяє здійснювати стратегію, орієнтовану на клієнта. В більшості вітчизняних компаній ще й досі, використовується лінійно-функціональна структура управління, в якій підрозділи сприймають сигнали і команди, що надходять зверху по вертикалі і слабо сприйнятливі до вимог зовнішнього середовища: клієнтів, постачальників, дистриб'юторів, інвесторів. Також у вітчизняних компаніях спостерігається відособленість структурних підрозділів. Вони працюють як незалежні департаменти, в зв'язку з чим їх дії, як правило, не узгоджені, і при спробі сфокусуватися на клієнтах такі компанії стикаються з проблемами [1, с. 1]. Організація повинна контролювати та реагувати на зміну потреб і переваг споживачів, щоб вибір пропозиції клієнтами домінував над конкуруючими альтернативами [6, с. 1430]

Побудова не тільки зовнішніх, а й внутрішніх відносин підсилюють конкурентоспроможність і забезпечують прибутковість компанії. Якість внутрішніх процесів досягається за рахунок організації та оптимізації споживчого ланцюжка всередині компанії. Кожен підрозділ має вносити свій внесок в роботу з клієнтами і розвиток компанії. Тому, важливим завданням всіх підрозділів компанії стає орієнтація на запити клієнта для задоволення його потреб.

Стратегічним завданням клієнтоорієнтованої компанії є досягнення високих фінансових результатів насамперед за рахунок формування широкої бази лояльних (прихильних) до неї клієнтів. Побудування довгострокових взаємовигідних відносин з клієнтами забезпечує компанії ряд переваг, зокрема [1, с. 1]:

- висока частка постійних клієнтів забезпечує стабільність бізнесу;
- постійні клієнти на відміну від тих, з якими фірма вступає в транзакційні відносини, забезпечують більш високі доходи;
- залучення нового клієнта обходиться компанії в залежності від її належності до того чи іншого виду економічної діяльності, в 5–10 разів дорожче, ніж утримання існуючого клієнта;
- економію коштів, що спрямовуються на рекламу та інші способи залучення нових клієнтів.



Саме тому, концентрація зусиль компанії на пошуку нових клієнтів, утриманні наявних, підвищенні якості роботи з ними дає можливість досягти більш високого економічного результату, порівняно з традиційним підходом, що базується на залученні найбільшої кількості нових клієнтів.

**Висновок.** При побудові або модернізації системи управління орієнтованої на клієнта слід сформувати в усіх співробітників нову модель поведінки, тому

що, саме поведінка персоналу є результатом клієнтоорієнтованості. Використання запропонованих принципів допоможе не лише зберегти наявних споживачів, а й на основі існуючої інформації створити привабливе середовище для залучення нових клієнтів. Орієнтація на клієнта, вивчення його вполюбовань гарантує організації стійкий та стрімкий економічний розвиток.

### Література

1. Неретина Е. А., Пачин Н.А Принципы построения клиентоориентированной промышленной компании // Экономический анализ: теория и практика, 2012. С. 2–7.
2. Колісниченко П. Т. Принципи формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємств малого та середнього бізнесу // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017р. Умань. Випуск 2. Частина 1. С. 163–166.
3. Меннинг Дж., Рис Б. Психология продаж. Искусство партнерских отношений. СПб.: ПраймЕврознак, 2003. 320 с.
4. Гембл Р., Танн А., Марселла Э., Стоун М. Маркетинговая революция. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс. 2007. 428 с.
5. Vinka Filipović, Vesna Milićević, Nevenka Zarkić-Joksimović. Customer oriented marketing concept and strategic enterprise development in Balkan economies. Facta universitatis. Series: Economics and Organization Vol. 1. No 8. 2000. PP. 9–16.
6. Ruud T. Frambach, Peer C. Fiss, Paul T.M. Ingenbleek. How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. Journal of Business Research 69. 2016. PP. 1428–1436.
7. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства // Схід. 2014. № 4. С. 66–71.
8. Грицина Л. Принципи сталого розвитку підприємств // Економічний дискус. Міжнародний науковий журнал. 2017. Вип. 1. С. 33–41.
9. Likhonosova G. Determination to essence of self-organization of the enterprises / Materiały V Międzynarodowej naukowi-praktycznej konferencji «Kluczowe aspekty naukowej działalności-2010». 07–15 stycznia 2010 roku. Volume 8. Ekonomiczne nauki. Przemysł: Nauka i studia», 2010. С. 31–33.
10. Нагорна І. І. Принцип самоорганізації економічних систем підприємств // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2018/61.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/61.pdf) (дата звернення: 21.04.2020).
11. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ аб. В. Даля. 2011. 400 с.
12. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [підручник]. Львів: Компакт-ЛВ. 2005. 304 с.

### References

1. Neretina Ye.A., Pachin N.A Printsipy postroeniya klientoorientirovannoy promyshlennoy kompanii // Ekonomicheskiy analiz: teoriya i praktika, 2012. S. 2–7.
2. Kolisnichenko P. T. Prynscypy formuvannja orghanizacijno-ekonomichnogho mekhanizmu zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky pidprijemstv malogho ta serednjogho biznesu // Naukovyj visnyk Uzhghorodskogho nacionalnognogho universytetu. Serija: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove ghospodarstvo. 2017r. Umanj. Vypusk 2. Chastyna 1. S. 163–166.
3. Menning Dzh., Ris B. Psikhologiya prodazh. Iskusstvo partnerskikh otnosheniy. SPb.: PraymYevroznak, 2003. 320 s.

4. Gembl R., Tann A., Marsella E., Stoun M. Marketingovaya revolyutsiya. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks. 2007. 428 s.
5. Vinka Filipović, Vesna Milićević, Nevenka Zarkić-Joksimović. Customer oriented marketing concept and strategic enterprise development in Balkan economies. Facta universitatis. Series: Economics and Organization Vol. 1. No 8. 2000. PP. 9–16.
6. Ruud T. Frambach, Peer C. Fiss, Paul T. M. Ingenbleek. How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. Journal of Business Research 69. 2016. PP. 1428–1436.
7. Kharchenko V. Pryncypy formuvannja systemy strategichnogho upravlinnja rozvytkom promyslovogho pidpryjemstva // Skhid. 2014. # 4. S. 66–71.
8. Ghrycyna L. Pryncypy stalogho rozvytku pidpryjemstv // Ekonomichnyj dyskus. Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal. 2017. Vyp. 1. S. 33–41.
9. Likhonosova G. Determination to essence of self-organization of the enterprises / Materiały V Międzynarodowej naukowi-praktycznej konferencji «Kluczowe aspekty naukowej działalności-2010». 07–15 stycznia 2010 roku. Volume 8. Ekonomiczne nauki. Przemysł: Nauka i studia», 2010. C. 31–33.
10. Naghorna I. I. Pryncyp samoorganizaciji ekonomichnykh system pidpryjemstv // Elektronne naukovie fakhove vydannja «Efektyvna ekonomika». 2018. #4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2018/61.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/61.pdf) (data zvernennja: 21.04.2020).
11. Ljashenko O. M. Konceptualizacija upravlinnja ekonomichnoju bezpekoju pidpryjemstva: monoghrafija. Lughansjk: Vyd-vo SNU ab. V. Dalja. 2011. 400 s.
12. Kuzjmin O. Je., Ghorbalj N. I. Upravlinnja mizhnarodnoju konkurentospromozhnistju pidpryjemstva: [pidruchnyk]. Ljviv: Kompakt-LV. 2005. 304 s.

**Кравченко Олена Олексіївна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки*

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького*

**Кравченко Елена Алексеевна**

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры менеджмента и экономической безопасности*

*Черкасский национальный университет имени Богдана Хмельницкого*

**Kravchenko Olena**

*PhD in Economics, Associate Professor*

*Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-5-6031

## УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

## PROFIT MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

**Анотація.** В статті розглянуто економічну сутність прибутку, його роль у діяльності підприємств та установ, способи його підвищення. Зокрема, розглянуто різні погляди до визначення прибутку. Важливе місце в структурі механізму управління прибутком займають методи і прийоми управління, а саме дослідження особливостей використання методів планування прибутку, зокрема, визначено, що існують такі методи планування операційного прибутку як метод екстраполяції, прямий, за показниками витрат на 1 грн. продукції, економічний (аналітичний) метод. Досліджено основні складові процесу управління прибутком та його головні завдання. Визначено, що прибуток – це одне з основних джерел фінансування приросту оборотного капіталу, інвестиційного та інноваційного розвитку підприємства, стимулювання його працівників, формування доходної бази державного та місцевих бюджетів.

Проаналізовано основні причини кризи сучасних підприємств і як наслідок, – зниження їх прибутковості. Зокрема, визначено, що причини кризи підприємства можна розділити на зовнішні і внутрішні та розкрито їх особливості. Зазначається, що проблеми неконкурентоспроможності продукції за якістю або за ціною є внутрішніми проблемами підприємства, тобто вони цілком залежать від менеджменту підприємства.

Визначено, що процес управління прибутком підприємства має відбуватися в певній послідовності і забезпечувати реалізацію головної мети та основних задач цього управління, а також бути невід'ємною частиною усієї системи управління прибутком підприємства

Досліджено, які є проблеми на вітчизняних підприємствах, визначено їх основні причини, а також запропоновано шляхи для їх усунення.

**Ключові слова:** прибуток, прибутковість, управління прибутковістю.

**Аннотация.** В статье рассмотрена экономическая сущность прибыли, ее роль в деятельности предприятий и учреждений, способы ее повышения. В частности, рассмотрены различные взгляды к определению прибыли. Важное место в структуре механизма управления доходом занимают методы и приемы управления, а именно исследование особенностей использования методов планирования прибыли, в том числе такие методы планирования операционной прибыли как метод экстраполяции, прямой, по показателям затрат на 1 грн. продукции, экономический (аналитический) метод. Определены основные составляющие процесса управления прибылью и его главные задачи.

Определено, что процесс управления прибылью предприятия должен происходить в определенной последовательности и обеспечивать реализацию главной цели и основных задач этого управления, а также быть неотъемлемой частью всей системы управления прибылью предприятия.

Проанализированы основные причины кризиса современных предприятий и как следствие – снижение их доходности. В частности, определено, что причины кризиса предприятия можно разделить на внешние и внутренние и раскрыты их особенности. Автор также отмечает, что проблемы низкой конкурентности продукции по качеству либо по цене, являются внутренними проблемами предприятия, то есть они целиком зависят от менеджмента предприятия.

Исследуются проблемы на отечественных предприятиях, выявляются их основные причины и предлагаются пути их устранения.

**Ключевые слова:** прибыль, доходность, управление прибылью.

**Summary.** The article considers the economic essence of profit, its role in the activities of enterprises and institutions, ways to increase it. In particular, different views on the definition of profit are considered. An important place in the structure of the profit management mechanism is occupied by management methods and techniques, namely the study of the peculiarities of the use of profit planning methods, in particular, it is determined that there are such methods of operating profit planning as the method of extrapolation 1 UAH, direct, direct. products, economic (analytical) method. Identifies the main components of the profit management process and its main tasks. It is determined that profit is one of the main sources of financing the growth of working capital, investment and innovation development of the enterprise, stimulating its employees, forming the revenue base of state and local budgets.

Analyzes the main causes of the crisis of modern enterprises and, as a consequence, – a decrease in their profitability. In particular, it is determined that the causes of the crisis of the enterprise can be divided into external and internal and their features are revealed. The author also notes that the problems of non-competitiveness of products in terms of quality or price are internal problems of the enterprise, that is, they depend entirely on the management of the enterprise.

It is determined that the process of profit management of the enterprise should take place in a certain sequence and ensure the implementation of the main purpose and main tasks of this management, as well as be an integral part of the entire profit management system of the enterprise.

The problems at domestic enterprises are investigated, their main causes are identified, and ways to eliminate them are suggested.

**Key words:** profit, profitability, profitability management.

**П**остановка проблеми в загальному вигляді. Фінансовим результатом господарської діяльності будь-якого підприємства виступає його прибутковість, яка характеризується абсолютними (сума прибутку) та відносними (рівень рентабельності) показниками. У сучасній економічній теорії існує безліч різнобічних точок зору щодо економічної сутності прибутку. Прибуток у класичному розумінні — різниця між виручкою підприємства від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) та витратами на її виробництво, тобто собівартістю [6, с. 313].

Прибуток — це найбільш проста, але водночас й найбільш складна категорія ринкової економіки. Її простота визначається тим, що вона є головною рушійною силою економіки ринкового типу, основним мотивом діяльності підприємців. У той же час її складність визначається багатоманітністю сторін, які вона відображає, а також багатоманітністю видів, в яких вона виступає.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Не дивлячись на важливість даної категорії, до цього часу відсутній єдиний підхід до визначення економічної сутності прибутку. Основною причиною різних трактувань є розбіжність поглядів на питання про природу виникнення та особливості формування

прибутку. Спробу розкрити сутність прибутку робили такі класики політекономії, як Д. Мілль, Д. Рікардо, Н. Сеніор, С. Сімонді, А. Сміт, Ж.-Б. Сей, І. Фішер та ін. Також даній проблемі присвячена значна кількість наукових праць сучасних вчених, а саме: Клименко С. М. [3] Кучерявої А. С. [4], Орехової А. І. [6], та ін. Проте сучасні дослідники також не дають єдиного визначення категорії прибутку. Дане питання і до сьогодні залишається актуальним та потребує поглибленого дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Аналіз різнобічних наукових праць та досліджень для узагальнення поняття. Визначення сучасних підходів до управління прибутковістю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Динамічні темпи розвитку економіки, зміни зовнішнього середовища, впровадження світових стандартів діяльності потребують від підприємств ефективнішого використання наявних ресурсів та підвищення результативності їх функціонування. Прибуток, як економічна категорія, відображає остаточну грошову оцінку виробничої та фінансової діяльності і є найважливішим показником фінансових результатів діяльності підприємств, їх фінансового стану.

Передусім, розглянемо різні підходи до визначення категорії «прибуток». Розглядаючи сутність прибутку, треба в першу чергу відмітити такі його характеристики. По-перше, прибуток представляє собою форму доходу підприємця, який здійснює визначений вид діяльності. Ця зовнішня, найбільш проста форма визначення прибутку, є разом з тим недостатньою для його повної характеристики, так як в ряді випадків активна діяльність в будь-якій сфері може бути і не пов'язана з отриманням прибутку. По-друге, прибуток є формою доходу підприємця, який вклав свій капітал з метою досягнення визначеного комерційного успіху. Категорія прибутковості невідривно пов'язана з категорією капіталу та в загальному вигляді характеризує ціну капіталу. По-третє, прибуток не є гарантованим доходом підприємця, який вклав свій капітал в той чи інший вид бізнесу. Він є результатом тільки вмілого та успішного здійснення цього бізнесу. Тому прибуток є в визначеній мірі і платою за ризик здійснення підприємницької діяльності [2; 5].

Також прибуток характеризує не весь дохід, отриманий в процесі підприємницької діяльності, а лише ту частину доходу, яка «очищена» від понесених витрат на здійснення цієї діяльності. Іншими словами, в кількісному виразі прибуток є залишковим показником, який представляє собою різницю між сукупним доходом та сукупними витратами в процесі здійснення підприємницької діяльності [2].

З врахуванням розглянутих основних характеристик прибутку, його поняття в найбільш узагальненому вигляді може бути сформульовано наступним чином: «Прибуток представляє собою виражений в грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, який характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності, що представляє собою різницю між сукупним доходом та сукупними витратами в процесі здійснення цієї діяльності».

Для підвищення результативності діяльності будь-якого підприємства необхідно сформувати дієву систему управління прибутком, яка розглядається як сутність взаємопов'язаних елементів, кожний з яких виконує певну роботу, спільна дія котрих забезпечує досягнення механізму отримання прибутку заданої величини. У цій системі треба виділити шість основних блоків: мета, принципи й завдання управління; механізм управління; організаційне забезпечення; інформаційне забезпечення; методи аналізу прибутку; контроль за виконанням плану з прибутку [5, с. 246].

Виходячи зі своєї головної мети, система управління прибутком дає змогу вирішувати такі завдання:

- забезпечення максимізації розміру прибутку, що формується відповідно до ресурсного потенціалу підприємства;
- забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем прибутку і допустимим рівнем ризику;
- забезпечення високої якості прибутку, що формується;
- забезпечення виплат необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам підприємства;
- забезпечення формування відповідного обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку підприємства на майбутній період;
- забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства;
- забезпечення ефективності програм участі персоналу щодо прибутку.

Процес управління прибутком підприємства має відбуватися в певній послідовності і забезпечувати реалізацію головної мети та основних задач цього управління, а також бути невід'ємною частиною усєї системи управління прибутком підприємства [5, с. 301].

Для забезпечення ефективності системи управління прибутком в організаційну структуру підприємств треба вводити службу контролінгу. Важливе місце в системі контролінгу займає оперативний аналіз відхилень витрат підприємства, що допомагає своєчасно оцінити господарські ситуації, пов'язані з формуванням витрат діяльності, виявити негативні причини і недоліки в роботі, внутрішньогосподарські резерви покращення використання виробничо-фінансових ресурсів, забезпечити оперативне маневрування ресурсами і капіталом з метою оптимізації витрат. Важливе місце в структурі механізму управління прибутком займають методи і прийоми управління, а саме дослідження особливостей використання методів планування прибутку [3, с. 246].

Так, зокрема, існують такі методи планування операційного прибутку: метод екстраполяції, прямий, за показниками витрат на 1 грн. продукції, економічний (аналітичний) метод. У процесі планування також визначаються: валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, прибуток від звичайної діяльності та чистий прибуток.

**Метод екстраполяції** є найбільш простим методом планування формування операційного прибутку підприємства. Він заснований на результатах трендового аналізу динаміки маржинального, валового та чистого операційного прибутку за ряд попередніх періодів і полягає у виявленні «лінії тренда», яка дає змогу спрогнозувати обсяги даних показників. Разом з тим, цей метод планування операційного

прибутку є найменш точним, тому що він не враховує зміну факторів, що впливають на нього. Даний метод може бути використаний лише на попередній стадії планування (коли плани операційної діяльності підприємства ще не сформовані) і тільки на відносно короткій прогностичній період (місяць, квартал).

**Метод прямого розрахунку** застосовується, як правило, при невеликому асортименті продукції. Сутність його в тому, що прибуток обчислюється як різниця між виручкою від реалізації продукції (у відповідних цінах за винятком ПДВ і акцизів) і повною її собівартістю.

**Аналітичний метод** (розрахунково-аналітичний метод) базується на вивченні тенденції змін прибутку і рентабельності та прогнозуванні змін факторів, що впливають на їхню величину. Цей метод застосовується при великому асортименті продукції, які реалізується підприємством, а також як доповнення до прямого методу, тому що він дозволяє виявити вплив окремих факторів на плановий прибуток [3, с. 247].

Управління прибутковістю є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, що є актуальним для вітчизняних підприємствах. На нашу думку, найбільш важливою проблемою сучасної економіки України є подолання спаду виробництва, відновлення нормального відтворювального процесу в усіх його ланках. В даний час аналіз господарської діяльності займає важливе місце серед економічних наук. Його розглядають як одну з функцій управління виробництвом. Сучасні динамічно змінювані ринкові умови наполегливо потребують від керівників пошуку шляхів, які ведуть до стабільного стійкого положення їх підприємств. Ціль забезпечення успішної роботи підприємства може бути досягнута через здійснення комплексу заходів щодо покращення фінансово-економічних результатів його діяльності. У зв'язку з цим особливо актуальним є питання діагностики та прогнозування прибутковості підприємницької діяльності, а також виявлення нових резервів та методів його підвищення.

В умовах ринкової економіки ефективність використання прибутку є важливим вимірником ефективності функціонування економічного об'єкту, тобто цільовою змінною. Прибуток тісно пов'язаний з обсягом випущеної продукції, адже чим більше ми зможемо виробити продукції, тим більше ми зможемо продати чи реалізувати цю продукцію, що тим самим може збільшити частину прибутку. Визначальним також є собівартість та операційні витрати.

Прибуток також є одним з найважливіших показників, які визначають і економічну безпеку підприємства. Останнім часом спостерігається тенденція до зниження прибутковості більшості підприємств

України, що свідчить про неефективну політику щодо формування та розподілу прибутку, яка не враховує фактори впливу на нього; неефективне використання ними ресурсного забезпечення; негативні тенденції щодо кількості діючих, новостворюваних підприємств та обсягів їх господарської діяльності; низький рівень конкурентоспроможності підприємств та їх інноваційної активності [1, с. 19].

Причини кризи підприємства можемо розділити на зовнішні і внутрішні.

До зовнішніх (тих, що не залежать від підприємства) відносять загальний кризовий стан економіки — збідніння громадян і підприємств, що є споживачами продукції, їх неплатоспроможність, що є причиною зниження попиту, зниження інвестиційної активності, кризи неплатежів.

Ще одним наслідком зuboжіння підприємств є погіршення якості товарів, що підприємства пропонують на ринок (старіння товарів, невідповідність вимогам ринку, невідповідність вимогам якості, низька якість виготовлення, тощо), таким чином підприємства, для яких вищезазначені товари є сировиною, матеріалами, комплектуючими не можуть їх використовувати і повинні закуповувати аналоги за кордоном. Використання зарубіжних комплектуючих дозволяє зберегти якість, але збільшує вартість, а використання національних низькоякісних комплектуючих значно знижують споживчі якості товару. Наступним важливим наслідком є дефіцит власних інвестиційних ресурсів і недоступність залучення інвестиційних ресурсів.

Недосконалість інституціонального середовища не є прямою причиною кризового становища підприємств, але є фактором збільшення витрат підприємства, тощо.

Внутрішні ж причини полягають у недосконалості (іноді, некваліфікованості, невідповідності) системи менеджменту підприємства [2, с. 91].

Проблема того, що продукція не реалізується, не ліквідна, не знаходить попиту, також може мати як зовнішні так і внутрішні причини. Продукція може бути взагалі непотрібна ринку (застаріла продукція, продукція із життєвим циклом, що закінчується, продукція, попит на яку залежить від держзамовлення, продукція сезонного та епізодичного попиту, тощо), продукція, потреба у якій є лише у неплатоспроможних клієнтів, тобто має місце неплатоспроможний попит, продукція, що є неплатоспроможною за якістю, тобто не відповідає вимогам, критеріям якості, які висуває споживач, неконкурентоспроможна за сервісом (додаткові послуги, що також оцінюються споживачем як якісні характеристики товару), або є неконкурентоспроможною за ціною.

Проблеми неконкурентоспроможності продукції за якістю або за ціною є внутрішніми проблемами підприємства, тобто вони цілком залежать від менеджменту підприємства. Звичайно, у неконкурентоспроможності за ціною є свої об'єктивні причини: висока вартість комплектуючих, висока вартість енергії, високі податки, митні бар'єри (для роботи на зовнішніх ринках). Але саме менеджмент підприємства приймає рішення про те, де, які комплектуючі, будуть купуватися, які технології мають бути використані, нарешті який товар буде вироблятися: той, комплектуючі та технологія виготовлення якого забезпечать конкурентоспроможну собівартість та ціну, або той, собівартість якого буде занадто високою.

Отже, підприємство має правильно визначитися із тим, які причини призвели до кризової ситуації, які з них можуть бути ліквідовані, на чому має базуватися програма оздоровлення підприємства.

Нижче визначимо проблеми, на які найчастіше наголошують керівники українських підприємств,

спробуємо ці проблеми пояснити та надамо пропозиції по можливим заходам по вирішенню цих проблем (див. табл. 1):

Після того, як на підприємстві були проведені необхідні дослідження із згаданих вище проблем та було прийнято рішення про цілі, завдання та зміст тих заходів, які мають бути першочергово реалізовані, має бути розроблена загальна програма розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Програма повинна звести до єдиного цілого окремі заходи, узгодити їх, виключити протиріччя, дублювання, невідповідність головній цілі, тощо.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, в діяльності будь-якого суб'єкта господарювання у умовах ринкової економіки прибуток відіграє значну роль. Прибуток — це одне з основних джерел фінансування приросту оборотного капіталу, інвестиційного та інноваційного розвитку підприємства, стимулювання його працівників, формування доходної бази державного та місцевих бюджетів. Досліджуючи особливості

Таблиця 1

Проблеми підприємств та шляхи їх вирішення

№ з/п	Проблема	Можливі причини	Шляхи вирішення
1.	Неплатежі (дебіторська заборгованість)	1) небажання сплати боргу підприємством-боржником; 2) неможливість (неспроможність) сплати	1) нагадати боржникові про термін сплати (у формі листа); попередити боржника про можливість подання позову до суду; подання позову до суду, повідомлення про це боржника; превентивним заходом може бути передбачення в угоді, контракті економічних санкцій за прострочення оплати; 2) проведення переговорів про можливість реструктуризації боргу (сплати частками), використання факторингу продаж боргу третій особі, переведення боргу на кредитора, проведення переговорів про можливість оплати боргу продукцією, сплата боргу або частини акціями підприємства-боржника (за курсом, про який буде домовлено), позов до суду, порушення справи про банкрутство.
2.	Продукція не користується попитом	1) продукція неконкурентоспроможна за ціною; 2) продукція є неконкурентоздатною за якістю; 3) продукція не знаходить попиту у зв'язку з недостатніми заходами по просуванню	1) зниження ціни продукції за рахунок зменшення прибутку на одиницю товару; покращення системи збуту, зниження ціни продукції при збереженні норми прибутку за рахунок зниження собівартості; 2) дослідити продукт, дослідити ринок, визначити, за якими критеріями споживачі оцінюють якість товару і привести товар у відповідність до вимог споживачів; 3) реорганізація відділу маркетингу, створення (реорганізація) системи просування товару, системи товароруху, використання реклами та інших засобів формування попиту та стимулювання збуту.
3.	Дефіцит оборотних коштів	1) неплатежі з боку клієнтів; 2) продукція не користується попитом; 3) неефективна діяльність підприємства; 4) планується проект, що потребує великої кількості вільних коштів	1) забезпечення кваліфікованого менеджменту, проведення відповідних заходів по санації, проведення комплексу реструктуризації; 2) залучення зовнішніх інвестицій, використання власних резервів

формування прибутку, ми визначили, що на прибуток впливає досить велика кількість факторів, серед яких: ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства; сфера діяльності; галузь господарства; установлені законодавством умови

обліку фінансових результатів. Управління прибутковістю є ключовим завданням на підприємстві, та покликане підвищити його конкурентоспроможність. Це є також складний процес, який передбачає комплексний та системний підхід.

### Література

1. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю. Перспективи використання сучасних форм фінансового забезпечення інноваційної діяльності вітчизняних підприємств / В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова // Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств: монографія / за заг. ред. Л. М. Савчук. 2016. 520 с.
2. Каминський П. Д. Прибуток та рентабельність як показники ефективності діяльності підприємства / П. Д. Каминський // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки. 2016. № 64. С. 160–167. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete\\_2016\\_64\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete_2016_64_22)
3. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
4. Кучерява А. С. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення / А. С. Кучерява // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2015. № 40. С. 38–44.
5. Николишин С. Є. Прибуток підприємства та особливості управління ним / С. Є. Николишин // Молодий вчений. 2017. № 2. С. 299–303. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_2\\_73](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_2_73)
6. Орехова А. І. Економічна сутність категорії прибуток / А. І. Орехова, А. І. Костюченко // Інноваційна економіка. 2013. № 7. С. 313–316. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_7\\_74](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_7_74)

### References

1. Dzhedzhula V. V., Jepifanova I. Ju. Perspektivy vykorystannja suchasnykh form finansovogho zabezpechennja innovacijnoji dijalnosti vitchyznjanykh pidpryjemstv / V. V. Dzhedzhula, I. Ju. Jepifanova // Upravlinnja innovacijnoju, investycijnoju ta ekonomichnoju dijalnistju integhrovanykh ob'jednanj ta pidpryjemstv: monoghrafija/ za zagh. red. L. M. Savchuk. 2016. 520 s.
2. Kamyns'kyj P. D. Prybutok ta rentabelnistj jak pokaznyky efektyvnosti dijalnosti pidpryjemstva / P. D. Kamyns'kyj // Visnyk Donecjkogho nacionalnogho universytetu ekonomiky i torehivli im. Mykhajla Tughan-Baranovsjkogho. Serija: Ekonomichni nauky. 2016. # 64. S. 160–167. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete\\_2016\\_64\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete_2016_64_22)
3. Klymenko S. M. Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva: posibnyk. / S. M. Klymenko, O. S. Dubrova, D. O. Barabasj. K.: KNEU, 2006. 527 s.
4. Kucherjava A. S. Prybutkovistj pidpryjemstva ta shljakhy jiji pidvyshhennja / A. S. Kucherjava // Problemy pidvyshhennja efektyvnosti infrastruktury. 2015. #40. S. 38–44.
5. Nykolyshyn S. Je. Prybutok pidpryjemstva ta osoblyvosti upravlinnja nym / S. Je. Nykolyshyn // Molodyj vchenyj. 2017. # 2. S. 299–303. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_2\\_73](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_2_73)
6. Orjekhova A. I. Ekonomichna sutnistj kateghoriji prybutok / A. I. Orjekhova, A. I. Kostjuchenko // Innovacijna ekonomika. 2013. # 7. S. 313–316. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_7\\_74](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_7_74)



**Матвєєва Наталя Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки*

*Харківській національній університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

**Матвеева Наталья Николаевна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономики*

*Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А.Н. Бекетова*

**Matvieieva Natalya**

*PhD of Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of Economics*

*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-5-6023

**ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ  
ЯК ЕЛЕМЕНТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**ДЕЛОВАЯ АКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА  
КАК ЭЛЕМЕНТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**BUSINESS ACTIVITY OF STAFF  
AS AN ELEMENT OF PERSONNEL POLICY  
OF THE ENTERPRISE**

**Анотація.** В статті приділено увагу такому напрямку дослідження як активність персоналу, який є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством, зокрема кадрової роботи підприємства. Окреслені основні напрями її вдосконалення. Такі категорії як кадрова політика, мотивація, ділова активність персоналу потребують економічного дослідження їх суті. Сучасна кадрова політика – це продовження місії та стратегічних цілей організації, спрямованих на отримання результатів та перспектив розвитку суспільства.

Метою кадрової політики організації є досягнення балансу між економічною та соціальною політикою щодо ефективного використання людських ресурсів, своєчасне забезпечення підрозділів компанії кваліфікованим персоналом, створення умов для ефективного використання та розвитку навичок працівників компанії, соціально-економічне задоволення очікувань та інтересів працівників. Розглядаючи ділову активність підприємства з погляду активності його персоналу, потрібно відзначити, що для кожного структурного підрозділу і кожного відділу по-різному виявляється і ефективність роботи, і, відповідно, ділова активність.

**Ключові слова:** персонал, ділова активність персоналу, кадрова політика.

**Аннотация.** В статье уделено внимание такому направлению исследования как активность персонала, который является неотъемлемой составляющей эффективного управления предприятием, в частности кадровой работы предприятия. Очерчены основные направления ее совершенствования. Такие категории как кадровая политика, мотивация, деловая активность персонала требуют экономического исследования их сути. Современная кадровая политика – это продолжение миссии и стратегических целей организации, направленных на получение результатов и перспектив развития общества.

Целью кадровой политики организации является достижение баланса между экономической и социальной политикой относительно эффективного использования человеческих ресурсов, своевременное обеспечение подразделений компании квалифицированным персоналом, создание условий для эффективного использования и развития навыков сотрудников компании, социально-экономическое удовлетворение ожиданий и интересов работников. Рассматривая деловую активность предприятия с точки зрения активности его персонала, нужно отметить, что для каждого структурного подразделения и каждого отдела по-разному проявляется и эффективность работы, и, соответственно, деловая активность.

**Ключевые слова:** персонал, деловая активность персонала, кадровая политика.

**Summary.** In the article attention is paid to this direction of research as the activity of staff that is an integral part of effective business management, in particular personnel of the enterprise. Outlined main directions of its improvement. Categories such as personnel policies, motivation, business activity personnel require an economic study of their essence. Modern personnel policy is the continuation of the mission and strategic goals of the organization, aimed at obtaining results and development prospects of the company.

Objective of personnel policy of the organization is to achieve a balance between economic and social policies regarding the efficient use of human resources to ensure the timely divisions of the company with qualified personnel, creation of conditions for the efficient use and development of skills, socio-economic meet the expectations and interests of workers. Considering business activity of the company from the point of view of the activity of its staff, it should be noted that for each business unit and each Department was different and efficiency, and, consequently, business activity.

**Key words:** personnel, business activity of personnel, personnel policy.

**Постановка проблеми.** Останнім часом кадрові питання на підприємствах стають дуже гостро. На ринок праці виходять молоді то потужні гравці, однак, в деяких галузях, наприклад комунальне господарство яке є технологічним складається така ситуація, унікальні висококваліфіковані спеціалісти не завжди отримують високу плату за свою працю. Такі категорії як кадрова політика, мотивація, ділова активність персоналу потребують економічного дослідження їх суті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато вчених — економістів у галузі управління персоналом займаються оцінкою кадрової роботи та персоналом, а саме Л. В. Балабанова [2], А. М. Колот [4], К. Корольова [5], Л. О. Лещенко [6]. Методи, які вони пропонують, в основному схожі. Ділові, професійні та особисті характеристики працівника визначаються на основі анкет працівника або даних від начальника управління, а візуалізація цих характеристик оцінюється балами. Це дозволяє визначити комплексну оцінку якості та результативності роботи компанії для кожного працівника.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Аналіз різнобічних наукових праць та досліджень з обраного напрямку. Дослідження впливу чинників ділової активності на підрозділ.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна кадрова політика — це продовження місії та стратегічних цілей організації, спрямованих на отримання результатів та перспектив розвитку суспільства [5, с. 221].

Метою кадрової політики організації є досягнення балансу між економічною та соціальною політикою

щодо ефективного використання людських ресурсів, своєчасне забезпечення підрозділів компанії кваліфікованим персоналом, створення умов для ефективного використання та розвитку навичок працівників компанії, соціально-економічне задоволення очікувань та інтересів працівників. Метою кадрової політики є орієнтація на посередництво звітності про корпоративну культуру, ефективну мотивацію та професійний розвиток працівників організації [1; 2, с. 228].

Мета кадрової політики полягає у формулюванні цілей у часі, відповідно до стратегії розвитку організації, надати проблеми та поставити за мету знайти спосіб досягнення цих цілей. Для досягнення цих цілей особливо важливо керуватися організацією виробництва поведінки кожного з її працівників. Як стратегія розвитку організації в цілому, кадрова політика розробляється на основі внутрішніх ресурсів і традицій організації та можливостей, які пропонує зовнішнє середовище. Кадрова політика є частиною політики організації і повинна повністю відповідати концепції розвитку [2, с. 155].

Ми вважаємо, що кадрова політика повинна визначати напрям і основи роботи з загальними положеннями та конкретними вимогами до неї. Основна її мета — гарантувати збалансованість процесів підбору, утримання персоналу, його розвитку відповідно до потреб суспільства, вимог чинного законодавства та ситуації на ринку праці.

Метою кадрової політики є збалансування процесів оновлення та підтримання кількості та якісного складу людських ресурсів відповідно до потреб

організації, вимог чинного законодавства та ситуації на ринку праці, а також створення високоефективних та високопрофесійних обов'язків громади, гнучких та здатних відповідним чином реагувати на зміни. внутрішнє та зовнішнє середовище. Основні завдання кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Основні види кадрової політики: політика підбору персоналу; політика професійного навчання; політика оплати праці; політика навчання у сфері кадрових змін, політика у сфері соціальних відносин [3, с. 73].

Необхідно зазначити, що ефективною кадровою політикою, яка створює умови для раціонального використання персоналу в компанії, є:

- невід'ємна частина програми стратегічного розвитку бізнесу, тобто підтримка реалізації стратегії через персонал;
- гнучка, тобто повинна бути стабільною, з одного боку, тому що певні плани працівників пов'язані зі стабільністю, а з іншого — динамічною, тобто пристосуванням до змін тактики компанії, економічної ситуації на ринку;
- фінансово виправдані з урахуванням реальних фінансових можливостей, які забезпечать індивідуальний підхід до працівників.

Таким чином, кадрова політика повинна зосереджуватися на створенні системи роботи з персоналом, яка спрямована на досягнення не лише економічного, а й соціального впливу в умовах дотримання чинного законодавства.

Створення працездатної, ефективної команди професіоналів — виклик для будь-якого керівника, водночас, — це вершина управлінської майстерності. Проте, зусилля, витрачені на створення команди, скуповуються в будь-якому випадку: команда легше і швидше досягає успіху. Роль лідера дуже важлива: він формує основні принципи взаємодії, задає вектор розвитку, принципово впливає на ділову активність у колективі. Ділову активність підприємства необхідно розглядати як активність його персоналу. Управляти активністю персоналу можна за допомогою чинників, що впливають на неї. Оцінка таких чинників дозволить менеджерам визначити в якому підрозділі і на який чинник необхідно впливати, щоб підвищилася ділова активність всього підприємства. У цьому напрямі дослідження важливо оцінити всі

фактори, які впливають на діяльність, а не лише характеристики людини. Крім того, оцінка діяльності не кожного окремого працівника, а підрозділу має надзвичайно важливе значення, тому ми оцінюємо фактори, що мають відношення до виробничої, технічної, економічної, фінансової та економічної діяльності.

Необхідно дослідити своєчасний підбір, адаптацію, розвиток персоналу, підвищення ефективності виробництва за рахунок мотивації праці та досягнення стратегічних цілей компанії.

Розглядаючи ділову активність підприємства з погляду активності його персоналу, потрібно відзначити, що для кожного структурного підрозділу і кожного відділу по-різному виявляється і ефективність роботи, і, відповідно, ділова активність.

У зв'язку з цим можна виділити три види активності — залежно від підрозділів підприємства:

1) виробнича активність

- рівень робочих основного і допоміжного виробництва;

2) техніко-економічна активність

- технічний відділ, відділ технічного контролю, конструкторський відділ, технологічна підготовка виробництва, відділ постачання;

3) фінансово-господарська активність

- відділ праці і заробітної плати, планово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ маркетингу, вищий менеджмент.

Показники, що використовуються для розрахунку активності, можуть відрізнятися з кількох причин: об'єктивної та суб'єктивної. Однак якщо об'єктивні причини не вдається подолати (наприклад, інфляція, економічна криза тощо), на суб'єктивні (залежно від роботи працівників) можна і слід впливати. Адже команда має вирішальний вплив на настрій та функціонування організації. Згуртованість та конфліктність колективу, його стабільність, рівень кваліфікації та обізнаності працівників, активність, дисципліна — все це безпосередньо визначає ефективність організації. Різні методи пропонують інші фактори: елементи потенціалу зайнятості. Аналіз методів та підходів виявив сім факторів, які впливають не тільки на діяльність працівників компанії, але також є «причиною» діяльності. Використовуючи елементи теорії нечітких множин, можна визначити лінгвістичну оцінку, а згодом і кількісні значення (нечіткі збіги) кожної лінгвістичної змінної (фактор, що характеризує ділову активність).

Результати оцінок наведено в таблиці 1.

Керівник підрозділу оцінює дані чинники для своїх співробітників. Потім знаходяться середньо-

Таблиця 1

Оцінка впливу чинників на ділову активність персоналу

№ п/п	Чинник	Оцінка	Вага	Загальне значення
1	Освіта	$X_1$	$w_1$	$K_1 = X_1 * w_1$
2	Здоров'я	$X_2$	$w_2$	$K_2 = X_2 * w_2$
3	Професійність	$X_3$	$w_3$	$K_3 = X_3 * w_3$
4	Особисті якості	$X_4$	$w_4$	$K_4 = X_4 * w_4$
5	Мотивація	$X_5$	$w_5$	$K_5 = X_5 * w_5$
6	Взаємовідносини у колективі	$X_6$	$w_6$	$K_6 = X_6 * w_6$
7	Умови праці	$X_7$	$w_7$	$K_7 = X_7 * w_7$
	Сума	-	1	$\sum_{i=1}^n K_i$

арифметичні значення кількісних оцінок ( $X_i$ ) для підрозділів, що характеризують кожен вид активності: виробничу, техніко-економічну і фінансово-господарську. Оскільки для кожного підрозділу значущість чинників буде різною, то необхідно визначити вагу кожного чинника ( $w_i$ ), при чому:

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1. \tag{1}$$

Вагу можуть задавати експерти, або керівники підрозділу. Загальне значення визначається як результат множення оцінки (середньоарифметичного значення оцінки по підрозділу) і ваги, тобто

$$K_i = \prod_{i=1}^n X_i w_i. \tag{2}$$

Розрахунок оцінки впливу чинників представлений в таблиці 1.

Порівнюючи три результативні показники  $\sum_{i=1}^n K_i$  (вони повинні приймати значення від 0 до 1), відповідні виробничій, техніко-економічній і фінансово-господарській активності, можна визначити в якому підрозділі і на якій саме чинник необхідно впливати, щоб ділова активність даного підрозділу і відповідно ділова активність всього підприємства підвищилася. Проведемо розрахунок ділової активності персоналу за запропонованою методикою планово-економічного відділу підприємства.

При цьому оцінимо вагомість параметрів за допомогою методу парних порівнянь Т. Сааті. Слід

Таблиця 2

Чинники, що впливають на активність персоналу підприємства

Фактор	Методи оцінки	Необхідний показник
Освіта	Опитування або аналіз персональних карток робітників	Процентне співвідношення людей з вищою і середньою освітою, навчання персоналу, інтелектуальні показники, отримання другої освіти
Здоров'я	Опитування або аналіз пропусків через хвороби	Кількість пропусків за лікарняними листками
Професійність	Опитування	Стаж роботи, креативність, компетентність, показники по професії, здатність організувати і планувати, раціонально використовувати робочий час, творчий підхід
Особисті якості	Опитування (анкетування)	Ініціативність, чесність, справедливість, рішучість, енергійність
Мотивація	Експеримент: ввести психологічну мотивацію і оцінити результат; опитування	Рівень заробітної плати (порівняння із зарплатою у галузі або регіоні), співвідношення методів мотивації, плінність кадрів
Психологічний клімат у колективі	Опитування (анкетування); побудова соціограм	Комунікабельність, піклування про людей
Належні мови праці	Аналіз документів з охорони праці	Напруга праці, оцінка приміщень, забезпеченість технікою

Джерело: розробка автора

Оцінка впливу чинників на ділову активність персоналу підрозділу

№ п/п	Чинник	Оцінка $X_i$	Вага $w_i$	Загальне значення ( $K_i = X_i * w_i$ )
1	Освіта	0,94	0,21	0,1974
2	Здоров'я	0,92	0,06	0,0552
3	Професійність	0,76	0,27	0,2052
4	Особисті якості	0,8	0,03	0,024
5	Мотивація	0,62	0,09	0,0558
6	Взаємовідносини у колективі	0,84	0,18	0,1512
7	Умови праці	0,74	0,16	0,1184
	Сума	-	1	0,8072

нагадати, що згідно цієї методики усі параметри слід оцінити за допомогою так званої шкали Сааті.

Ця шкала має наступний вигляд при порівнянні параметрів  $r_i$  над  $r_j$ :

- за відсутності переваги  $r_i$  над  $r_j$ ;
- за слабкої переваги  $r_i$  над  $r_j$ ;
- 5 — за суттєвої переваги  $r_i$  над  $r_j$ ;
- 7 — за явної переваги  $r_i$  над  $r_j$ ;
- 9 — за абсолютної переваги  $r_i$  над  $r_j$ ;
- 2, 4, 6, 8 — проміжні порівняльні оцінки.

В нашому випадку за допомогою експертних оцінок, обравши для початкового порівняння параметр «Особисті якості», отримані наступні оцінки:

- для параметру «Освіта» — 7 балів;
- для параметру «Здоров'я» — 2 бали;
- для параметру «Професійність» — 9 балів;
- для параметру «Мотивація» — 3 бали;
- для параметру «Взаємовідносини у колективі» — 9 балів;
- для параметру «Умови праці» — 7 балів.

Звідси впливають значення коефіцієнтів вагомості параметрів для оцінки групового показника конкурентоспроможності. Вони можуть бути обчислені за наступною формулою:

$$\omega_i = \frac{1}{\sum_{j=1}^n r_{ij}}, \quad (3)$$

де  $\omega_i$  — вагомість  $i$ -го показника;

$r_{ij}$  — значення елемента матриці парних порівнянь, розташованого за  $i$ -м рядком та  $j$ -м стовпчиком.

Як ми бачимо,

$$\omega_o + \omega_z + \omega_p + \omega_y + \omega_m + \omega_b + \omega_u = 1,$$

отже всі показники вагомості нормовані до одиниці.

Далі на основі кількісної оцінки активності персоналу планово-економічного відділу і ваги окремих чинників розрахуємо загальне значення оцінки.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Саме активність повинна бути базовим показником для заохочення, винагороди, застосування як економічного, так і морального стимулювання працівників підприємства. Практична значущість оцінки чинників, що впливають на ділову активність, полягає в тому, що менеджери на основі пропонованої моделі оцінок можуть визначити сильну або слабку ланку, тобто той чинник, управління яким приведе до зростання ділової активності в діяльності підприємства.

Розрахований показник активності персоналу підрозділу порівнюється з середнім по підприємству за відповідний період і слугує підставою для нарахування або не нарахування премії.

#### Література

1. Про працю України: Кодекс законів за станом на 20 лютого 2008 р. / Верховна Рада України. Офіц. вид. К.: Парлам. вид-во, 2008. 90 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
3. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. К.: КНЕУ, 2005. 337 с.

5. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. 2008. № 2. С. 50–55.
6. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
7. Методы организации экспертизы и обработки экспертных оценок в менеджменте: учеб.-метод. пособ. / В. Н. Эйтингон, М. А. Кравец, Н. П. Панкратова, В. В. Давнис. Воронеж, 2004. 44 с.
8. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. Москва: 1993. 316 с.

#### References

1. Pro pracoju Ukrajinu: Kodeks zakoniv za stanom na 20 ljutogho 2008 r. / Verkhovna Rada Ukrajinu. Ofic. vyd. K.: Parlam. vyd-vo, 2008. 90 s.
2. Balabanova L. V. Upravlinnja personalom: navch. posib. / L. V. Balabanova, O. B. Sardak. Donecjk: DonDUET, 2006. 471 s.
3. Nykyforenko V. Gh. Upravlinnja personalom: Navchaljnij posibnyk. 2-ghe vydannja, vypravlene ta dopovnene. Odesa: Atlant, 2013. 275 s.
4. Kolot A. M. Motyvacija personalu: pidruchnyk / A. M. Kolot. K.: KNEU, 2005. 337 s.
5. Koroljova K. Vzajemov'jazok motyvaciji i rivnja profesijnykh dosjaghenj / K. Koroljova // Personal. 2008. #2. S. 50–55.
6. Leshhenko L. O. Motyvacija praci jak faktor pidvyshhennja prybutkovosti vyrobnyctva / L. O. Leshhenko // Efektyvna ekonomika. 2016. #4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
7. Metody organizacii ekspertizy i obrabotki ekspertnyh ocenok v menedzhmente: ucheb.-metod. posob. / V. N. Ejtingon, M. A. Kravec, N. P. Pankratova, V. V. Davnis. Voronezh, 2004. 44 s.
8. Saati T. Prinyatie reshenij. Metod analiza ierarhij / T. Saati. Moskva: 1993. 316 s.

**Никоненко Андрій Володимирович**  
кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу  
Національний університет харчових технологій

**Никоненко Андрей Владимирович**  
кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга  
Национальный университет пищевых технологий

**Nykonenko Andrii**  
PhD in Economics, Lecturer of the Marketing Department  
National University of Food Industries

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-5-5969

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ  
ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ОЦІНКИ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ  
СУЩНОСТИ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА И ЕЕ ОЦЕНКИ**

**METHODOLOGICAL APPROACHES TO DETERMINING  
THE ESSENCE OF STAFF LOYALTY AND ITS ASSESSMENT**

**Анотація.** Розглянуто основні за останні роки публікації з тематики лояльності персоналу. Вивчено сутність поняття «лояльність персоналу». Складено класифікацію чинників лояльності, які поділяються на зовнішні і внутрішні. Зовнішні чинники відображають ситуацію, в якій знаходиться людина, і пов'язані з макро- і мікросередовищем. Внутрішні чинники показують особливості самої особистості людини, які визначають її лояльність до підприємства. Визначено основні види лояльності персоналу в залежності від причин виникнення, рівня і об'єкта. За ознакою «причини виникнення» виділяють когнітивну, афективну, мотиваційну, поведінкову і вимушену лояльність персоналу. Рівні лояльності можуть бути такими: демонстративна нелояльність, прихована нелояльність, квазілояльність, лояльність на рівні здібностей, лояльність на рівні переконань, лояльність на рівні ідентичності. Об'єктом лояльності персоналу можуть виступати робоче місце, трудовий колектив, керівництво і підприємство. Зазначені три класифікації лояльності персоналу включені в методику її оцінки. Ця методика складена на основі розгляду дев'яти інших сучасних методик. Пропонується розрахунок індексу лояльності персоналу на основі шкали Лайкерта. Це робиться шляхом проведення анкетування і обробки його результатів. Методика включає двадцять вісім питань, розбитих на сім груп. Питання стосуються причин виникнення і об'єктів лояльності персоналу. Це ідентифікація лояльності персоналу до робочого місця, організації, трудового колективу, керівництва, а також визначення когнітивної, вимушеної і поведінкової лояльності, вивчення бар'єрів працевлаштування за кордоном. При складанні списку питань враховувалися особливості ринку праці України. По-перше, враховані обмежені можливості вітчизняних роботодавців забезпечити високий рівень заробітної плати. По-друге, при складанні методики враховувалася високий рівень трудової міграції українців. Тому ми виходили з припущення, що наявні співробітники вітчизняних підприємств-менш чутливі до фактору матеріальної мотивації, або їх географічна мобільність суттєво обмежена. Саме в силу зазначених двох особливостей вітчизняного ринку праці особливу увагу приділено афективній лояльності персоналу. Відмінною особливістю методики є також включення в процес вивчення лояльності персоналу вивчення бар'єрів, що перешкоджають звільненню співробітників. На умовному прикладі продемонстрована методика оцінки лояльності персоналу. Наведена таблиця, що дозволяє оцінити рівень лояльності в залежності від значення індексу лояльності персоналу. Показані формули для розрахунку одиничної, максимальної і загальної лояльності персоналу підприємства.

**Ключові слова:** лояльність персоналу, фактори лояльності персоналу, методика оцінки лояльності персоналу, індекс лояльності персоналу.

**Аннотация.** Рассмотрены основные публикации по тематике лояльности персонала за последние годы. Изучена сущность понятия «лояльность персонала». Составлена классификация факторов лояльности, которые разделяются на внешние и внутренние. Внешние факторы отображают ситуацию, в которой находится человек, и связаны с макро- и микросредой. Внутренние факторы показывают особенности самой личности человека, которые определяют ее лояльность к предприятию. Определены основные виды лояльности персонала в зависимости от причин возникновения, уровня и объекта. По признаку «причины возникновения» выделяют когнитивную, аффективную, мотивационную, поведенческую и вынужденную лояльность персонала. Уровни лояльности могут быть такими: демонстративная нелояльность, скрытая нелояльность, ложная лояльность, лояльность на уровне способностей, лояльность на уровне убеждений, лояльность на уровне идентичности. Объектом лояльности персонала могут выступать рабочее место, трудовой коллектив, руководство и предприятие. Указанные три классификации лояльности персонала включены в методику ее оценки. Эта методика составлена на основе рассмотрения девяти других современных методик. Предлагается расчет индекса лояльности персонала на основе шкалы Лайкерта. Это делается путем проведения анкетирования и обработки его результатов. Методика включает двадцать восемь вопросов, разбитых на семь групп. Вопросы касаются причин возникновения и объектов лояльности персонала. Это идентификация лояльности персонала к рабочему месту, организации, трудовому коллективу, руководству, а также определение когнитивной, вынужденной и поведенческой лояльности, изучение барьеров трудоустройства за рубежом. При составлении списка вопросов учитывались особенности рынка труда Украины. Во-первых, учтены ограниченные возможности отечественных работодателей обеспечить высокий уровень заработной платы. Во-вторых, при составлении методики учитывался высокий уровень трудовой миграции украинцев. Поэтому мы исходили из предположения, что имеющиеся сотрудники отечественных предприятий либо менее чувствительны к фактору материальной мотивации, либо их географическая мобильность существенно ограничена. Именно в силу указанных двух особенностей отечественного рынка труда особое внимание уделено аффективной лояльности персонала. Отличительной особенностью методики является также включение в процесс изучения лояльности персонала изучения барьеров, препятствующих увольнению сотрудников. На условном примере продемонстрирована методика оценки лояльности персонала. Приведена таблица, позволяющая оценить уровень лояльности в зависимости от значения индекса лояльности персонала. Показаны формулы для расчета единичной, максимальной и общей лояльности персонала предприятия.

**Ключевые слова:** лояльность персонала, факторы лояльности персонала, методика оценки лояльности персонала, индекс лояльности персонала.

**Summary.** The main publications on the subject of staff loyalty in recent years are considered. The essence of the concept of «staff loyalty» is studied. The classification of loyalty factors, which are divided into external and internal, is compiled. External factors reflect the situation in which the person lives, and are associated with the macro and microenvironment. Internal factors show the characteristics of the person's personality itself, which determine its loyalty to the enterprise. The main types of personnel loyalty are determined depending on the causes, level and object. On the basis of the «causes of occurrence», cognitive, affective, motivational, behavioral and forced loyalties of the staff are distinguished. The levels of loyalty can be: demonstrative disloyalty, hidden disloyalty, false loyalty, loyalty at the level of abilities, loyalty at the level of beliefs, loyalty at the level of identity. The object of staff loyalty can be the workplace, workforce, management and enterprise. These three classifications of staff loyalty are included in the methodology for assessing it. This technique is based on a review of nine other modern techniques. The calculation of the personnel loyalty index based on the Likert scale is proposed. This is done by conducting a survey and processing its results. The methodology includes twenty-eight questions, divided into seven groups. Questions relate to the causes and objects of staff loyalty. This is the identification of staff loyalty to the workplace, organization, workforce, leadership, as well as the definition of cognitive, compelled and behavioral loyalty, the study of barriers to employment abroad. When compiling the list of questions, the features of the Ukrainian labor market were taken into account. Firstly, the limited possibilities of native employers to ensure a high level of wages were taken into account. Secondly, when compiling the methodology, the high level of labor migration of Ukrainians was taken into account. Therefore, we proceeded from the assumption that existing employees of native enterprises are either less sensitive to the factor of material motivation, or their geographical mobility is significantly limited. Due to these two features of the domestic labor market, special attention is paid to the affective loyalty of staff. A distinctive feature of the methodology is also the inclusion of barriers to the dismissal of employees in the process of studying staff loyalty. The conditional example demonstrates the methodology for assessing staff loyalty. A table is provided to evaluate the level of loyalty depending on the value of the staff loyalty index. The formulas for calculating the unit, maximum and total loyalty of the personnel of the enterprise are shown.

**Key words:** personnel loyalty, personnel loyalty factors, personnel loyalty assessment methodology, personnel loyalty index.



**Постановка проблеми.** Актуальність тематики лояльності персоналу обумовлена всезростаючими міграційними процесами населення України. В міру інтенсифікації євроінтеграційних процесів все більша частка українців стає залученою до роботи на підприємствах Польщі, Німеччини та інших країн ЄС. Європейські роботодавці пропонують заробітну плату, рівень якої більшість вітчизняних підприємств забезпечити не спроможна. Відтак, зростає роль кадрової політики, зокрема, програм забезпечення лояльності персоналу. Останні, через обмеженість можливостей підвищення рівня матеріальної мотивації працівників, мають робити акцент на чинниках нематеріальної мотивації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Тема лояльності персоналу є достатньо дослідженою у вітчизняній науці. Серед вітчизняних публікацій на цю тему слід виділити роботи таких авторів, як Богоявленський О. В. [1], Бочарова Н. А. [2], Винничук Р. О. [3], Горячківська І. В. [4], Мігус І. П. [6], Мішустіна Т. С. [7], Нагірна О. О. [8], Назаров Н. К. [9], Пилат Н. І. [10], Поплавська А. П. [12], Разінькова М. Ю. [13], Рибачук Н. В. [14], Федотова І. В. [17] і Шпекторенко І. В. [18].

Богоявленський О. В. досліджує лояльність персоналу як елемент внутрішнього маркетингу організації [1]. Горячківська І. В. вивчає лояльність персоналу навчального закладу [4]. Мігус І. П. та Черненко С. А. розглядають лояльність персоналу як складову економічної безпеки підприємства [6]. Мішустіна Т. С. та Фіلالі Ансарі Ю. С. аналізують лояльність персоналу з позицій управління корпоративною торговельною маркою [7]. Разінькова М. Ю. вивчає проблематику підвищення лояльності персоналу до впровадження нововведень на підприємстві [13]. Рибачук Н. В. та Журко Т. О. досліджують лояльність з позицій системи мотивації персоналу на підприємстві [14]. Федотова І. В. розробляє методику оцінки лояльності, яка дає можливість формувати програми лояльності для окремих груп працівників і, тим самим, покращувати управління персоналом на підприємстві [17]. Шпекторенко І. В. робить деталізований аналіз сутності лояльності в розрізі не тільки управління персоналом, але й соціально-культурної і політичної сфери людської діяльності [18].

Проте, не дивлячись на високий рівень вивченості тематики лояльності працівників до підприємства, продовжує залишатись актуальною проблема розроблення методики її оцінки з урахуванням чинника появи могутнього конкурента для вітчизняних робочих місць в особі європейського роботодавця.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті — конкретизувати зміст поняття

«лояльність персоналу» та розробити методику її оцінки з урахуванням сьогоденної ситуації на ринку праці України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Щодо визначення сутності поняття «лояльність персоналу» на сьогоденний день не існує єдиного загальновищого підходу (табл. 1):

На основі наведеної у табл. 1 інформації можна виокремити два конкретні підходи щодо визначення сутності досліджуваного поняття:

- 1) лояльність персоналу — це міра вмотивованості працівників до ефективної роботи саме на даному підприємстві, обумовлена різними його особливостями (Богоявленський О. В., Бочарова Н. А., Нагірна О. О., Позднякова Т. В., Поплавська А. П., Федотова І. В., Шпекторенко І. В.);
- 2) лояльність персоналу — це цілеспрямований результат роботи системи мотивації персоналу на підприємстві (Мігус І. П., Мішустіна Т. С., Фіلالі Ансарі Ю. С., Черненко С. А.).

Як видно з результатів аналізу, більшість авторів визначають лояльність персоналу саме як вмотивованість до продуктивної праці саме на даному підприємстві з урахуванням його конкретної специфіки. І це дійсно так. Підприємству не обов'язково мати спеціальні програми формування лояльності персоналу для того, щоб прив'язати до себе працівників. В окремих випадках патерналізм, вищий (порівняно з іншими роботодавцями) рівень заробітної плати, високий рівень безробіття тощо самі по собі можуть слугувати причинами високого рівня лояльності співробітників до фірми. Тому, на нашу думку, саме перший підхід до визначення сутності лояльності персоналу є більш точним.

Проте огляд сучасних наукових праць свідчить, що лояльність персоналу є досить різноманітним економічним явищем і, перш ніж давати визначення цьому поняттю, слід розглянути окремі її види.

Так, лояльність персоналу класифікується за причинами її виникнення:

- 1) когнітивна (раціональна, оцінювальна) лояльність — формується на основі логічного порівняння переваг та недоліків роботи на конкретному підприємстві, зіставлення їх із цілями працівника;
- 2) афективна (перцептивна) лояльність — пов'язана з емоційними мотивами, такими як особисті стосунки працівника з трудовим колективом організації, відчуття страху перед можливими проблемами на іншій роботі тощо;
- 3) мотиваційна (конативна) лояльність — є результатом поєднання дії раціональних (висока заробітна плата) та емоційних (сильна прив'язаність до цієї організації) чинників на працівника;

Таблиця 1

Підходи різних авторів до сутності поняття «лояльність персоналу»

Автор	Трактування поняття «лояльність персоналу/працівника»
Богоявленський О.В.	Результат взаємної адаптації вимог, бажань, можливостей працівників, їх керівників, власників фірми та ринку праці [1, с. 218]
Бочарова Н.А., Федотова І.В.	Вірність працівника організації, її стратегічним цілям, цінностям, інтересам, напрямку діяльності, що відображається у приязному ставленні персоналу до клієнтів. Останні, в результаті, також стають лояльними до даного підприємства, і це сприяє зростанню його рентабельності [2, с. 41]
Мігус І.П., Черненко С. А.	Міра відсутності працівників, які можуть свідомо або несвідомо завдати шкоду підприємству, та присутності співробітників, що емоційно прихильні до роботодавця внаслідок хорошого сприйняття використовуваних ним інструментів мотивації [6, с. 25]
Мішустіна Т.С., Фіلالі Ансарі Ю.С.	Рівень мотивації персоналу, ступінь його самоотождення з корпоративною торговою маркою, переживання за її успіх, готовність докладати зусиль для її розвитку [7, с. 55]
Нагірна О.О.	Емоційна прихильність до підприємства, готовність до подальшої роботи на ньому, бажання залишатися його співробітником внаслідок задоволеності змістом роботи, кар'єрою, відчуттям уваги з боку керівництва [8, с. 247]
Позднякова Т.В.	Сукупність якостей співробітника, які відображають ставлення працівника до роботодавця, можуть бути ідентифіковані на основі моделі його поведінки та обумовлюються власними особливостями людини і параметрами організації [11, с. 97–98]
Поплавська А.П.	Бажання працювати ефективніше, відповідати принципам та місії підприємства, сприяти досягненню його цілей, погодження з його вимогами [12, с. 65]
Шпекторенко І.В.	Міра сформованості внутрішніх (мотиваційних, ціннісних) та зовнішніх (діяльнісних, операційних) якостей працівника, через які проявляються його компетентнісні характеристики [18]

- 4) поведінкова (транзакційна) лояльність — обумовлюється небажанням працівника виходити за межі психологічної «зони комфорту» (змінювати свої звички, життя);
- 5) вимушена лояльність — обумовлена дією об'єктивних чинників, які формують соціальні ризики для працівника у випадку його звільнення з роботи (масове безробіття в країні, висока конкуренція на ринку праці серед представників даної професії) [1, с. 219–220].

Крім того, лояльність персоналу поділяється на декілька рівнів:

- 1) демонстративна нелояльність — особа ставить власні інтереси набагато вище за цілі організації та виявляє схильність до неконструктивної критики підприємства, порушення домовленостей з його керівництвом тощо;
- 2) прихована нелояльність — у працівника в силу особливостей психологічного сприйняття організації відношення до неї поступово змінюється з позитивного на негативне, що часто закінчується звільненням за власним бажанням;
- 3) квазілояльність — працівник проявляє зовнішню повагу до підприємства, його цілей та символіки, вчасно приходить на роботу, проте на робочому місці лише імітує активну діяльність, в основному займаючись власними справами;
- 4) лояльність на рівні здібностей — працівник віддає організації в силу відчуття своєї затребуваності,

оскільки добре володіє своїми професійними навичками, які саме і потрібні підприємству;

- 5) лояльність на рівні переконань — працівник в силу відданості керівництву, трудовому колективу або ж підприємству намагається працювати продуктивно, підвищувати свої професійні якості, проте має і власні інтереси;
- 6) лояльність на рівні ідентичності — цілі підприємства стають частиною власних інтересів працівника, який не тільки повністю віддає себе роботі, але часто ініціює удосконалення в рамках організації [4; 6, с. 25–26; 12, с. 69; 15, с. 131; 18].

За об'єктами лояльність персоналу може стосуватися:

- 1) робочого місця (професійних обов'язків) — проявляється через інтерес працівника до роботи, якісне виконання ним професійних обов'язків та його відмову від поділу функціональних обов'язків на «свої» та «чужі»;
- 2) організації — співробітник ставить інтереси компанії вище за свої, ніколи не наносить шкоди її майну та не має намірів її залишити;
- 3) трудового колективу — формами її прояву є готовність особи взаємодіяти з колегами, комфортне самопочуття в трудовому колективі та залученість до корпоративної культури;
- 4) керівництва — відсутність претензій з боку особи до керівництва, готовність до діалогу з ним та високий його авторитет [11, с. 98–99].

Таким чином, на основі огляду різних видів лояльності персоналу можна дати наступне визначення даному поняттю: «Лояльність персоналу — це відношення працівників до роботодавця, яке прямо впливає на ефективність роботи та формується як результат ситуації на ринку праці і певного ставлення кожного співробітника до своєї професії, умов праці, трудового колективу, керівництва, торгової марки підприємства і використовуваної ним системи мотивації персоналу».

Головною метою системи мотивації на підприємстві є забезпечення зростання лояльності працівників [14, с. 67]. З цих позицій важливо дослідити чинники лояльності, до яких відносять наступні:

1) зовнішні (ситуаційні):

1.1) чинники макросередовища — особа не може на них впливати, але вони мають суттєвий прямий чи опосередкований вплив на неї (соціально-політичний стан країни, рівень життя, побутова інфраструктура, соціально-демографічні показники, стан економіки, етнічні та регіональні особливості);

1.2) чинники мікросередовища — оточення особи на підприємстві, яке впливає на неї, проте і саме знаходиться під її впливом:

- організаційна ієрархія;
- неформальні стосунки у трудовому колективі;
- стиль керівництва організацією;
- психологічна сумісність членів трудового колективу;
- фінансова мотивація (рівень оплати праці, соціальний пакет);
- фактичні можливості щодо кар'єрного зростання;
- багатofункціональність окремих посад;
- підвищення кваліфікації (оплата курсів, винагородження за самоосвіту);
- мотивація через залучення до управління підприємством, тренінгів тощо;
- корпоративна культура (організація корпоративних свят, конкурсів тощо);
- престиж (надання працівнику паркомісця, службового автомобіля тощо);

2) внутрішні (особистісні):

2.1) трудова мотивація (чим більше у працівника стимулів працювати на даному підприємстві, тим лояльнішим він буде до роботодавця);

2.2) трудова етика (відповідальність, схильність до роботи з повною віддачею, сприйняття робочого місця як головної сфери самореалізації);

2.3) мотиви вибору роботи (лояльність осіб, сфокусованих на змісті роботи, звичайно перевищує лояльність працівників, зорієнтованих на її оплату);

2.4) місце проживання (чим далі від роботи проживає особа, тим нижчою буде її лояльність);

2.5) відповідність робочого місця очікуванням працівника, зокрема, кар'єрним;

2.6) соціальні характеристики:

- вік (із зростанням віку особи збільшується її лояльність);
- освіта (нижчий рівень освіти обумовлює вищу лояльність);
- сімейний стан (одружені є звичайно більш лояльними) [8, с. 248; 9, с. 152; 13, с. 198].

Перелічені вище чинники в тій чи іншій мірі враховуються в різних методиках оцінки лояльності персоналу. Розглянемо їх.

Богоявленський О. В. [1, с. 222] пропонує прогнозувати і вимірювати лояльність співробітників на основі інформації про:

- 1) задоволеність працівників їх роботою (визначається в ході опитування);
- 2) бар'єри на шляху пошуку роботи на іншому підприємстві або в іншій галузі;
- 3) вагомість кожного чинника лояльності для кожної окремої особи.

Бочарова Н. А. та Федотова І. В. [2, с. 45–46; 17, с. 29–33] розробили матрицю лояльності персоналу, де виділяють дев'ять секторів (типів лояльності). Відповідно до цієї матриці лояльність градується за двома критеріями:

1) рівень поведінкової лояльності — міра дотримання працівником існуючих правил та норм під час виконання ним функціональних обов'язків, яка відображається через дію наступних чинників:

- 1.1) ефективність праці;
- 1.2) дотримання формальних і неформальних правил і зобов'язань;
- 1.3) тривалість роботи на підприємстві;
- 1.4) ініціативність та ентузіазм;
- 1.5) невчинення дій, що можуть вчинити шкоду підприємству;
- 1.6) працездатність особи;
- 2) рівень сприйнятої лояльності — міра ототожнення власних цілей та життєвих орієнтирів із цінностями та діяльністю організації:

2.1) задоволеність працівника змістом, рівнем оплати та умовами праці, престижністю посади та робочого місця, можливостями професійного і особистісного розвитку;

2.2) ставлення працівника до трудового колективу, керівництва і самого підприємства, його цілей, принципів та організаційної культури;

2.3) готовність до жертв заради організації, до рекомендації вакантних посад знайомим, за-

лишитися у фірмі навіть при наявності більш вигідної пропозиції роботи зі сторони.

Винничук Р. О. та Нагірна О. О. [3, с. 166] пропонують оцінювати лояльність працівника на основі 25 критеріїв, до яких віднесено наступні:

- 1) спроможність зрозуміло та чітко сформулювати усне повідомлення;
- 2) спроможність зрозуміло та чітко сформулювати письмове повідомлення;
- 3) рівень когнітивного розвитку (здатність до навчання);
- 4) проможність до адекватного сприйняття критики в свою адресу;
- 5) контактність (здатність викликати до себе симпатію);
- 6) рівень самооцінки (розуміння особою своїх сильних та слабких сторін);
- 7) спроможність до вирішення управлінських задач нестандартним способом;
- 8) поведінкова гнучкість (здатність до модифікації поведінки за необхідності);
- 9) толерантність до представників інших рас, народів, соціальних класів тощо;
- 10) рівень емоційної залежності від думки трудового колективу;
- 11) рівень емоційної залежності від думки керівництва;
- 12) рівень амбіційності щодо кар'єрного зростання;
- 13) міра перевищення якості виконання роботи над прийнятним її рівнем;
- 14) здатність адаптувати життєві цілі під реальні соціальні можливості;
- 15) рівень потреби у почутті захищеності від ризику втрати роботи;
- 16) спроможність оцінити переваги роботи саме на даному підприємстві;
- 17) рівень задоволення роботою порівняно з іншими сферами життя;
- 18) реалістичність сподівань стосовно умов роботи на підприємстві;
- 19) толерантність до нестандартних ситуацій та змін на роботі;
- 20) спроможність працівника певний час витримувати високе навантаження;
- 21) відповідність рівня стресостійкості особи умовам роботи;
- 22) спроможність до обґрунтування та ухвалення рішень;
- 23) широта інтересів (політика, мистецтво, музика тощо);
- 24) здатність працювати тривалий час з відстрочкою отримання винагороди;
- 25) спроможність адекватно планувати та розвивати кар'єру.

Назаров Н. К. та Чжан Х. Ю. [9, с. 150–153] для визначення лояльності працівників використовують анкету, розроблену на базі опитувальника організаційної лояльності Л. Портера (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ), шкали організаційної лояльності Дж. Мейера і Н. Аллен (Organizational Commitment Scale — OCS-93) та тесту К. Харського. Відповіді на питання анкети передбачали застосування шкали Лайкерта, за якою даються певні твердження та варіанти відповідей на них (абсолютно згодний, скоріше згоден, важко відповісти, скоріше не згоден, абсолютно не згодний). Було запропоновано 15 питань, розбитих на чотири групи: ставлення до організації в цілому, «патріотизм», відношення до кадрової політики підприємства та прихована готовність залишити фірму.

Пилат Н. І. [10, с. 606] розробив методику, яка спирається на припущення про залежність лояльності працівника від його мотиваційних особливостей, до яких віднесено базові мотиви, орієнтацію на кар'єрний розвиток та задоволення роботою, і від особливостей корпоративної культури організації, таких як її тип, психологічний мікроклімат у трудовому колективі та соціальні характеристики самого співробітника. В основу покладені методики Ф. Герцберга, В. А. Чікера, Л. Г. Почебут, К. С. Камерона, Р. Є. Куїнна, А. Ф. Фідлера.

Матриця Позднякової Т. В. [11, с. 100] базується на двох критеріях: направленість лояльності (лінійна та вертикальна) та її об'єкт (фірмова та до окремих осіб), і передбачає виділення чотирьох секторів (типів лояльності).

Шпекторенко І. В. [18] пропонує проводити оцінку лояльності на рівні окремих груп працівників (невеликих трудових колективів, на які можна умовно розділити персонал підприємства). Для цього використовується п'ятибальна шкала:

1 бал — відверто негативне ставлення працівника до організації, яке супроводжується постійною її критикою і вдома, і на роботі;

2 бали — відсутність почуття належності до організації, що іноді виливається у відкриту її критику;

3 бали — задоволеність роботою в даній організації, утримання від публічної критики підприємства або його керівництва;

4 бали — задоволеність і організацією, і трудовим колективом, повне утримання від їх критики;

5 балів — інтереси організації ставляться вище власних, працівник відчуває гордість за належність до організації, робить лише позитивні відгуки про неї.

Окремо слід виділити методику аналізу людських ресурсів (HRA). Розроблена дослідницькою компанією Factum Group, вона дозволяє виокремити

основні фактори впливу на поведінку співробітників, оцінити якісний склад працівників, зробити висновки щодо їх задоволеності роботою та готовності пов'язати своє майбутнє саме із даним роботодавцем, створити ефективну програму формування лояльності персоналу, яка враховуватиме особливості мотивації різних його груп [5, с. 48, 50].

Крім того, певне поширення має застосування індексу лояльності NPS. Кожного працівника просять заповнити анкету, яка містить три питання:

- 1) імовірність рекомендації знайомим компанії як привабливого місця роботи;
- 2) прохання оцінити професіоналізм кожного колеги;
- 3) прохання оцінити комфортність спілкування з кожним колегою.

Оцінка проводиться за десятибальною шкалою. Стосовно останніх двох питань, то після завершення анкетування по кожному співробітнику проводиться підрахунок кількості осіб, які оцінили його в 9–10 балів (промоутери), 7–8 балів (нейтралі) та нижче 7 балів (критики). При цьому критиків в анкеті просять пояснити причини низької оцінки колеги [19].

В цілому, стосовно розглянутих вище методик можна сказати наступне. Сильною стороною методики Богоявленського О. В. виступає врахування бар'єрів переходу на іншу роботу. Проте недоліком запропонованої ним методики є те, що вона у статті лише окреслена в загальних рисах, без опису порядку проведення розрахунку та переліку конкретних чинників лояльності. Всі інші методики, навпаки, чинники формування поведінкової і вимушеної лояльності не враховують. При цьому вони є достатньо деталізованими і глибоко проробленими, в багатьох випадках містять деталізований перелік чинників лояльності.

Запропонована нами методика буде включати сильні сторони усіх перелічених вище підходів до оцінки лояльності персоналу і базуватиметься на адаптованій до потреб управління персоналом маркетинговій методиці оцінки лояльності споживачів, що була запропонована І. В. Тараненко, А. В. Дрозденко [16]. Перевагою цієї методики є її простота та достатня інформаційна ємність відповідей. В загальних рисах вона схожа на методику Назарова Н. К. та Чжана Х. Ю., оскільки передбачає проведення оцінки за шкалою Лайкерта, проте в розрахунку індексу лояльності є деякі відмінності.

Розглянемо елементи запропонованої нами методики на умовному прикладі підприємства, де працює 50 осіб (табл. 2):

Для проведення дослідження складається анкета, яка включає в себе 28 питань (колонка 1 табл. 2). Ці питання розбиті на 7 груп по 4 питання, які спрямовані на вивчення:

1) афективної лояльності, тобто емоційної прив'язаності працівника до:

- 1.1) робочого місця (1 група);
- 1.2) організації (2 група);
- 1.3) трудового колективу (3 група);
- 1.4) керівництва (4 група);
- 2) когнітивної лояльності (5 група);
- 3) поведінкової та вимушеної лояльності (6 група);
- 4) бар'єрів працевлаштування за кордоном (7 група).

Подібний розподіл питань обумовлений тим, що методика розрахована на використання саме українськими підприємствами і саме в теперішній період.

По-перше, трудова міграція працівників до країн ЄС — одна з погроз для вітчизняних роботодавців, тому питання, пов'язані із дослідженням дії цього чинника в обов'язковому порядку введено у методу та виділено в окрему групу.

По-друге, можливості використання чинників матеріальної мотивації персоналу, які в значній мірі формують когнітивну лояльність, є обмеженими на вітчизняних підприємствах в силу хронічної проблеми нестачі коштів. Тому для них життєво необхідним є використання нематеріальних стимулів. Ідентифікувати напрямки нематеріальної мотивації якраз і можна шляхом деталізованого дослідження афективної лояльності.

По-третє, вивчається формування лояльності саме наявних на ринку праці України працівників, тобто осіб, які є менш чутливі до чинників матеріальної мотивації порівняно з трудовими мігрантами або ж в силу певних причин мають обмежені можливості щодо роботи за кордоном. Саме тому переважає аналіз саме елементів афективної лояльності, а не когнітивної.

Інформація, зібрана в ході анкетування, поміщається в розрахункову табл. 2, де в колонці 11 за формулою 1 визначаються одиничні індекси лояльності:

$$l = \frac{\sum_{i=1}^7 r_i \cdot x_i}{\sum_{i=1}^7 x_i}, \quad (1)$$

де  $l$  — індекс лояльності;

$i$  — це варіант відповіді на питання, по якому розраховується індекс лояльності («Повністю не згоден», «Не згоден» і т.д., всього — 7 варіантів);

$r$  — це кількість балів, яка присвоюється за  $i$ -тий варіант відповіді (від 1 балу за варіант «Повністю не згоден» до 7 балів за варіант «Повністю згоден»);

$x$  — це кількість працівників (респондентів), що обрали саме даний конкретний варіант відповіді.

Розглянемо процес розрахунку одиничних індексів лояльності детальніше.

Таблиця 2

Визначення індексу лояльності персоналу за шкалою Лайкерта

Питання анкети	Показник	Повністю не згоден	Не згоден	Важко відповісти	Скоріше так, чи ні	Швидше за все згоден	Згоден	Повністю згоден	Сума	Одиничний індекс
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>I. Ідентифікація лояльності працівника до робочого місця</b>										
1. На підприємстві я працюю за професією, яка мені подобається	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	3	2	4	1	17	18	5	50	
2. На робочому місці від мене вимагається прояв саме тих професійних навичок, якими я володію на високому рівні	Добуток	3	4	12	4	85	108	35	251	5,02
	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
3. Я розумію, що саме мої професійні навички є потрібними на підприємстві	Кількість відповідей	19	22	4	2	1	1	1	50	
	Добуток	19	44	12	8	5	6	7	101	2,02
4. Я відчуваю, що мої професійні навички цінуються на підприємстві	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	1	2	19	21	3	2	2	50	
5. Я відчуваю гордість за те, що залучений до виробництва продукції саме нашої торгової марки.	Добуток	1	4	57	84	15	12	14	187	3,74
	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
6. Я розділяю задекларовані цінності та місію нашого підприємства	Кількість відповідей	1	19	22	1	3	1	3	50	
	Добуток	1	38	66	4	15	6	21	151	3,02
<b>II. Ідентифікація лояльності працівника до організації</b>										
5. Я відчуваю гордість за те, що залучений до виробництва продукції саме нашої торгової марки.	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	0	2	1	22	23	2	0	50	
6. Я розділяю задекларовані цінності та місію нашого підприємства	Добуток	0	4	3	88	115	12	0	222	4,44
	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
7. Мене турбує успіх нашої організації і я готовий висувати пропозиції щодо покращення її діяльності	Кількість відповідей	1	3	5	25	10	2	4	50	
	Добуток	1	6	15	100	50	12	28	212	4,24
8. Якщо виникне необхідність, я готовий працювати понаднормово або ж з відстрочкою гідної оплати праці	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	0	2	3	15	28	2	0	50	
9. Якщо виникне необхідність, я готовий працювати понаднормово або ж з відстрочкою гідної оплати праці	Добуток	0	4	9	60	140	12	0	225	4,50
	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
10. Якщо виникне необхідність, я готовий працювати понаднормово або ж з відстрочкою гідної оплати праці	Кількість відповідей	1	12	31	2	1	3	0	50	
	Добуток	1	24	93	8	5	18	0	149	2,98

Продовження табл. 2

III. Ідентифікація лояльності працівника до трудового колективу												
9. Я комфортно відчуваю себе в оточенні співробітників мого підрозділу	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7				
	Кількість відповідей	2	3	1	20	21	3	0	50			
	Добуток	2	6	3	80	105	18	0	214			4,28
10. Мені подобається корпоративна культура нашого підприємства	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7				
	Кількість відповідей	1	16	19	4	5	4	1	50			
	Добуток	1	32	57	16	25	24	7	162			3,24
11. Деякі з колег стали моїми друзями, і мені приємно працювати з ними в одному колективі	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7				
	Кількість відповідей	0	2	3	4	17	21	3	50			
	Добуток	0	4	9	16	85	126	21	261			5,22
12. У випадку необхідності я завжди можу очікувати на моральну підтримку та допомогу по роботі з боку колег	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7				
	Кількість відповідей	1	3	4	15	18	6	3	50			
	Добуток	1	6	12	60	90	36	21	226			4,52
IV. Ідентифікація лояльності працівника до керівництва підприємства												
13. Я відчуваю турботу керівництва стосовно технічних та санітарно-гігієнічних умов праці персоналу	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7				
	Кількість відповідей	0	2	4	19	22	2	1	50			
	Добуток	0	4	12	76	110	12	7	221			4,42
14. Керівництво готове допомогти працівнику, який має проблеми із здоров'ям, у родині тощо	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7				
	Кількість відповідей	9	18	21	2	0	0	0	50			
	Добуток	9	36	63	8	0	0	0	116			2,32
15. Керівництво сприяє моему професійному і кар'єрному розвитку	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7				
	Кількість відповідей	16	18	15	1	0	0	0	50			
	Добуток	16	36	45	4	0	0	0	101			2,02
16. Керівництво враховує пропозиції працівників щодо покращення умов праці або діяльності підприємства	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7				
	Кількість відповідей	1	3	15	19	10	2	0	50			
	Добуток	1	6	45	76	50	12	0	190			3,80
V. Ідентифікація когнітивної лояльності												
17. Заробітна плата та соціальний пакет, які надаються мені на підприємстві, мене задовольняють	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7				
	Кількість відповідей	1	1	1	1	11	26	9	50			
	Добуток	1	2	3	4	55	156	63	284			5,68
18. Умови праці на моему робочому місці мене задовольняють	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7				
	Кількість відповідей	0	3	5	18	23	1	0	50			
	Добуток	0	6	15	72	115	6	0	214			4,28

Продовження табл. 2

19. Рівень стресу під час роботи знаходиться у прийнятних для мене межах	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	4	15	19	8	4	0	0	50	
	Добуток	4	30	57	32	20	0	0	143	
	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	16	18	14	2	0	0	0	50	
20. Сумарна тривалість відпустки та вихідних мене задовольняє	Добуток	16	36	42	8	0	0	0	102	
	<b>VI. Ідентифікація поведінкової та вимушеної лояльності</b>									
	21. В трудовому контракті присутні умови, які ускладнюють перспективи збільшення з власного бажання	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7	
		Кількість відповідей	27	20	3	0	0	0	0	50
		Добуток	27	40	9	0	0	0	0	76
Бали за відповідь		1	2	3	4	5	6	7		
Кількість відповідей		24	19	6	1	0	0	0	50	
22. Я залежний від пільг, що надаються підприємством, що не дозволяє мені звільнитися по власному бажанню	Добуток	24	38	18	4	0	0	0	84	
	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	8	34	69	8	0	0	0	119	
	Добуток	8	34	69	8	0	0	0	119	
	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
23. У випадку звільнення я зіптовхнусь із високою конкуренцією на ринку праці	Кількість відповідей	8	17	23	2	0	0	0	50	
	Добуток	8	34	69	8	0	0	0	119	
	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	3	2	5	18	19	3	0	50	
	Добуток	3	4	15	72	95	18	0	207	
24. Працевлаштування та адаптація до умов іншого підприємства є стресовим чинником для мене	<b>VII. Ідентифікація бар'єрів працевлаштування закордоном</b>									
	25. Я дуже чутливий до ризиків, пов'язаних із шахрайством і криміналом при працевлаштуванні закордоном	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7	
		Кількість відповідей	1	2	2	20	22	3	0	50
		Добуток	1	4	6	80	110	18	0	219
		Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7	
Кількість відповідей		15	21	4	3	2	3	2	50	
26. Мовні та культурні відмінності є суттєвою проблемою для мене при працевлаштуванні закордоном	Добуток	15	42	12	12	10	18	14	123	
	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	10	16	19	4	1	0	0	50	
	Добуток	10	32	57	16	5	0	0	120	
	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
27. Пошук роботи і житла за кордоном, переїзд тощо вимагають значно великих витрат часу, сил та нервів	Кількість відповідей	4	6	3	13	21	2	1	50	
	Добуток	4	12	9	52	105	12	7	201	
	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	4	6	3	13	21	2	1	50	
	Добуток	4	12	9	52	105	12	7	201	
28. Від працевлаштування за кордоном відштовхує перспектива зіптовхнутись із агресією з боку радикалів	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	4	6	3	13	21	2	1	50	
	Добуток	4	12	9	52	105	12	7	201	
	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	4	6	3	13	21	2	1	50	
Добуток	4	12	9	52	105	12	7	201		



До кожного питання анкети, яке представлено у колонці 1 табл. 2, дається сім варіантів відповідей, що поміщені у шапочку колонок 3–9 цієї ж таблиці. Після проведення анкетування ці відповіді стандартно оцінюються за семибальною шкалою (від 1 балу за варіант «Повністю не згоден» до 7 балів за варіант «Повністю згоден»). Зазначена семибальна шкала наведена у табл. 2 двадцять вісім раз — вона кожного разу повторюється у строчці «Бали за відповідь» напроти кожного із 28 питань анкети. Під кожною такою строчкою міститься рядок «Кількість відповідей». Тут зазначається кількість працівників, що обрали саме даний конкретний варіант відповіді на задане питання. І, нарешті, третьою строчкою, прикріпленою до кожного із 28 питань табл. 2, є «Добуток». Це числа зі строчки «Бали за відповідь», помножені на число «Кількість відповідей». Потім треба додати всі числа, які містяться у строчці «Кількість відповідей» і, окремо — всі числа, які містяться у строчці «Добуток». Отримані результати записуються у колонці 10 «Сума». Якщо суму по строчці «Добуток» поділити на суму по рядку «Кількість відповідей», ми отримаємо одиничний індекс лояльності.

Розглянемо розрахунок за формулою 1 на конкретному прикладі. Візьмемо, наприклад, останнє, двадцять восьме) питання анкети (табл. 2): «Від працевлаштування за кордоном відштовхує перспектива зіштовхнутись із агресією з боку радикалів». На вищезгадане питання варіант «Повністю не згоден» (колонка 3,  $i = 1$ ) обрали 4 особи ( $x_1 = 4$ ). Оскільки такому варіанту відповідає 1 бал ( $r_1 = 1$ ), то в рядку «Добуток» ми бачимо число  $1 \cdot 4 = 4$  ( $r_1 \cdot x_1$ ). Варіант «Не згоден», якому відповідає 2 бали ( $r_2 = 2$ ), обрали 6 осіб ( $x_2 = 6$ ), що дає  $2 \cdot 6 = 12$  ( $r_2 \cdot x_2$ ). Підсумок строчки «Добуток» складає  $201$  ( $\sum_{i=1}^7 r_i \cdot x_i$ ). Додаємо всі числа з рядку «Кількість відповідей», і у колонці 10 отримуємо число  $50$  ( $\sum_{i=1}^7 x_i$ ). Саме стільки осіб працює на підприємстві, і це число в даному прикладі регулярно повторюватиметься у підсумках рядку «Кількість відповідей» для кожного з 28 питань анкети. Проведемо розрахунок одиничного індексу лояльності за формулою 1:  $l = 201:50 = 4,02$ .

Індекс лояльності персоналу за шкалою Лайкерта визначається із використанням формули 2:

$$L = \frac{\sum_{j=1}^n l_j}{L_{\max}}, \quad (2)$$

де  $j$  — це номер конкретного питання в анкеті;

$n$  — це кількість питань в анкеті, яка відповідає числу одиничних індексів;

$l$  — це одиничний індекс лояльності персоналу;  
 $L_{\max}$  — це максимально можливе значення індексу лояльності, яке розраховується за формулою 3:

$$L_{\max} = 7 \cdot n \quad (3)$$

Відповідно, проведемо розрахунки за формулами 3 і 2:

$$L_{\max} = 7 \cdot 28 = 196;$$

$$\sum_{j=1}^n l_j = 5,02 + 2,02 + 3,74 + 3,02 + 4,44 + 4,24 + 4,50 + 2,98 + 4,28 + 3,24 + 5,22 + 4,52 + 4,42 + 2,32 + 2,02 + 3,80 + 5,68 + 4,28 + 2,86 + 2,04 + 1,52 + 1,68 + 2,38 + 4,14 + 4,38 + 2,46 + 2,40 + 4,02 = 97,62;$$

$$L = \frac{97,62}{196} = 0,498.$$

Висновок робиться відповідно до табл. 3:

Таблиця 3

**Критерії переважачого рівня лояльності персоналу**

Значення індексу	Рівень лояльності
0–0,15	Демонстративна нелояльність
0,16–0,3	Прихована нелояльність
0,31–0,5	Квазілояльність
0,51–0,7	Лояльність на рівні здібностей
0,71–0,85	Лояльність на рівні переконань
0,86–1	Лояльність на рівні ідентичності

Розшифровка змісту рівнів лояльності з табл. 3 приведена на початку статті.

За результатами розрахунку в нашому умовному прикладі  $L=0,498$ . Тобто працівники демонструють квазілояльність — працюють не на повну силу, проявляючи лише зовнішню повагу до підприємства.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Лояльність персоналу — це відношення працівників до роботодавця, яке прямо впливає на ефективність роботи та формується як результат ситуації на ринку праці і певного ставлення кожного співробітника до своєї професії, умов праці, трудового колективу, керівництва, торгової марки підприємства і використовуваної ним системи мотивації персоналу. Методика оцінки лояльності персоналу, запропонована в статті, адаптована до специфіки ринку праці України з такими його особливостями, як обмеженість фінансових ресурсів роботодавців та високий рівень трудової міграції українців до країн Європейського Союзу.

Напрямки подальших досліджень, на нашу думку, пов'язані з інтеграцією показників ринку праці (середній рівень заробітної плати в галузі, рівень безробіття тощо) з методикою оцінки лояльності персоналу, що дозволило б більш системно підійти до вивчення проблеми.

### Література

1. Богоявленський О. В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу / О. В. Богоявленський // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 59. С. 216–224.
2. Бочарова Н. А. Основні типи лояльності персоналу підприємства / Н. А. Бочарова, І. В. Федотова // Економіка транспортного комплексу. 2013. Вип. 22. С. 40–51.
3. Винничук Р. О. Оцінка персоналу комерційних організацій як психологічний фактор формування його лояльності та професійного розвитку [Текст] / Р. О. Винничук, О. О. Нагірна // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Електроніка: [зб. наук. пр.] / М-во освіти і науки України; відп. ред. Д. Заячук. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2006. С. 164–167.
4. Горячківська І. В. Теоретичні підходи до трактування поняття інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання / І. В. Горячківська // Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. С. 24–31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE\\_2016\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2016_1_6)
5. Миронова Л. Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств / Л. Г. Миронова // Культура народів Причорномор'я. 2011. № 214. С. 46–50.
6. Мігус І. П. Оцінка лояльності персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства / І. П. Мігус, С. А. Черненко // Агросвіт. 2013. № 11. С. 24–27.
7. Мішустіна Т. С. Лояльність персоналу як основа управління корпоративною торговельною маркою промислового підприємства / Т. С. Мішустіна, Ю. С. Фіلالі Ансарі // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2013. № 776. С. 48–55.
8. Нагірна О. О. Фактори лояльності персоналу комерційних організацій / О. О. Нагірна // Наукові студії із соціальної та політичної психології. 2011. Вип. 28. С. 243–252.
9. Назаров Н. К. Аналіз стану кадрової безпеки та лояльності персоналу промислових підприємств / Н. К. Назаров, Х. Ю. Чжан // Проблеми економіки. 2015. № 3. С. 149–155.
10. Пилат Н. І. Лояльність персоналу в умовах мотивації професійної діяльності // Проблеми сучасної психології. Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. Вип. 10. Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2010. С. 601–612.
11. Позднякова Т. В. Лояльність персоналу організацій: аналіз теоретико-методологічних і методических аспектів [Текст] // ПНіО. 2013. № 2. С. 95–103.
12. Поплавська А. П. Теоретичний аналіз проблеми лояльності персоналу до організації / А. П. Поплавська // Проблеми сучасної психології. 2012. № 2. С. 64–71.
13. Разінькова М. Ю. Технологія розробки програм підвищення лояльності персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень / М. Ю. Разінькова // Європейські перспективи. 2015. Вип. 4. С. 194.
14. Рибачук Н. В. Формування лояльності працівників підприємства як важливого чинника його функціонування [Текст] / Н. В. Рибачук, Т. О. Журко // Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 15. С. 62–66.
15. Сандалова, К. В. Сравнительный анализ уровней лояльности сотрудников компании / К. В. Сандалова. // Молодой ученый. 2015. № 10.2 (90.2). С. 130–132.
16. Тараненко І. В. Дослідження і оцінка лояльності споживачів роздрібною торговельною мережі в умовах економічної кризи / І. В. Тараненко, А. В. Дрозденко // Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4038>
17. Федотова І. В. Оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства / І. В. Федотова // Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 23. С. 23–36.
18. Шпекторенко І. В. Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання / І. В. Шпекторенко. // Публічне адміністрування: теорія та практика. 2013. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2013\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21)
19. Як виміряти індекс лояльності співробітників, або як використовувати NPS для підвищення залученості // Сайт «[info@outsourcing.team](mailto:info@outsourcing.team)». URL: <https://outsourcing.team/uk/blog/menedzhment/yak-vimiryati-indeks-loyalnosti-spivrobitnikiv-abo-yak-vikoristovuvati-nps-dlya-pidvishhennya-zaluchenosti/>

### References

1. Boghojavljenskyj O. V. Formuvannja lojalnosti personalu v umovakh koncepciji vnutrishnjogho marketynghu / O. V. Boghojavljenskyj // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2017. Vyp. 59. S. 216–224.
2. Bocharova N. A. Osnovni tyru lojalnosti personalu pidpryjemstva / N. A. Bocharova, I. V. Fedotova // Ekonomika transportnogho kompleksu. 2013. Vyp. 22. S. 40–51.

3. Vynnychuk R.O. Ocinka personalu komercijnykh orghanizacij jak psykholohichnyj faktor formuvannja jogho lojalnosti ta profesijnogho rozvytku [Tekst] / R.O. Vynnychuk, O.O. Naghirna // Visnyk Nacionaljnogho universytetu «Ljvivs'jka politekhnik». Serija: Elektronika: [zb. nauk. pr.] / M-vo osvity i nauky Ukrainy; vidp. red. D. Zajachuk. Ljviv: Vyd-vo Nac. un-tu «Ljviv. politekhnik», 2006. S. 164–167.
4. Ghorjachkivs'jka I. V. Teoretychni pidkhody do traktuvannja ponjattja informacijno-analitychnogho zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky sub'jektiv ghospodarjuvannja / I. V. Ghorjachkivs'jka // Visnyk Cherkasjkogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky. 2016. # 1. S. 24–31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE\\_2016\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2016_1_6)
5. Myronova L. Gh. Suchasni metody ocinjuvannja personalu pidpryjemstv / L. Gh. Myronova // Kuljtura narodov Prychernomor'ja. 2011. # 214. S. 46–50.
6. Mighus I.P. Ocinka lojalnosti personalu v konteksti zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva / I. P. Mighus, S. A. Chernenko // Aghrosvit. 2013. # 11. S. 24–27.
7. Mishustina T.S. Lojalnistj personalu jak osnova upravlinnja korporativnoju torghoveljnoju markoju promyslovogho pidpryjemstva / T.S. Mishustina, Ju.S. Filali Ansari // Visn. Nac. un-tu «Ljviv. politekhnik». 2013. # 776. S. 48–55.
8. Naghirna O.O. Faktory lojalnosti personalu komercijnykh orghanizacij / O.O. Naghirna // Naukovi studiji iz socialjnoji ta politychnoji psykholohiji. 2011. Vyp. 28. S. 243–252.
9. Nazarov N.K. Analiz stanu kadrovoji bezpeky ta lojalnosti personalu promyslovykh pidpryjemstv / N.K. Nazarov, Kh. Ju. Chzhan // Problemy ekonomiky. 2015. # 3. S. 149–155.
10. Pylat N.I. Lojalnistj personalu v umovakh motyvacij profesijnoji dijalnosti // Problemy suchasnoji psykholohiji. Zbirnyk naukovykh pracj Kamjanecj-Podiljsjkogho nacionaljnogho universytetu imeni Ivana Oghijenka, Instytutu psykholohiji imeni Gh. Kostjuka APN Ukrainy / Za red. S.D. Maksymenka, L.A. Onufrijevoji. Vyp. 10. Kamjanecj-Podiljskij: Aksioma, 2010. S. 601–612.
11. Pozdnjakova T. V. Lojalnostj personala orghanzacyj: analiz teoretyko-metodologicheskych y metodycheskych aspektov [Tekst] // PNYO. 2013. #2. S. 95–103.
12. Poplavs'jka A. P. Teoretychnyj analiz problemy lojalnosti personalu do orghanizacij / A. P. Poplavs'jka // Problemy suchasnoji psykholohiji. 2012. # 2. S. 64–71.
13. Razinjkova M. Ju. Tekhnologhija rozrobky proghram pidvyshhennja lojalnosti personalu do vyrishennja zavdanj vprovadzhennja novovvedenj / M. Ju. Razinjkova // Jevropejski perspektyvy. 2015. Vyp. 4. S. 194.
14. Rybachuk N. V. Formuvannja lojalnosti pracivnykiv pidpryjemstva jak vazhlyvogho chynnyka jogho funkcionuvannja [Tekst] / N. V. Rybachuk, T. O. Zhurko // Investyciji: praktyka ta dosvid. 2014. # 15. S. 62–66.
15. Sandalova, K. V. Sravnytel'nyj analiz urovnej lojalnosti sotrudnykov kompanij / K. V. Sandalova // Molodoj uchenyj. 2015. # 10.2 (90.2). S. 130–132.
16. Taranenko I. V. Doslidzhennja i ocinka lojalnosti spozhyvachiv rozdrubnoji torghoveljnoji merezhi v umovakh ekonomichnoji kryzy / I. V. Taranenko, A. V. Drozdenko // Efektyvna ekonomika. 2015. #5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4038>
17. Fedotova I. V. Ocinjuvannja rivnja lojalnosti personalu pidpryjemstva / I. V. Fedotova // Ekonomika transportnogho kompleksu. 2014. Vyp. 23. S. 23–36.
18. Shpektorenko I. V. Lojalnistj jak jakistj personalu: do problemy formuvannja ta ocinjuvannja / I. V. Shpektorenko // Publichne administruvannja: teorija ta praktyka. — 2013. Vyp. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2013\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21)
19. Jak vymirjaty indeks lojalnosti spivrobotnykiv, abo jak vykorystovuvaty NPS dlja pidvyshhennja zaluchenosti // Sajt «[info@outsourcing.team](mailto:info@outsourcing.team)». URL: <https://outsourcing.team/uk/blog/menedzhment/yak-vimiryati-indeks-lojalnosti-spivrobotnykiv-abo-yak-vikoristovuvati-nps-dlya-pidvishhennja-zaluchenosti/>

**Новіков Дмитро Антонович**

*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економіки*

*Харківській національній університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

**Новиков Дмитрий Антонович**

*кандидат экономических наук,  
старший преподаватель кафедры экономики*

*Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А.Н. Бекетова*

**Novikov Dmitry**

*PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Economics*

*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-5-6025

## **ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ СФЕРИ ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ**

## **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ СФЕРЫ ТЕПЛОСНАБЖЕНИЯ**

## **ECONOMIC ASPECTS OF HEAT SUPPLY REFORM**

**Анотація.** Сфера споживання теплової енергії України сьогодні перебувають в кризовому стані, що негативно впливає на рівень енергетичної і національної безпеки країни. Враховуючи, що державна політика у сфері теплозабезпечення є одним із важливих елементів загальної економічної політики держави та тісно пов'язана з багатьма іншими складовими політики, в першу чергу, соціальною політикою, екологічною та житловою політикою, політикою енергоощадження, тощо, а також державною політикою в інших галузях паливно-енергетичного комплексу, завдання реформування галузі є стратегічним та повинно вирішуватися комплексно, скоординовано та взаємопов'язано з розвитком вищевизначених суміжних сфер. Головними причинами кризового стану можна визначити недосконалу систему державного управління та регулювання галузі, відсутність сприятливих умов для залучення інвестицій, недосконалість нормативно-законодавчого забезпечення, та технічного забезпечення. Основою реалізації розвитку систем теплопостачання є формування та ефективна реалізація сучасної інноваційної технічної та технологічної політики у сфері комунальної теплоенергетики з використанням сучасних та привабливих для інвесторів технологій та обладнання. Основою реформування повинно стати впровадження ринкових принципів функціонування теплоенергетичної галузі, в першу чергу, в питаннях встановлення відповідної тарифної і цінової політики, ліквідації проблеми неплатежів, впровадження чіткого обліку споживання теплової енергії, запровадження принципів регулювання ринку теплової енергії, суб'єктів державної і приватної власності на основі прозорих і зрозумілих правил, налагодження дієвого контролю за їх виконанням. Ці реформи повинні створити умови для технологічного оновлення галузі на основі енергоефективних та екологічно прийнятних технологій, в першу чергу, для залучення необхідних інвестицій, а також умови для подальшого економічно ефективного функціонування галузі.

**Ключові слова:** сфера теплопостачання, модернізація, економічний розвиток системи теплопостачання.

**Аннотация.** Сфера потребления тепловой энергии Украины сегодня находится в кризисном состоянии, что негативно влияет на уровень энергетической и национальной безопасности страны. Учитывая, что государственная политика в сфере теплоснабжения является одним из важных элементов общей экономической политики государства и тесно связана со многими другими составляющими политики, в первую очередь, социальной политикой, экологической и жилищной политикой, политикой энергосбережения, и тому подобное, а также государственной политикой в других отраслях топливно-энергетического комплекса, задача реформирования отрасли является стратегическим и

должно решаться комплексно, скоординировано и взаимосвязано с развитием вышеуказанных смежных сфер. Главными причинами кризисного состояния можно определить несовершенную систему государственного управления и регулирования отрасли, отсутствие благоприятных условий для привлечения инвестиций, несовершенство нормативно-законодательного обеспечения и технического обеспечения. Основой реализации развития систем теплоснабжения является формирование и эффективная реализация современной инновационной технической и технологической политики в сфере коммунальной теплоэнергетики с использованием современных и привлекательных для инвесторов технологий и оборудования. Основой реформирования должно стать внедрение рыночных принципов функционирования теплоэнергетической отрасли, в первую очередь, в вопросах установления соответствующей тарифной и ценовой политики, ликвидации проблемы неплатежей, внедрение четкого учета потребления тепловой энергии, внедрение принципов регулирования рынка тепловой энергии, субъектов государственной и частной собственности на основе прозрачных и понятных правил, налаживание действенного контроля за их выполнением. Эти реформы должны создать условия для технологического обновления отрасли на основе энергоэффективных и экологически приемлемых технологий, в первую очередь, для привлечения необходимых инвестиций, а также условия для дальнейшего экономически эффективного функционирования отрасли.

**Ключевые слова:** сфера теплоснабжения, модернизация, экономическое развитие системы теплоснабжения.

**Summary.** The field of heat energy consumption in Ukraine today are in crisis, which negatively affects the level of energy and national security of the country. Considering that state policy in the sphere of heat supply is an important element of overall economic policy and is closely linked with many other components of the policy in the first place, social policy, environmental and housing policy, energy saving policy, and the like, as well as public policies in other sectors fuel and energy complex, the task of reforming the sector is strategic and must be addressed in an integrated, coordinated and interrelated with the development of videosnasty related fields. The main reasons for the crisis state it is possible to define an imperfect system of state control and regulation of the sector, lack of favorable conditions for attracting investments, imperfection of normative-legal provision and technical support. The basis for the implementation of heat supply system development is the formation and effective implementation of modern innovative technical and technological policy in the sphere of municipal power system using modern and attractive to investors technology and equipment. The basis of reform should be the introduction of market principles of functioning of thermal power industry in the first place, when it comes to setting appropriate tariff and pricing policy, eliminate the problem of non-payment, the introduction of clear accounting of consumption of thermal energy, the introduction of principles for the regulation of the energy market, entities of public and private property on the basis of transparent and clear rules, establishing an effective control over their implementation. These reforms should create the conditions for technological modernization of the sector based on energy efficient and environmentally acceptable technologies, primarily to attract investment, as well as the conditions for further cost-effective functioning of the industry.

**Key words:** sphere of heat supply, modernization, economic development of the heat supply system.

**Постановка проблеми.** Забезпечення економіки і населення країни тепловою енергією є однією із важливих складових діяльності як центральної, так і місцевої влади, одним із головних завдань забезпечення гідної якості життя людини та соціально-економічної стабільності суспільства. Разом з тим, теплова енергетика та сфера споживання теплової енергії України сьогодні перебувають в кризовому стані, що негативно впливає на рівень енергетичної і національної безпеки країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження складають праці таких фахівців у сфері тепlopостачання, а саме економічного напрямку її реформування, як Воронков О. О. [2], Сотник І. М. [3], Люльчак З. С. [4], Хобта В. М. [6], Шалабай Л. П. [7].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Аналіз різнобічних наукових праць та досліджень з обраного напрямку. Окреслення основних

напрямів технічної модернізації та реалізації розвитку систем тепlopостачання.

**Виклад основного матеріалу.** Серед основних факторів, що суттєво впливають на існуючу ситуацію: незадовільні технічні умови установок теплової енергії, застарілі будинки, які спричиняють надмірні втрати тепла під час виробництва, транспорту та споживання. Недосконале законодавство та система цін не заохочують широкого впровадження заходів з енергоефективності. Відсутність інвестиційних коштів, необхідних для модернізації основних фондів теплової енергії та житла, не дозволяє впровадити в цій галузі сучасні технології. Як результат, якість тепlopостачання населення та промисловості дуже низька, постійно відключаються від гарячого водопостачання, температура в будинках опускається нижче прийнятного рівня, в деяких містах навіть тривожні системні кризи життя населення [1, с. 72].

Незважаючи на низку рішень, розробку та вдосконалення законодавства, ситуація в теплоенергетиці не змінилася, навпаки, система погіршується, погіршується фінансове становище теплових підприємств. Звичайно, це значною мірою було зумовлено економічною кризою, але стан виконання вже прийнятих рішень щодо модернізації системи, особливо в частині фінансування, необхідно значно покращити. Крім того, існує нагальна потреба у кардинальних реформах у системі теплопостачання, що стосується як організації виробництва, так і споживання теплової енергії.

Враховуючи, що державна політика у сфері теплозабезпечення є одним із важливих елементів загальної економічної політики держави та тісно пов'язана з багатьма іншими складовими політики, в першу чергу, соціальною політикою, екологічною та житловою політикою, політикою енергоощадження, тощо, а також державною політикою в інших галузях паливно-енергетичного комплексу, завдання реформування галузі є стратегічним та повинно вирішуватися комплексно, скоординовано та взаємопов'язано з розвитком вищевизначених суміжних сфер.

Першим визначальним кроком на шляху вирішення завдань комплексного реформування галузі можна вважати розробку Енергетичної стратегії України на період до 2030 року (ЕС-2030).

Як визначено в ЕС-2030: «...стратегічними цілями розвитку систем теплозабезпечення є надійне, якісне та безпечне постачання теплової енергії галузям економіки і соціальної сфері країни на основі їх технологічної перебудови з переважним використанням комбінованого виробництва теплової та електричної енергії на базі твердих палив, теплових насосів, інших досягнень науково-технічного прогресу, підвищення енергетичної й економічної ефективності та забезпечення екологічних вимог» [1, с. 82].

Враховуючи обмежені власні запаси вуглеводневих палив, високу вірогідність суттєвого підвищення цін на імпортовані енергоносії, постійне зростання потреби в теплі, головним напрямом енергетичної політики у галузі теплопостачання є енергоощадження у сфері споживання і підвищення енергоефективності у сфері генерації, транспорту та розподілу тепла.

Реалізація енергоощадних заходів у секторі споживання, як зазначено в ЕС-2030 [1, с. 73], передбачає перехід на сучасні норми та стандарти у громадянському будівництві, у першу чергу, у сфері будівництва та реконструкції житлового фонду й у всіх інших галузях промисловості.

Одним із головних напрямів розвитку систем генерації, транспорту та розподілу тепла мало стати зниження рівнів споживання природного газу за рахунок підвищення ефективності його використання,

розвитку систем теплопостачання на базі електричної енергії, вугілля, позабалансових, нетрадиційних та відновлюваних джерел енергії, вторинних енергетичних ресурсів, природних теплових ресурсів, тощо. На жаль, і на сьогодні завдання диверсифікації джерел теплопостачання залишається актуальним.

Ситуація із технічним станом основних фондів теплоенергетичної галузі та станом сектору споживання теплової енергії країни свідчить про необхідність їх модернізації та реформування вже найближчим часом.

Зволікання з вирішенням цього питання може призвести до системної кризи системи теплозабезпечення і, як наслідок, до соціальної напруги в суспільстві та порушення роботи підприємств, які споживають теплову енергію.

Основними прикметами кризового стану системи теплозабезпечення є: технологічна відсталість та значний ступінь зношення обладнання підприємств теплової енергетики; тяжкий фінансовий стан підприємств; неефективна структура паливного балансу із превалюванням в цьому балансі природного газу; низький рівень енергетичної ефективності теплової енергетики (низький ККД установок, які виробляють тепло та значні втрати при транспортуванні теплової енергії); неефективне споживання теплової енергії, особливо у житлово-комунальній сфері; недопустимо низький рівень якості послуг з теплопостачання населення; високий рівень шкідливого впливу на довкілля [2, с. 45]. Головними причинами такого стану можна визначити недосконалу систему державного управління та регулювання галузі, відсутність сприятливих умов для залучення інвестицій, недосконалість нормативно-законодавчого забезпечення, та технічного забезпечення

Основою реалізації розвитку систем теплопостачання є формування та ефективна реалізація сучасної інноваційної технічної та технологічної політики у сфері комунальної теплоенергетики з використанням сучасних та привабливих для інвесторів (ефективних, маловитратних, швидкоокупних) технологій та обладнання.

Технічна та технологічна модернізація теплопостачання, в першу чергу, повинна бути спрямована на:

- зниження енергоемності виробництва теплової енергії, в тому числі і за рахунок широкого впровадження когенерації (спільного виробництва електричної та теплової енергії);
- зменшення обсягів витрат теплової енергії під час її транспортування та розподілу;
- мінімізація витрат ПЕР та оптимізації паливного балансу теплопостачання шляхом заміщення альтернативними та місцевими видами палива;

- збільшення частки нетрадиційних та поновлюваних джерел енергії в теплопостачанні.
  - Технічна та технологічна енергоефективна модернізація системи теплозабезпечення передбачає реалізацію наступних завдань [8, с. 22]:
  - створення нових котлоагрегатів і маловитратна модернізація котлів, у т. ч. для використання місцевих видів палива;
  - оптимізація вогневого простору котлів, застосування паликових пристроїв, що забезпечують якісне спалювання газу та низький вихід оксидів азоту та діоксидів вуглецю;
  - обладнання котельень ефективними утилізаторами теплоти відхідних димових газів;
  - модернізація тепломереж, заміна аварійних тепломереж із застосуванням новітніх теплоізоляційних матеріалів;
  - модернізація центральних теплових пунктів, створення та застосування індивідуальних теплових пунктів;
  - впровадження сучасних приладів обліку та регулювання теплової енергії, систем діагностики, контролю, управління та автоматизації;
  - широке застосування інформаційних технологій в сфері теплозабезпечення.
- Таким чином, технічне та технологічне переоснащення галузі повинно стати вирішальним кроком на шляху її реформування.
- Виходячи із проведеного аналізу діяльності підприємств галузі теплопостачання, першочергові заходи повинні включати:
- заходи щодо планування роботи галузі;
  - заходи щодо стабілізації фінансового стану підприємств теплоенергетики;
  - заходи щодо покращення державного управління та регулювання;
  - заходи щодо підвищення рівня енергетичної ефективності.
- Головними заходами на найближчий період повинні стати зміни, що відбуватимуться в трьох

Таблиця 1

**Головні заходи реформування діяльності підприємств теплопостачання**

Виконання національних програми	Фінансово-економічна стабілізація роботи підприємств	Державне управління, регулювання та підтримка
завершення роботи і прийняття «Національної стратегії теплозабезпечення України»	забезпечення повного обліку виробництва, постачання та споживання теплової енергії	приведення аналізу нормативно — правової бази щодо реформування теплоенергетики на предмет усунення протиріч між положеннями різних нормативно — правових документів
перегляд і при необхідності, корегування показників «Державної цільової економічної програми модернізації комунальної теплоенергетики на 2010–2014 роки» з врахуванням сучасних і прогнозних економічних можливостей;	проведення енергетичного аудиту підприємств теплоенергетики з метою виявлення не виправданих витрат палива і теплової енергії;	забезпечення відкритості і прозорості роботи ринку теплової енергії, зокрема в частині обсягів використаного палива, виробленої і спожитої енергії, цін і тарифів, впливу на довкілля та ін.
розробка планів теплозабезпечення міст та оптимальних схем теплопостачання з врахуванням місцевих можливостей щодо використання централізованого і автономного опалення та можливостей використання місцевих енергоресурсів	приведення цін і тарифів на теплову енергію у відповідність до об'єктивних витрат на її виробництво і постачання	організацію залучення передових вітчизняних розробок і вітчизняних підприємств до модернізації теплоенергетики
	впровадження стимулів до повної і своєчасної оплати за спожиту теплову енергію	пошук оптимальних варіантів державної підтримки модернізації теплоенергетики
	впровадження комплексу першочергових заходів щодо стимулювання інвесторів, зокрема, спрощення бюрократичних процедур, надання державних гарантій ведення бізнесу і повернення вкладених коштів та ін.	підтримка розвитку науко-во-технічного потенціалу в галузі теплозабезпечення
		забезпечення подальшого розвитку інституту об'єднань співвласників багато-квартирних будинків

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 7]

напрямах, серед яких виконання національних програми; фінансово-економічна стабілізація роботи підприємств та державне управління, регулювання та підтримка (див. табл. 1).

Пріоритетні завдання політики теплозабезпечення України. Зміна існуючої ситуації у теплоенергетичній галузі можлива за умови проведення реформ як у сфері виробництва і транспортування, так і у сфері споживання теплової енергії. Пріоритетними завданнями на цьому шляху є:

- встановлення тарифів, які б відповідали обґрунтованим витратам на виробництво і постачання теплової енергії;
- запровадження системи дотацій на оплати послуг з тепlopостачання для соціальної підтримки населення;
- запровадження обов'язкових процедур створення енергетичних та теплових балансів всіх рівнів, які засновані на принципах прозорості та інформативності;
- організація обліку споживання та необхідного обсягу енергетичного аудиту по всьому ланцюгу виробництва і постачання теплової енергії;
- створення умов для залучення ефективних власників до об'єктів теплової енергетики та співвласників будинків, створення для цього необхідного законодавчого підґрунтя;
- розробка регіональних програм розвитку систем тепlopостачання та оптимізація схем тепlopостачання населених пунктів;
- створення системи стимулювання своєчасної і повної оплати за спожиту теплову енергію;
- стимулювання споживачів до енергоощадного використання теплової енергії;

– створення системи стимулів для залучення до теплового балансу відновлюваних та альтернативних джерел енергії

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Представлене дослідження присвячено аналізу стану теплоенергетичної галузі та системи споживання теплової енергії в Україні, досвіду провідних країн світу з реформування систем теплозабезпечення, впровадження сучасних технологій, включаючи технології енергоощадження та технології відновлюваної енергетики. В роботі проаналізовано можливі шляхи проведення реформ у теплоенергетичній галузі України, зроблено пропозиції щодо реалізації низки заходів, які б, на думку авторів, змогли б покращити рівень ефективності функціонування галузі і тим самим сприяти зміцненню енергетичної безпеки країни.

Основою реформування повинно стати впровадження ринкових принципів функціонування теплоенергетичної галузі, в першу чергу, в питаннях встановлення відповідної тарифної і цінової політики, ліквідації проблеми неплатежів, впровадження чіткого обліку споживання теплової енергії, запровадження принципів регулювання ринку теплової енергії, суб'єктів державної і приватної власності на основі прозорих і зрозумілих правил, налагодження дієвого контролю за їх виконанням. Ці реформи повинні створити умови для технологічного оновлення галузі на основі енергоефективних та екологічно прийнятних технологій, в першу чергу, для залучення необхідних інвестицій, а також умови для подальшого економічно ефективного функціонування галузі.

#### Література

1. Енергетичної стратегії України на період до 2030 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/fn002747?an=1>
2. Воронков О. О. Реформування і розвиток регіональних ринків теплової енергії: монографія / О. О. Воронков, А. Є. Ачкасов, І. А. Федоренко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 150 с.
3. Сотник І. М. Еколого-економічне управління енергозбереженням: автореф. дис. ... канд. екон. Наук: 08.08.01 / І. М. Сотник; Сумський державний ун-т. Суми, 2002. 22 с.
4. Люльчак З. С. Стратегії розвитку та регулювання регіонального ринку теплової енергії: автореф. дис. ... канд. екон. Наук: 08.02.03 / З. С. Люльчак; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів, 2007. 24 с.
5. Наукові засади реформування і розвитку житлово-комунального господарства: монографія / О. С. Поважний, В. В. Дорофієнко, І. М. Осипенко та ін.; ДонДУУ. Черкаси: Брама Україна, ЧДГУ, 2010. 355 с.
6. Хобта В. М., Полуянов М. В. Донецький національний технічний університет Мотиваційні аспекти формування тарифів на послуги тепlopостачання Вісник Хмельницького національного університету. 2011. Т. 1. С. 221–226.
7. Шалабай Л. П. Стратегічні засади розвитку регіональної теплоенергетики: автореф. дис. ... канд. екон. Наук: 08.10.01 / Л. П. Шалабай; НАН України. Ін-т регіон. дослідж. Львів, 2004. 12 с.



8. Енергетична ефективність України. Кращі проектні ідеї [електронне видання]: Проект «Професіоналізація та стабілізація енергетичного менеджменту в Україні» / Уклад.: С.П. Денисюк, О.В. Коцар, Ю.В. Чернецька. Київ: КІІ ім. Ігоря Сікорського, 2016. 79 с. URL: [http://io.iee.kpi.ua/sites/default/files/HANDBOOK\\_of\\_BEST\\_PRACTICES\\_2.pdf](http://io.iee.kpi.ua/sites/default/files/HANDBOOK_of_BEST_PRACTICES_2.pdf)

#### References

1. Energhetychnoji strateghiji Ukrajinjy na period do 2030 roku. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/fn002747?an=1>
2. Voronkov O.O. Reformuvannja i rozvytok reghionaljnykh rynkiv teplovoji energhiji: monohrafija / O.O. Voronkov, A. Je. Achkasov, I. A. Fedorenko; Kharkiv. nac. un-t misjk. ghosp-va im. O.M. Beketova. Kharkiv: KhNUMGh im. O.M. Beketova, 2019. 150 s.
3. Sotnyk I.M. Ekologho-ekonomichne upravlinnja energhozberezhennjam: avtoref. dys. ... kand. ekon. Nauk: 08.08.01 / I. M. Sotnyk; Sumsjkij derzhavnyj un-t. Sumy, 2002. 22 s.
4. Ljuljchak Z.S. Strateghiji rozvytku ta reghuljuvannja reghionaljnogho rynku teplovoji energhijiy: avtoref. dys. ... kand. ekon. Nauk: 08.02.03 / Z.S. Ljuljchak; Nac. un-t «Ljviv. Politehnika». Ljviv, 2007. 24 s.
5. Naukovi zasady reformuvannja i rozvytku zhytlovo-komunaljnogho ghospodarstva: monohrafija / O.S. Povazhnyj, V.V. Dorofijenko, I.M. Osypenko ta in.; DonDUU. Cherkasy: Brama Ukrajinaj, ChDTU, 2010. 355 s.
6. Khobta V.M., Polujanov M.V. Doneckyj nacionalnyj tekhnichnyj universytet Motyvacijni aspekty formuvannja taryfiv na poslughy teplopostachannja Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu. 2011. T. 1 S. 221–226.
7. Shalabaj L.P. Strateghichni zasady rozvytku reghionaljnoji teploenerghetyky: avtoref. dys. ... kand. ekon. Nauk: 08.10.01 / L. P. Shalabaj; NAN Ukrajinjy. In-t reghion. doslidzh. Ljviv, 2004. 12 s
8. Energhetychna efektyvnistj Ukrajinjy. Krashhi proektni ideji [elektronne vydannja]: Proekt «Profesionalizacija ta stabilizacija energhetychnogho menedzhmentu v Ukrajinij» / Uklad.: S.P. Denysjuk, O.V. Kocar, Ju.V. Chernenecjka. Kyjiv: KPI im. Ighorja Sikorsjkogho, 2016. 79 s. URL: [http://io.iee.kpi.ua/sites/default/files/HANDBOOK\\_of\\_BEST\\_PRACTICES\\_2.pdf](http://io.iee.kpi.ua/sites/default/files/HANDBOOK_of_BEST_PRACTICES_2.pdf).

**Перезова Ирина Владимировна**

*доктор экономических наук, профессор,  
заведующая кафедрой предпринимательства и маркетинга  
Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа*

**Перезова Ирина Володимирівна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри підприємництва та маркетингу  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

**Perevozova Irina**

*Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Entrepreneurship and Marketing  
Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University  
ORCID:0000-0002-3878-802X*

**Гречаник Наталья Юрьевна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и маркетинга  
Прикарпатский национальный университет имени Василия Стефаныка*

**Гречаник Наталія Юріївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

**Hrechanyk Nataliia**

*PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of Management and Marketing  
Vasyl Stefanyuk Precarpathian National University  
ORCID: 0000-0002-1454-4936*

**Швед Оксана Николаевна**

*аспирант кафедры предпринимательства и маркетинга  
Ивано-Франковского национального технического университета нефти и газа*

**Швед Оксана Миколаївна**

*аспірант кафедри підприємництва та маркетингу  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

**Shved Oksana**

*Post-Graduate Student of Entrepreneurship and Marketing Department  
Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University  
ORCID: 0000-0003-4404-784X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-5-5973

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОЗДАНИЯ  
ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ УЧЕТА ГАЗА В СФЕРАХ  
ТРАНСПОРТИРОВКИ И ПОТРЕБЛЕНИЯ  
БЫТОВЫМИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ**

**ОСНОВНИ НАПРЯМКИ СТВОРЕННЯ  
ЄДИНОЇ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ГАЗУ В СФЕРАХ  
ТРАНСПОРТУВАННЯ ТА СПОЖИВАННЯ  
ПОБУТОВИМИ КОРИСТУВАЧАМИ**

**MAIN DIRECTIONS FOR CREATING A UNIFIED  
GAS METERING SYSTEM IN THE FIELDS  
OF TRANSPORTATION AND CONSUMPTION  
OF HOUSEHOLD USERS**

**Аннотация.** Важным направлением повышения эффективности функционирования национальной экономики является снижение энергоемкости субъектов хозяйствования. Достаточно отметить, что, по официальным данным, энергоемкость ВВП Украины является самой высокой среди европейских стран, что автоматически снижает конкурентоспособность отечественной продукции на международных и внутренних рынках, затрудняет интеграционные процессы вхождения национальной экономики в мировую систему хозяйствования на партнерских началах. Это свидетельствует о наличии проблемных вопросов в сфере использования энергетических ресурсов, в частности принятия управленческих решений на базе системных связей изменений показателей экономики с целью оценки эффективности принятия управленческих решений поставки природного газа бытовым потребителям, решение которых требует належащих исследований. Решение проблем, связанных с повышением эффективности газотранспортного комплекса, требует совершенствования системы управления им с целью оценки эффективности принятия управленческих решений поставки природного газа бытовым потребителям. При этом с наибольшей остротой эти вопросы касаются газораспределительных предприятий (ГРП), в функции которых входит обеспечение газом и услугами населения и субъектов хозяйствования.

Рассматривая газораспределительные предприятия (ГРП) как основной объект анализа относительно поиска путей повышения эффективности управления процессами транспортировки, распределения и потребления газа, следует четко определить их роль и функции в поставке газовых ресурсов, включая их сохранение и рациональное использование на всех этапах транспортировки потребителям. Актуальность, освещенных выше, проблем и их недостаточная изученность в новой экономической ситуации обусловили выбор темы исследования.

**Ключевые слова:** управленческие решения, системные связи, показатели экономики, оценка эффективности, природный газ, бытовые потребители.

**Анотація.** Важливим напрямком підвищення ефективності функціонування національної економіки є зниження енергоємності суб'єктів господарювання. Варто зазначити, що, за офіційними даними, енергоємність ВВП України є найвищою серед європейських країн, що автоматично знижує конкурентоспроможність вітчизняної продукції на міжнародних і внутрішніх ринках, ускладнює інтеграційні процеси входження національної економіки у світову систему господарювання на партнерських засадах. Це свідчить про наявність проблемних питань у сфері використання енергетичних ресурсів, зокрема прийняття управлінських рішень на базі системних зв'язків змін показників економіки з метою оцінки ефективності прийняття управлінських рішень поставки природного газу побутовим споживачам, вирішення яких вимагає належних досліджень. Рішення проблем, пов'язаних з підвищенням ефективності газотранспортного комплексу, вимагає вдосконалення системи управління ним з метою оцінки ефективності прийняття управлінських рішень поставки природного газу побутовим споживачам. При цьому з найбільшою гостротою ці питання стосуються газорозподільних підприємств (ГРП), в функції яких входить забезпечення газом і послугами населення і суб'єктів господарювання. Розглядаючи газорозподільні підприємства (ГРП) як основний об'єкт аналізу щодо пошуку шляхів підвищення ефективності управління технологічними процесами транспортування, розподілу і споживання газу, слід чітко визначити їх роль і функції в постачанні газових ресурсів, включаючи їх збереження і раціональне використання на всіх етапах транспортування споживачам. Актуальність, освітлених вище, проблем і їх недостатня вивченість в новій економічній ситуації зумовили вибір теми дослідження.

**Ключові слова:** управлінські рішення, системні зв'язки, показники економіки, оцінка ефективності, природний газ, побутові споживачі.

**Summary.** An important direction for improving the efficiency of the national economy is to reduce the energy intensity of economic entities. It is enough to note that, according to official data, the energy intensity of Ukraine's GDP is the highest among European countries, which automatically reduces the competitiveness of domestic products in international and domestic markets, complicates the integration processes of entering the national economy into the world economic system on a partnership basis. This indicates that there are problematic issues in the use of energy resources, in particular, management decisions based on system relationships of changes in economic indicators in order to assess the effectiveness of management decisions in the supply of natural gas to domestic consumers, the solution of which requires proper research.

Solving problems related to increasing the efficiency of the gas transportation complex requires improving its management system in order to assess the effectiveness of making management decisions for the supply of natural gas to domestic consumers. At the same time, these issues are most acute for gas distribution companies (FRCS), whose functions include providing gas and services to the population and business entities. Considering gas distribution companies as the main object of analysis regarding the search for ways to improve the management of gas transportation, distribution and consumption, it is necessary to clearly define their role and functions in the supply of gas resources, including their conservation and rational use at all stages of transportation to consumers. The relevance of the problems highlighted above and their lack of knowledge in the new economic situation led to the choice of the research topic.

**Key words:** management decisions, system connections, economic indicators, efficiency assessment, natural gas, household consumers.

**Постановка проблемы.** Реформирование управленческо-организационных аспектов функционирования газотранспортной системы, проводимые в 2015–2019 гг., благоприятно сказываются на бытовом потребителе природного газа. По состоянию на начало 2020 года в Украине насчитывается более 13 млн. потребителей, из которых 6,1 млн. домохозяйств, 1,9 млн. квартир по всей Украине [1].

Национальная комиссия регулирования электроэнергии и коммунальных услуг 24.12.2019 г. изменила порядок поставки природного газа бытовым пользователям, выделив из услуг транспортировку. С 01.01.2020 г. реализацию газа и его транспортировку совершают разные компании: реализация (газ — товар) совершается предприятием-поставщиком газа, доставка (транспортировка — услуга) — газораспределительным предприятием.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Весомый вклад в исследование проблемы газотранспортной системы Украины и направления совершенствования системы учета поставки природного газа бытовым потребителям освещены в научных трудах таких ученых как Брыч В. Я. [2], Гораль Л. Т. [3], Коротя М. И. [4], Купчак В. Р. [5, 6], Новицкий А. М. [7] Скотенюк С. Н. [8], Стук Н. П. [9], Стуконог Я. П. [10], Федорович И. В. [11] и других. Однако, в работах ученых не проведено определение и группировка основных направлений создания единой системы учета газа, в частности в сферах его транспортировки и потребления газа бытовыми пользователями.

**Формулировка целей статьи (постановка задачи).** Целью данного исследования является формулирование основных направлений создания

единой системы учета газа, в частности в сферах транспортировки газа и потребления газа бытовыми пользователями.

**Изложение основного материала.** По характеру деятельности газораспределительные предприятия (далее ГРП) относятся к сфере услуг, сущность которых состоит в том, чтобы подать (транспортировать) газ бытовому потребителю в заданных объемах и своевременно. При этом необходимо обеспечить требования, предъявляемые к экологической безопасности и безопасности людей, учитывая взрывной характер газа. В целом, в функции ГРП входит: оказание услуг по обеспечению потребителей газом согласно заключенного договора, обеспечения безопасности и сохранения газового ресурса в процессе его транспортировки. Стоимость услуг ГРП определяется на основе тарифов из расчета снабжения 1000 м<sup>3</sup> природного газа, включая покрытие оправданных затрат, получения обоснованного прироста, уплате налогов и отчислений лицензиата.

В рыночных условиях хозяйствования большое значение уделяется формированию цены услуг, которые предоставляют субъекты газотранспортного комплекса. Именно цена услуг занимает центральное место в формировании системы управления процессами транспортировки и обеспечения газом конечных потребителей. Однако формирование политики ценообразования в разных странах на основе показателя конечной цены газа имеет существенные различия. Основные особенности вызваны непосредственным формированием структуры цены и комплексом дополнительных критериев, влияющих на ее формирование. Основные из них такие:

– сезон потребления в середине года;

- регулярность поставок газа (постоянные или периодические);
- объемы подачи газа потребителям;
- категории потребителей по направлениям использования (коммунально-бытовые нужды, промышленность, электростанции, использование газа как химического сырья) и тому подобное.

На формирование структуры цены зарубежных стран влияет ряд дополнительных факторов. Так, к примеру, в Англии компанией «British gas» (которая обслуживает 48% страны) установлена дифференцированная цена на газ в зависимости от сезона потребления таким образом: тариф с июня по сентябрь берется 100%, в апреле — ноябре оплата возрастает на 5%, а с декабря по март она составляет 118% [12]. Дополнительными факторами являются:

- показатель регулярности поставок газа;
- объем газопотребления;
- количество объектов, куда газ поставляется.

В Германии используется гибкая система тарифов, где в основе принцип оплаты по предложенной газоснабжающей системе, мощности и фактическим расходам. Первая компонента данного тарифа определяется на основе необходимого максимального суточного отбора газа из подземного газохранилища (ПГХ), разницы между затратами равномерного газоснабжения (при  $h_c = 365$  суток) и ее использовании при  $h_c$ , необходимого для потребителя (берется расчет по недостаточной мощности ПГХ или невозможности его использования). Вторая составляющая тарифа соответствует фактическому расходованию газа. Суммарная оплата определяет «базовую» цену, которая корректируется с использованием рыночных механизмов. Они учитывают цену конкурирующих видов сырья, а также потребительский эффект (премию) от использования газа потребителями в отношении других видов энергоресурсов. Окончательная величина тарифа для потребителей Германии формируется по соответствующей формуле

пересчета. Действующая система ценообразования распространяется на все категории потребителей, кроме расхода газа на коммунально-бытовые нужды, для которых характерна средняя цена по группам в зависимости от объема и характера потребления.

Во Франции оплата за газ состоит из трех компонентов: абонентская плата за присоединение (платится раз в год), годовая оплата за заявленный максимум, оплата по счетчику, дифференцированная по сезонам потребления. Величина зимнего тарифа растет по сравнению с летним на 20%. В свою очередь, летний тариф является фиксированным.

Фиксированный тариф в Италии состоит из трех компонентов: базовая цена (независимая от количества потребления газа, вносится один раз в месяц), оплата за заявленную потребителем мощность (при превышении заявленной мощности на 15% оплата возрастает), оплата за использованный газ (величина тарифа с сентября по апрель растет на 7%).

Принцип оплаты за объем использованного газа и заявленную мощность потребителями заложено в систему ценообразования в Бельгии, Испании, Дании, Ирландии и других европейских странах.

Сравнительные цены на газ для потребителей в зависимости от режимной характеристики и объемов использования рассмотрим в табл. 1.

Как следует из табл. 1, цена газа для потребителей указанных стран при увеличении показателей объема потребления газа и количества суток использования максимальной нагрузки снижается (что характерно при оптовых поставках товара). Так, для потребителей в Германии цена газа при увеличении количества суток максимального использования газовой нагрузки от 200 до 330 и росте объемов его потребления в пределах 10–1000 млн. куб. м уменьшается на 16,4%, в Испании — на 34,7%, во Франции — на 41,3%, в Италии — на 42,6%, в Нидерландах — на 48,2%. Такие разногласия вызваны характером потребления газа, соотношению долей

Таблица 1

Цены на газ для потребителей отдельных стран Европы с разным режимом и объемом потребления  $\$/1000 \text{ м}^3$  с налогом

Количество суток использования максимальной нагрузки	200	200	250	250	330	330
Объем потребления, млн. $\text{м}^3/\text{год}$	До 10	10–100	10–100	100–1000	100–1000	1000 и более
Германия	222,5	211,2	211,2	185,9	185,9	-
Франция	190,6	134,4	125,9	115,0	111,9	-
Италия	216,6	150,6	145,0	130,6	124,4	-
Голландия	229,1	147,5	147,5	118,7	118,7	100,9
Испания	174,1	125,9	120,9	118,7	113,7	112,8

Источник: составлено авторами

собственной добычи и количества импортируемого газа, непосредственным влиянием на формирование структуры цены и тому подобное.

Политика ценообразования в газовой промышленности актуальна и для Украины, поскольку продукция используется практически во всех других отраслях экономики. В условиях высоких цен на газ и энергоемкости продукции других предприятий цены на газ являются основным фактором их конкурентоспособности.

В Украине регулирует и устанавливает цены на природный газ для населения и бюджетных организаций Национальная комиссия регулирования электроэнергетики и коммунальных услуг (НКРЭКУ) в соответствии с постановлением Кабинета Министров Украины от 25.12.1996 г. «Об установлении полномочий органов исполнительной власти и исполнительных органов городских советов относительно регулирования цен (тарифов)». Цены на природный газ для других потребителей свободны (договорные). Они имеют право выбора покупать газ у НАК «Нафтогаз Украины» по отпускным ценам компании, покупать его у независимых поставщиков газа или приобретать газ на аукционах по ценам, которые там сложились.

Таким образом, формирование системы ценообразования на основе взвешенного государственного регулирования, логистического управления распределением газа и маркетинга газа дает возможность избавиться от дефицитов, минимизировать затраты по всей цепи создания продукции и будет способствовать достоверному определению тарифов на транспортировку и поставку газа бытовому потребителю.

Заметим, что бытовых потребителей газа (людей, которые природный газ используют для приготовления пищи, теплового котла, подогрева воды) делят для анализа ситуации на три категории [14]:

- 1) с индивидуальными газовыми счетчиками;
- 2) с общедомовыми газовыми счетчиками;
- 3) без счетчиков вообще.

Тариф на поставку природного газа — стоимость услуг по поставке 1000 м<sup>3</sup> природного газа, которая обеспечивает покрытие оправданных затрат, получения обоснованной прибыли, уплату налогов, обязательных платежей и отчислений лицензиата.

Тарифы на транспортировку и поставку природного газа рассчитываются предприятиями согласно методике расчета тарифов на транспортировку и поставку природного газа для потребителей по газоснабжению и газификации.

Следует отметить, что отдельный расчет продажи газа (поставки) и его распределения (доставка) гарантирует независимость поставщиков газа от операторов ГРМ. Фактически — это залог внедрения

европейского рынка газа. Таким образом обеспечивается выполнение Закона Украины «О рынке природного газа», который был принят в 2015 году и требования Третьего энергетического пакета, согласно которым доставка газа должна быть отделена от его продажи.

Объемы транспортировки природного газа распределительными трубопроводами берутся согласно договорных, плановых объемов в расчете на год без учета нормированных собственных производственно-технологических расходов и потерь природного газа.

Начиная с 2000 г., НКРЭКУ устанавливает отдельные тарифы на транспортировку, хранение и поставки, исходя из затрат газотранспортных и газоснабжающих предприятий.

Тариф на поставку природного газа устанавливается так, чтобы обеспечить лицензиату возмещение его обоснованных затрат и получить прибыль, а также стимулировать его к сокращению этих затрат и повышению рентабельности его деятельности. В обоснование расходов входят затраты на обслуживание потребителей, выставление счетов, сбор платежей и прочие административные расходы, которые определяются в порядке, установленном НКРЭКУ.

В случаях, если договорная компания завершена до момента утверждения тарифов, то объемы поставки и транспортировки природного газа определяются как средний фактический объем за предыдущие 3 года с учетом прогнозных изменений.

Таким образом, тарифы, определенные по этой методике, должны обеспечивать предприятиям по газоснабжению и газификации:

- покрытие экономически обоснованных издержек производства;
- получения предусмотренной планом прибыли, достаточной для обеспечения нормальной производственно-хозяйственной деятельности;
- уплату всех налогов, обязательных платежей и бюджетных отчислений согласно действующему законодательству Украины.

После расчета тарифов на транспортировку и поставку природного газа предприятия по газоснабжению и газификации их предоставляют для рассмотрения и утверждения в НКРЭКУ.

Недостатками такого расчета тарифов является то, что в него не включают коммерческие потери, а также нет механизма конкурентоспособности потребителей, поскольку потребитель природного газа не может выбирать газотранспортные организации с меньшим тарифом.

Таким образом, потребители природного газа оплачивают стоимость услуг только по соответствующему виду деятельности и есть возможность

проконтролювати рівень тарифів, исходя з рівня фактичних витрат і об'ємів транспортування (зберігання, постачання).

Вартість транспортування природного газу магістральними і розподільними трубопроводами для всіх споживачів України в регіонах однакова. Так, 23.04.2020 г. НАК «Нафтогаз України» встановив оптову ціну газу на квітень 2020 г., яка була розрахована за методикою, відповідною постанові КМУ України № 17 від 24.01.2020 г., і становила 2,897 грн./м<sup>3</sup> (без НДС). Відповідно, для кінцевих споживачів, з урахуванням НДС, націнки газопостачальника і Укртрансгазу, вона становитиме 3,7123 грн./м<sup>3</sup> [15].

Тарифи для підприємств — «облгазів» на транспортування природного газу розподільними мережами і на його постачання споживачам встановлюються окремими рішеннями НКРЭКУ для кожного окремо, исходя з розміру економічно обґрунтованих витрат підприємства. НАК «Нафтогаз України» на основі цих тарифів і базового тарифу дозволено встановлювати диференційовані тарифи для своїх підприємств на транспортування природного газу магістральними (внутрішньопромишленними) трубопроводами. Так, наприклад, для ПАО «Тернопольгоргаз» і ПАО «Тернопольгаз» НКРЭКУ затвердила тарифи на транспортування і постачання природного газу (табл. 2).

Важке значення для визначення вартості послуг газотранспортних компаній має правильне вимірювання об'єму газу і його облік. Цей питання стає все більш актуальним в зв'язку з зростанням ціни на газ, збільшенням кількості учасників газового ринку, необхідністю підвищення відповідальності за проведення розрахунків за спожитий газ.

Вимірювання об'єму газу, поступаючого в газотранспортну систему України з Російської Федерації, Республіки Білорусь, здійснюється на 10 газозимірювальних станціях, розташованих на території цих держав. Об'єм газу, який транспортується за межі України, вимірюється на 9 газозимірювальних станціях, розташованих на території України.

В життєвій сфері налічується за станом на 01.01.2019 г. 12355873 побутових споживачів природного газу [16, с. 13] (табл. 3). За даними операторів ГРС, за станом на 01.01.2019 г. близько 1,4 млн. побутових користувачів, які використовують природний газ для приготування їжі, залишаються без обліку, тобто в загальній кількості населення 31% — без обліку, 26% — облік за загальнобудівельними лічильниками, 43% — індивідуальні [17].

Незакінченість робіт з безкоштовної установки газових лічильників в квартирах (до 2021 г.), заміна лічильників на більш нові моделі, значуща похибка вимірювання об'єму газу в промисловості і в теплоенергетиці не дають можливості налаштувати належний облік його витрат.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень в даному напрямку.** Исходя з вищевикладеного, вважаємо доцільним сформувати основні напрями створення єдиної системи обліку газу, зокрема в сферах транспортування газу і споживання газу побутовими користувачами.

- Так, в сфері транспортування газу пропонуємо:
- вдосконалити бази автоматизованої системи обліку газу;
  - завершити оснащення автоматизованими вимірювальними комплексами газорозподільних станцій і вимірювальних пунктів, використовувати прецизійні лічильники, калібровані за умов, близьких до робочих, доукомплектувати ультразвукові лічильники лучевипрямлячами для підвищення їх точності;
  - побудувати нові, реконструювати і модернізувати діючі пограничні газозимірювальні станції, дооснастити пункти передачі газу між підприємствами галузі;
  - дооснастити існуючі системи збору, обробки і передачі інформації сучасними програмно-технічними засобами, реконструювати і розвинути мережі зв'язу (GSM-модеми з протоколом CSD характеризуються значущим часом встановлення зв'язу при низькій швидкості обміну даними);

Таблиця 2

**Тарифи на транспортування і постачання природного газу за регульованим тарифом  
ПАО «Тернопольгоргаз» і ПАО «Тернопольгаз» (без НДС)**

Тарифи	ПАО «Тернопольгаз»	В т.ч. ПАО «Тернопольгоргаз»
Тариф на постачання, грн. за 1000 м <sup>3</sup>	1,068	0,396
Тариф на транспортування газу розподільними трубопроводами, грн. за 1000 м <sup>3</sup>	3,71230	3,71230

Джерело: складено авторами на основі [15; 17]

**Информация оснащённости счетчиками газа бытовых потребителей  
(по состоянию на 01.01.2019 г.)**

Вид потребления	Доля бытовых потребителей по категориям потребления газа в 2019, %		
	с приборами учета газа	без приборов учета газа	общедомовой учет
Комплексно, в том числе для отопления в квартирах и индивидуальных домах, м <sup>3</sup>	99	1	-
Подогрев воды и проготовление еды, м <sup>3</sup>	94	6	-
Приготовление еды, м <sup>3</sup>	43	31	26

Источник: составлено авторами на основе [17]

- обеспечить одинаковые условия сведения объёма газа между поставщиком и потребителем (разрешение введения коэффициентов корректировки согласно стандарта ISO 13433:20150);
- обеспечить развитие региональных метрологических центров отрасли;
- установить на ключевых измерительных пунктах газодобывающей и газотранспортной систем и в пунктах передачи газа потребителям автоматические приборы определения калорийности и других качественных характеристик газа.  
В сфере потребления газа необходимо:
- установить на газораспределительных пунктах и отдельных направлениях газораспределительной сети автоматизированные измерительные комплексы;
- оснастить систему сбора, обработки, передачи информации современными программно-техническими средствами и линиями связи;
- создать многоуровневую автоматизированную систему учета газа (городская, областная, общегосударственная), осуществить учет газа и произвести расчет за газ с учетом его калорийности;
- заменить устаревшие средства измерительной техники на промышленных и коммунальных предприятиях и на предприятиях тепловой энергетики автоматизированными измерительными комплексами на базе счетчиков газа в комплекте с автоматическими корректорами объёма газа;
- создать каналы связи с соответствующими уровнями автоматизированной системы учета газа;
- передать средства измерительной техники для определения объёма и объёмного расхода газа, находящихся в собственности промышленных и коммунальных предприятий, бюджетных организаций и предприятий тепловой энергетики (по согласию), в собственность предприятий газовой отрасли;
- завершить работы по оснащению жилищного фонда счетчиками газа, переход на оплату населением фактически потребленного объёма газа (с целью ускорения оснащения жилого фонда счетчиками газа продолжить их установку населению в рассрочку и начать установку этих приборов населению за средства предприятий отрасли на безвозмездной основе, прежде всего в регионах, где имеют место значительные потери газа в быту);
- внести изменения в Кодекс ГРС касательно доначисления расчетного объёма газа до среднего уровня потребления (аналогично квартирным счетчикам);
- оснастить дома, в которых стоит общедомовой счетчик, общедомовыми узлами учета газа, предусмотреть возможность распределения использованного газа в таких домах пропорционально количеству проживающих особ (по факту подачи такой информации до 25 числа каждого месяца на ГРП);
- усовершенствовать дифференциацию цены на газ, что потребляется жителями домов и квартир, оснащенных счетчиками и не оснащенных ими.



### Литература

1. Плата за доставку газа: подробности. Спецпроект «Газ в доме». Экономическая правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/projects/gas/2020/02/6/656702/>
2. Брич В., Федірко М. Регулювання діяльності підприємств природних монополій в умовах співпраці України з Європейським енергетичним співтовариством // Вісник Тернопільського національного економічного університету Тернопіль, 2013. Вип. 3. С. 26–35.
3. Гораль Л. Т., Король С. В. Орієнтири для розвитку газорозподільних підприємств України / Л.Т Гораль., С. В. Король // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2016. С. 120–124.
4. Коротя М. І. Макро-, мезо-, мікрорівень регулювання діяльності газорозподільних підприємств в західному регіоні. Український журнал прикладної економіки // Збірник наукових праць. Тернопіль, 2019. Том 4. № 1. С. 123–129.
5. Купчак В. Р. Організаційно-економічні методи управління енергоефективністю виробничих систем промислових підприємств // Ефективна економіка. 2013. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_5\\_82](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_82).
6. Купчак В. Р. Формування тарифів на послуги газорозподільних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. Івано-Франківськ, 2011. 20 с.
7. Новицький А. М. Організаційно-правові засади державного управління у паливно-енергетичному комплексі України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 12.00.07. Ірпінь. 2005. 21 с.
8. Сокотенюк С. М. Газорозподільні підприємства, як суб'єкт ринку природних монополій // Економічна наука. 2014. С. 51–53.
9. Струк Н. П. Удосконалення процесу ціноутворення на послуги підприємств газотранспортної та газорозподільної систем: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Івано-Франківськ, 2010. 23 с.
10. Стуконог Я. П. Особливості механізму регулювання ринку природного газу ЄС // Актуальні проблеми міжнародних відносин. Київ. 2014. Вип. 118(1). С. 192–202. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv\\_2014\\_118\(1\)\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2014_118(1)_21)
11. Официальная страница British gas. Gas & electricity tariffs. URL: <https://www.britishgas.co.uk/energy/gas-and-electricity.html>.
12. Федорович І. В. Організаційно-економічне забезпечення процесу відтворення лінійної частини магістральних газопроводів: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Івано-Франківськ, 2011. 19 с.
13. Студинская Г. Я., Терещенко А. Н. Анализ мирового топливно-энергетического комплекса. Формирование рыночных отношений в Украине. 2019. № 1 (212). С. 67–84.
14. Закон України «Про забезпечення комерційного обліку природного газу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3533-17>
15. Тарифы на газ для населения в апреле 2020. URL: <https://index.minfin.com.ua/tariff/gas/>
16. Реформа субсидій і ринок природного газу: від проїдання до підтримки вразливих споживачів. Аналітичний центр DiXi Group. київ. 2019. 40 с. URL: [http://dixigroup.org/storage/files/2019-11-27/report\\_dg\\_1-6.pdf](http://dixigroup.org/storage/files/2019-11-27/report_dg_1-6.pdf)
17. Офіційний веб-сайт НКРЕКП. Інформація щодо оснащення лічильниками газу населення. URL: <https://www.nerc.gov.ua/?id=16103>
18. Бобрівець С. В. Механізми підвищення ефективності управління газорозподільними підприємствами [Текст]: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Бобрівець Світлана Володимирівна; Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж. Л., 2004. 16 с.

### References

1. Plata za dostavku gaza: podrobnosti. Speczproyekt «Gaz v dome». E'konomicheskaya pravda. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/projects/gas/2020/02/6/656702/>
2. Brich V., Fedi'rko M. Regulyuvannya di'yal'nosti' pi'dpriyemstv prirodnykh monopolij v umovakh spi'vpraci' Ukrayini z Yevropejs'kim energetichnim spi'vtovaris'tvom // Vi'snik Ternopi'l's'kogo naczional'nogo ekonomichnogo uni'versitetu Ternopi'l', 2013. Vip. 3. S. 26–35.
3. Goral' L.T., Korol' S.V. Ori'yentiri dlya rozvitku gazorozpodi'l'nykh pi'dpriyemstv Ukrayini / L.T Goral', S.V. Korol' // Naukovij vi'snik Mukachi'vs'kogo derzhavnogo uni'versitetu, 2016. S. 120–124.
4. Korotya M.I'. Makro-, mezo-, mi'krori'ven' regulyuvannya di'yal'nosti' gazorozpodi'l'nykh pi'dpriyemstv v zakhi'dnomu regi'oni'. Ukrayins'kij zhurnal prikladnoyi ekonomiki // Zbi'rnik naukovikh prac'. Ternopi'l', 2019. Tom 4. #1. S. 123–129.
5. Kupchak V.R. Organi'zaczi'jno-ekonomi'chni' metodi upravli'nnya energoefektivni'styu virobnychikh sistem promislovikh pi'dpriyemstv // Efektivna ekonomika. 2013. # 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_5\\_82](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_82).

6. Kupchak V.R. Formuvannya tarifi'v na poslugi gazorozpodi'l'nikh pi'dpriyemstv: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04. I'vano-Franki'v. nac. tekhn. un-t nafti i' gazu. I'vano-Franki'vs'k, 2011. 20 s.
7. Novicz'kij A. M. Organi'zaczi'jno-pravovi' zasadi derzhavnogo upravli'nnya u palivno-energetichnomu kompleksi' Ukrayini: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 12.00.07. I'rpi'n'. 2005. 21 s.
8. Sokotenyuk S. M. Gazorozpodi'l'ni' pi'dpriyemstva, yak sub'yekt rinku prirodni'kh monopoli'j // Ekonomichna nauka. 2014. S. 51–53.
9. Struk N. P. Udoskonalennya proczesu czi'noutvorennya na poslugi pi'dpriyemstv gazotransportnoyi ta gazorozpodi'l'noyi sistem: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04. I'vano-Franki'vs'k, 2010. 23 s.
10. Stukonog Ya. P. Osoblivosti' mekhani'zmu reguluyuvannya rinku prirodnogo gazu YeS // Aktual'ni' problemi mi'zhnarodnikh vi'dnosin. Kiyiv. 2014. Vip. 118(1). S. 192–202. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv\\_2014\\_118\(1\)\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2014_118(1)_21)
11. Oficzial'naya stranicza British gas. Gas & electricity tariffs. URL: <https://www.britishgas.co.uk/energy/gas-and-electricity.html>.
12. Fedorovich I'. V. Organi'zaczi'jno-ekonomichne zabezpechennya proczesu vi'dtvorennya li'ni'jnoyi chastini magi'stral'nikh gazoprovodi'v: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04. I'vano-Franki'vs'k, 2011. 19 s.
13. Studinskaya G. Ya., Tereshhenko A. N. Analiz mirovogo toplivno-e'nergeticheskogo kompleksa. Formirovanie ry'nochny'kh otnoshenij v Ukraine. 2019. # 1 (212). S. 67–84.
14. Zakon Ukrayini «Pro zabezpechennya komerczi'jnogo obli'ku prirodnogo gazu». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3533-17>
15. Tarify' na gaz dlya naseleniya v aprele 2020. URL: <https://index.minfin.com.ua/tariff/gas/>
16. Reforma subsidi'j i' rinek prirodnogo gazu: vi'd proyidannya do pi'dtrimki vrazlivikh spozhivachi'v. Anali'tichnij czentri DiXi Group.kiyii'v.2019. 40 s. URL: [http://dixigroup.org/storage/files/2019-11-27/report\\_dg\\_1-6.pdf](http://dixigroup.org/storage/files/2019-11-27/report_dg_1-6.pdf)
17. Ofi'czi'jniy veb-sajt NKREKP. I'nformaczi'ya shhodo osnashhennya li'chil'nikami gazu naselelnya. URL: <https://www.nerc.gov.ua/?id=16103>
18. Bobri'vecz' S. V. Mekhani'zmi pi'dvishhennya efektivnosti' upravli'nnya gazorozpodi'l'nimi pi'dpriyemstvami [Tekst]: avtoref. dis... kand. ekon. nauk: 08.06.01 / Bobri'vecz' Svi'tlana Volodimiri'vna; Nacz. akad. nauk Ukrayini, I'n-t regi'on. dosli'dzh. L., 2004. 16 s.

**Скоробогатова Наталя Євгенівна**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Скоробогатова Наталья Евгеньевна**  
кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры международной экономики  
Национальный технический университет Украины  
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

**Skorobogatova Natalia**  
PhD, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of International Economics  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»  
ORCID: 0000-0002-2741-7629

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-5-5999

## ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНКА НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

## ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ОЦЕНКА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

## IDENTIFICATION AND EVALUATION OF INTANGIBLE ASSETS IN THE DIGITAL ECONOMY

**Анотація.** У статті доведено важливість врахування можливостей використання інтелектуального капіталу в умовах цифрової економіки. Аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців свідчить про різноманітність підходів до визначення понять інтелектуальний капітал, нематеріальні активи, інтелектуальна власність та взаємозв'язок між ними. Доведено, що поняття інтелектуальний капітал є більш ємним, що містить у собі знання, навички та досвід, акумульовані певною компанією. Юридичним оформленням права на нематеріальні об'єкти є право власності на об'єкти інтелектуальної власності. Визначено, що нематеріальні активи є частиною інтелектуального капіталу, яка може бути ідентифікована та відокремлена від суб'єкта господарювання. Тобто принциповою ознакою нематеріальних активів у складі інтелектуального капіталу є можливість відокремлення від суб'єкту господарювання. Порівняльний аналіз національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку виявив наявність даної принципової складової нематеріальних активів в умовах їх визнання саме міжнародними стандартами. У той же час порядок ідентифікації нематеріальних активів національними стандартами чітко не визначається. Критичний аналіз норм вітчизняного та зарубіжного законодавства дозволив встановити ідентичність підходів до оцінювання даних об'єктів в обліку підприємства. Оскільки нематеріальні активи є необоротними активами, то витрати на їх придбання або створення підлягають амортизації протягом терміну їх корисного використання, що встановлюється підприємством з врахуванням договірних умов, строку отримання економічних вигод від їх використання та норм податкового законодавства. З метою достовірної оцінки інтелектуального капіталу

підприємств запропоновано використовувати форми нефінансової звітності, оскільки у фінансовій звітності підприємства зазначається лише одна з його складових – нематеріальні активи. Вважаємо, що нефінансові звіти є джерелом інформації, яка дозволить опосередковано визначити вартість інтелектуального капіталу підприємства, що позначиться на потенційній вартості останнього.

**Ключові слова:** нематеріальні активи, цифрова економіка, міжнародні стандарти, інтелектуальний капітал, інтелектуальна власність.

**Аннотация.** В статье доказана важность учета возможностей использования интеллектуального капитала в условиях цифровой экономики. Анализ научных работ отечественных и зарубежных ученых свидетельствует о разнообразии подходов к определению понятий интеллектуальный капитал, нематериальные активы, интеллектуальная собственность и взаимосвязь между ними. Доказано, что понятие интеллектуальный капитал является более емким, что включает в себя знания, навыки и опыт, аккумулированные определенной компанией. Юридическим оформлением права на нематериальные объекты является право собственности на объекты интеллектуальной собственности. Определено, что нематериальные активы являются частью интеллектуального капитала, которая может быть идентифицирована и отделена от предприятия. Таким образом, принципиальным признаком нематериальных активов в составе интеллектуального капитала является возможность отделения от субъекта хозяйствования. Сравнительный анализ национальных и международных стандартов бухгалтерского учета выявил наличие данной принципиальной составляющей нематериальных активов в условиях их признания именно международными стандартами. В то же время порядок идентификации нематериальных активов национальными стандартами четко не определяется. Критический анализ норм отечественного и зарубежного законодательства позволил установить идентичность подходов к оценке данных объектов в учете предприятия. Поскольку нематериальные активы являются необоротными активами, то расходы на их приобретение или создание подлежат амортизации в течение срока их полезного использования, который устанавливается предприятием с учетом договорных условий, срока получения экономических выгод от их использования и норм налогового законодательства. С целью достоверной оценки интеллектуального капитала предприятий предложено использовать формы нефинансовой отчетности, поскольку в финансовой отчетности предприятия указывается только одна из его составляющих – нематериальные активы. Считаем нефинансовые отчеты источником информации, которая позволит косвенно определить стоимость интеллектуального капитала предприятия, что скажется на потенциальной стоимости последнего.

**Ключевые слова:** нематериальные активы, цифровая экономика, международные стандарты, интеллектуальный капитал, интеллектуальная собственность.

**Summary.** The importance of taking into account the possibilities of using intellectual capital in the digital economy is proved in the article. An analysis of the scientific works of domestic and foreign scientists indicates a variety of approaches to the definition of the concepts of intellectual capital, intangible assets, intellectual property and the relationship between them. It is proved that the concept of intellectual capital is more capacious, which includes the knowledge, skills and experience accumulated by a particular company. The legal registration of the right to intangible objects is the right of ownership to intellectual property. It is determined that intangible assets are part of intellectual capital, which can be identified and separated from the enterprise. Thus, a fundamental sign of intangible assets in the composition of intellectual capital is the possibility of separation from the business entity. A comparative analysis of national and international accounting standards has revealed the presence of this fundamental component of intangible assets in the conditions of their recognition by international standards. At the same time, the procedure for identifying intangible assets by national standards is not clearly defined. A critical analysis of the norms of domestic and foreign legislation made it possible to establish the identity of approaches to the assessment of these objects in the enterprise accounting. Since intangible assets are non-current assets, the costs of their acquisition or creation are subject to depreciation during the useful life, which is set by the enterprise taking into account contractual terms, the period for obtaining economic benefits from their use and tax legislation. For the purpose of a reliable assessment of the intellectual capital of enterprises, it is proposed to use forms of non-financial reporting, since only one of its components, intangible assets, is indicated in the financial statements of an enterprise. We believe that non-financial reports are a source of information that will allow you to indirectly determine the value of the intellectual capital of an enterprise, which will affect its potential value.

**Key words:** intangible assets, digital economy, international standards, intellectual capital, intellectual property.

**Постановка проблеми.** В умовах цифрової економіки визначальними є знання, вміння, навички, інноваційні технології, які разом із забезпечувальною інфраструктурою становлять значну частку в інтелектуальному капіталі сучасного підприємства та його нематеріальних активах зокрема. Водночас, виникає низка проблем, пов'язаних з ідентифікацією даних активів, визначенням їх оцінки та відображенням у фінансовій звітності підприємства. Невирішеність даного питання призводить до різноманітних трактувань та, відповідно, неоднозначних результатів аналізу діяльності підприємств та факторів, що на це вплинули.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці ідентифікації нематеріальних активів та визначення їх місця в структурі інтелектуального капіталу підприємства присвячено багато наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, у роботі Войтка С. В. та Микульонка І. О. [6] проаналізовано сутність та складові інтелектуальної власності, законодавчі вимоги до захисту права власності на об'єкти інтелектуальної власності. Куциком П. О., Дрогобицьким І. М., Плисою З. П., Скопом Х. І. [7] було досліджено сутність нематеріальних активів як об'єкта бухгалтерського обліку. Бриль І. В. [4], Мельник О. В. [8], колектив авторів на чолі з Булеєвим І. П. [5], досліджуючи сутність нематеріальних активів, удосконалюють методологічні засади оцінки їх використання підприємством та їх впливу на фінансовий стан останнього. Водночас, залишається невирішеним повною мірою питання щодо ідентифікації нематеріальних активів у множині інтелектуального капіталу підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є розвиток наукових положень щодо визначення сутності нематеріальних активів та їх оцінки підприємством в контексті особливостей функціонування цифрової економіки. Досягнення поставленої мети

забезпечується вирішенням наступних завдань: аналіз науково-методичних напрацювань сучасних вчених та нормативної бази щодо ідентифікації та оцінювання нематеріальних активів, виявлення структурно-логічного співвідношення між інтелектуальним капіталом, об'єктами права інтелектуальної власності та нематеріальними активами, узагальнення методичних засад щодо оцінювання об'єктів нематеріальних активів.

**Виклад основного матеріалу.** Особливістю цифрової економіки є взаємодія всіх учасників економічних процесів суспільства, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій та електронних каналів зв'язку. Як свідчить аналіз статистичних даних, протягом останнього десятиріччя спостерігається стрімке зростання обсягу використання цифрових технологій, людського капіталу, нематеріальних ресурсів, переміщаючи акценти з матеріального на нематеріальне виробництво [3; 13]. Водночас, використання інтелектуального капіталу дозволяє міжнародним компаніям не лише отримати значні прибутки у поточному періоді, але й збільшити вартість компанії у майбутньому. Прикладом цього є загальновідомі ТНК (табл. 1). Слід відзначити, що поняття інтелектуальний капітал є доволі широким і включає у себе знання, навички та досвід, акумульовані певною компанією. Генератором інтелектуального капіталу є люди — працівники, власники компанії з використанням технічних засобів та відповідних технологій.

Саме інтелектуальний капітал формує потенціальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Слід відзначити, що єдиного підходу щодо кількісного виміру, та відповідно, можливості порівняння даного показника між підприємствами не існує. На сьогодні є декілька підходів до опосередкованого обчислення інтелектуального капіталу (методи ринкової капіталізації, віддачі на активи, бальні

Таблиця 1

Топ-10 найдорожчих брендів 2019 [1]

Місце у рейтингу	Назва бренду	Вартість бренду	Зростання за рік	Обсяг виручки
1	Apple	\$205,5 млрд	12%	\$265,8 млрд
2	Google	\$167,7 млрд	27%	\$136,2 млрд
3	Microsoft	\$125,3 млрд	20%	\$110,2 млрд
4	Amazon	\$97 млрд	37%	\$211,4 млрд
5	Facebook	\$88,9 млрд	-6%	\$48,8 млрд
6	Coca-Cola	\$59,2 млрд	3%	\$23,8 млрд
7	Samsung	\$53,1 млрд	11%	\$221,6 млрд
8	Disney	\$52,2 млрд	10%	\$33,8 млрд
9	Toyota	\$44,6 млрд	0%	\$190,8 млрд
10	McDonald's	\$43,8 млрд	6%	\$96,1 млрд

оцінки, тощо [7; 11; 12]). Юридичним оформленням, що передбачає право певного суб'єкта володіти або розпоряджатися нематеріальним об'єктом, є право інтелектуальної власності. Відповідно до Цивільного кодексу України, право інтелектуальної власності — це право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності або на інший об'єкт права інтелектуальної власності, визначений цим Кодексом та іншим законом [14]. Об'єкти права інтелектуальної власності наведені на рис. 1. Відповідно до законодавства, право інтелектуальної власності становлять особисті немайнові права інтелектуальної власності та (або) майнові права інтелектуальної власності. Як правило, особисті немайнові права інтелектуальної власності належать творцеві об'єкта права інтелектуальної власності, тобто автору, виконавцю, винахіднику тощо, та не можуть передаватися. Майнові права інтелектуальної власності включають у себе право на використання об'єкту інтелектуальної власності, виключне право дозволяти використання об'єкта права інтелектуальної власності, перешкоджати неправомірному використанню об'єкта та ін. Для ідентифікації об'єкта права інтелектуальної власності має бути носій та відповідні документи, що засвідчують відповідне право (патент, авторське свідоцтво, свідоцтво, договір тощо).

Основним джерелом інформації про економічний стан підприємства є фінансова звітність, яка складається згідно з положеннями бухгалтерського обліку. Результати проведеного дослідження доводять тезу про те, що наявний інтелектуальний капітал підприємства відображається в ній частково — через нематеріальні активи. Відповідно до П(С)БО 8 «Нематеріальні активи», під нематеріальним активом розуміють немонетарний актив, який не має матеріальної форми та може бути ідентифікований [10]. До немонетарних активів, відповідно до [10], відносяться усі активи, крім грошових коштів, їх еквіва-

лентів та дебіторської заборгованості у фіксованій (або визначеній) сумі грошей. Склад нематеріальних активів наведено на рис. 2. Відповідно до МСБО № 38 «Нематеріальні активи», нематеріальний актив — немонетарний актив, який не має фізичної субстанції та може бути ідентифікований [2].

Таким чином, визначення нематеріальних активів відповідно до національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку ідентичні. Основною ознакою виступає дотримання вимог визнання активом (тобто контрольованість з боку підприємства та здатність приносити економічні вигоди у майбутньому), нематеріальність (відсутність матеріальної оболонки) та можливість бути ідентифікованими. Щодо ідентифікації, то тут виникає ряд неузгодженостей між національними та міжнародними стандартами. Зокрема, у МСБО № 38 чітко визначені умови ідентифікації нематеріальних активів: актив є ідентифікованим, якщо він: «а) може бути відокремлений, тобто його можна відокремити або відділити від суб'єкта господарювання і продати, передати, ліцензувати, здати в оренду або обміняти індивідуально або разом з пов'язаним з ним контрактом, ідентифікованим активом чи зобов'язанням, незалежно від того, чи має суб'єкт господарювання намір зробити це, або б) виникає внаслідок договірних або інших юридичних прав, незалежно від того, чи можуть вони бути передані або відокремлені від суб'єкта господарювання або ж від інших прав та зобов'язань» [2].

Національні стандарти не мають чіткого визначення умов ідентифікації нематеріальних активів. Зокрема, основними вимогами визнання нематеріальних активів є умови визнання активом підприємства — ймовірність одержання майбутніх економічних вигод від використання та достовірність оцінки вартості [10]. Таким чином, можна зробити висновок, що умови ідентифікації нематеріальних



Рис. 1. Об'єкти права інтелектуальної власності, складено на основі [14]

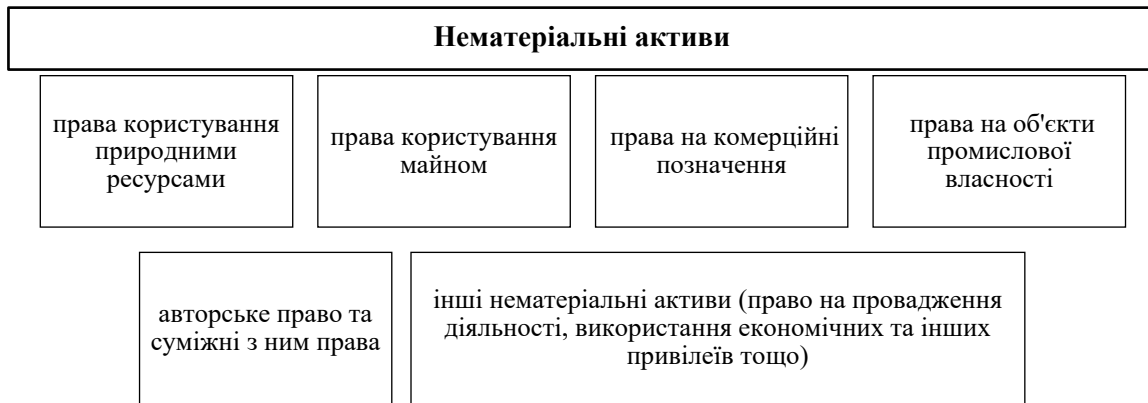


Рис. 2. Складові нематеріальних активів, складено на основі [10]

активів відповідно до МСБО є більш чіткими, зокрема, це обов'язковість можливості відокремлення від суб'єкта господарювання. Це одразу вирізняє частину інтелектуального капіталу від складу нематеріальних активів, а саме: здатності та вміння, накопичений досвід, який неможна відокремити від суб'єкта господарювання. Тобто досвід працівників, їх вміння, організація бізнес-процесів є інтелектуальним капіталом, проте не є нематеріальним активом підприємства (рис. 3). Значна частина науковців під інтелектуальним капіталом розуміє людський, структурний та споживчий капітал [11; 12]. Вважаємо принциповим критерієм співвідношення інтелектуального капіталу та нематеріальних активів можливість відокремлення у складі активів підприємства: нематеріальні активи — це частина інтелектуального капіталу підприємства, яка може бути відокремлена від суб'єкта господарювання.

Підходи до оцінки нематеріальних активів ідентичні у міжнародних та національних стандартах — вони оцінюються за собівартістю (відповідно до [2]) або ж за первісною вартістю (відповідно до [10]). У свою чергу до первісної вартості включаються ціна придбання, мито, непрямі податки (що не підлягають відшкодуванню) та інші витрати, які безпосередньо пов'язані з його придбанням. При обміні або безоплатному надходженні враховуються особливості обміну на подібний чи неподібний об'єкт, справедлива

оцінка та інші витрати, що безпосередньо пов'язані з придбанням (створенням) об'єкту. Аналогічним чином визначається собівартість нематеріального активу, відповідно до вимог [2]. Підприємство також має право здійснювати переоцінку нематеріального активу за умови наявності активного ринку, тобто ринку, якому притаманні умови однорідності предметів, що купуються та продаються, а також у будь-який час можна знайти зацікавлених продавців і покупців, враховуючи, що інформація про ринкові ціни є загальнодоступною. Водночас відсутність активного ринку може свідчити про втрату корисності даного об'єкту, та, відповідно, ставити під сумнів доцільність його подальшого використання та умови його визнання активом. Оскільки нематеріальні активи є необоротними активами, то з точки зору витрат, їх первісна вартість (собівартість) підлягає амортизації, тобто розподілу віднесення первісної вартості (собівартості) на витрати підприємства протягом періоду їх використання. Як правило, ліквідаційна вартість нематеріальних активів дорівнює нулю. Що стосується терміну використання, необхідного для розрахунку суми амортизаційних відрахувань, то він визначається підприємством самостійно з врахуванням договірних чи інших прав, та не може бути довшим за них. Водночас, нематеріальні активи з невизначеним строком корисної експлуатації не підлягають нарахуванню амортизації. Окрім того,

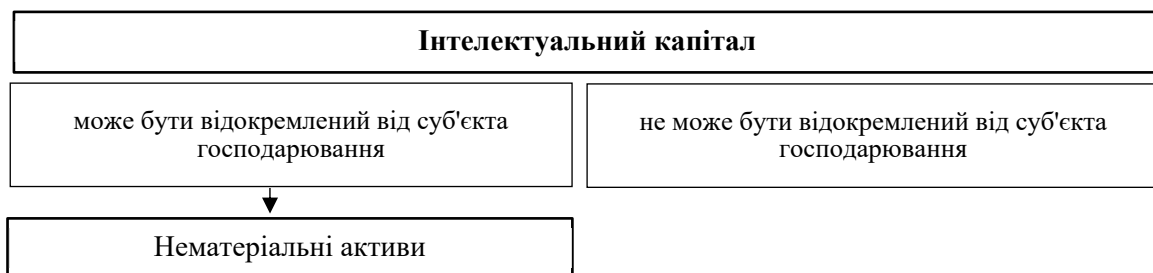


Рис. 3. Взаємозв'язок між інтелектуальним капіталом та нематеріальними активами

Джерело: авторська розробка

необхідним є врахування вимог норм Податкового кодексу України [9].

Таким чином, дані фінансової звітності підприємств не дозволяють оцінити вартість їх інтелектуального капіталу, наводячи лише інформацію про наявні нематеріальні активи. Водночас, розрахунок інтелектуального капіталу як перевищення ринкової вартості підприємства над його балансовою вартістю, якого дотримується більшість фахівців [7; 11; 12], також вважаємо не обґрунтованим, оскільки на ринкову вартість впливають також інші фактори, які не мають прямого відношення до інтелектуального капіталу (ринкова кон'юнктура, циклічні коливання, змова учасників ринку тощо). Вважаємо застосування нефінансової звітності сприятиме вирішенню даного питання, оскільки передбачає надання інформації, що може бути використана для спроби опосередкованої оцінки реальної вартості інтелектуального капіталу підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В результаті проведеного дослідження встановлено наявність різноманітних підходів до трактування сутності інтелектуальний капітал, об'єкти права інтелектуальної власності та нематеріальні активи, що породжує проблематичність ідентифікації відповідних активів та їх оцінювання. З точки зору

оптимізації діяльності підприємства, вважаємо доцільним віднесення більшої частини інтелектуального капіталу до складу нематеріальних активів підприємства, що відповідають критеріям їх визнання, відповідно до норм законодавства.

Встановлено взаємозв'язок між поняттями інтелектуальний капітал, об'єкти права інтелектуальної власності та нематеріальні активи. Зокрема, визначено, що нематеріальні активи є частиною інтелектуального капіталу, що може бути ідентифікована та відокремлена від активів суб'єкта господарювання, право інтелектуальної власності дозволяє юридично узгодити взаємовідносини між суб'єктами щодо прав нематеріальний актив. Порівняльний аналіз норм вітчизняного та зарубіжного законодавства визначив відмінності щодо ідентифікації об'єктів нематеріальних активів, проте ідентичність підходів до їх оцінки. Наявні відмінності призводять до неоднозначності трактування даних фінансової звітності підприємств, складеної відповідно до вимог національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

Подальшого дослідження потребує удосконалення методичних засад щодо оцінювання вартості інтелектуального капіталу підприємства та його впливу на вартість останнього.

#### Література

1. Forbes: The World's Most Valuable Brands 2019. URL: <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>
2. IAS38 «Intangible Assets». URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/>
3. Skorobogatova N. Sustainable Development of an Enterprise Under Industry 4.0 Conditions // International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS). 18–21 March 2019. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8840049>. doi: 10.1109/CREBUS.2019.8840049
4. Бриль І. В. Формування та використання нематеріальних активів підприємств для підвищення їх капіталізації: моногр. Київ, НАН України, Інститут економіки промисловості. 2015. 84 с.
5. Булеев І. П., Берсуцький А. Я., Бриль І. В. Стратегія управління інтелектуальним капіталом підприємств: моногр. НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк: ДонУЕП, 2013. 207 с.
6. Войтко С. В., Микульонюк І. О. Інтелектуальна власність для економістів: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ» Вид-во «Політехніка», 2016. 192 с.
7. Куцик П. О., Дрогобицький І. М., Плиса З. П., Скоп Х. І. Облікова концепція управління вартістю нематеріальних активів підприємства: монографія. Львів: Растр-7, 2016. 268 с.
8. Мельник О. В. Формування нематеріальних активів та їх вплив на ринкову вартість підприємств // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 236–250.
9. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи», наказ МФУ № 242 від 18.10.1999р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>
11. Понедільчук Т. В. Інтелектуальний капітал: сутність та методи оцінки // Ефективна економіка, 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3288>
12. Прокопенко І. В., Босак А. О. Сутність та структура інтелектуального капіталу підприємства. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/37508/1/12\\_82-93.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/37508/1/12_82-93.pdf)



13. Skorobogatova N. E., Vojtko S. V. *Инновации, информационно-коммуникационная сфера и нематериальное производство как составляющие развития экономик стран мира // Управление и устойчиво развитие. София: University of Forestry, 2018. 2, Vol. 69. С. 76–81. URL: [http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/volumes/msd\\_69.pdf#page=76](http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/volumes/msd_69.pdf#page=76)*

14. Цивільний кодекс України, № 435-IV від 16 січня 2003 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t030435?an=4378>

#### References

1. Forbes: The World's Most Valuable Brands 2019. URL: <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>
2. IAS38 «Intangible Assets». URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/>
3. Skorobogatova N. Sustainable Development of an Enterprise Under Industry 4.0 Conditions // International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS). 18–21 March 2019. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8840049>. doi: 10.1109/CREBUS.2019.8840049
4. Brylj I. V. Formuvannja ta vykorystannja nematerialjnykh aktyviv pidpryjemstv dlja pidvyshhennja jikh kapitalizaciji: monohr. Kyjiv, NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti. 2015. 84 s.
5. Buljejev I. P., Bersucykj A. Ja., Brylj I. V. Strateghija upravlinnja intelektualnym kapitalom pidpryjemstv: monohr. NAN Ukrainy. In-t ekonomiky promyslovosti. Donecjk: DonUEP, 2013. 207 s.
6. Vojtko S. V., Mykuljonok I. O. Intelektualjna vlasnistj dlja ekonomistiv: navch. posib. Kyjiv: NTUU «KPI» Vyd-vo «Politekhnik», 2016. 192 s.
7. Kucyk P. O., Droghobycykj I. M., Plysa Z. P., Skop Kh. I. Oblikova koncepcija upravlinnja vartistju nematerialjnykh aktyviv pidpryjemstva: monohrafija. Ljviv: Rastr-7, 2016. 268 s.
8. Meljnyk O. V. Formuvannja nematerialjnykh aktyviv ta jikh vplyv na rynkovu vartistju pidpryjemstv // Marketyngh i menedzhment innovacij. 2013. № 3. S. 236–250.
9. Podatkovyj kodeks Ukrainy vid 2.12.2010. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
10. Polozhennja (standart) bukhhaltersjckogho obliku 8 «Nematerialjni aktyvy», nakaz MFU № 242 vid 18.10.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>
11. Ponediljchuk T. V. Intelektualjnij kapital: sutnistj ta metody ocinky // Efektyvna ekonomika, 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3288>
12. Prokopenko I. V., Bosak A. O. Sutnistj ta struktura intelektualnogho kapitalu pidpryjemstva. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/37508/1/12\\_82-93.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/37508/1/12_82-93.pdf)
13. Skorobogatova N. Ye., Vojtko S. V. Ynnovacyu, ynformacyonno-kommunykyonnoja sfera y nemateryalnoe proyzvodstvo kak sostavlajushhye razvytyja ekonomyk stran myra // Upravlenye y ustojchyvo razvytye. Sofya: University of Forestry, 2018. 2, Vol. 69. S. 76–81. URL: [http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/volumes/msd\\_69.pdf#page=76](http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/volumes/msd_69.pdf#page=76)
14. Cyviljnyj kodeks Ukrainy, № 435-IV vid 16.01.2003. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t030435?an=4378>

**Чижишин Оксана Ігорівна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін*

*Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу*

*Тернопільського національного економічного університету*

**Чижишин Оксана Игоревна**

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры фундаментальных и специальных дисциплин*

*Чертковський учебно-научный институт предпринимательства и бизнеса*

*Тернопольского национального экономического университета*

**Chyzyshyn Oksana**

*Candidate of Economic Sciences,*

*Assistant Professor of Department of Fundamental*

*and Special Subjects of Educational and Scientific*

*Chortkiv Institute of Entrepreneurship and Business of*

*Ternopil National Economic University*

ORCID: 0000-0002-2713-7328

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-5-6033

## **ЕКОНОМІЧНІ ТА МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ НИЗЬКИХ ТЕМПІВ РОЗВИТКУ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

## **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И МОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ НИЗКИХ ТЕМПОВ РАЗВИТИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В УКРАИНЕ**

## **ECONOMIC AND MOTIVATIVE FACTORS OF LOW RATE OF LABOR RELATIONS IN UKRAINE**

**Анотація.** Розвиток національного ринку праці насамперед залежить від макроекономічної ситуації в Україні та є її віддзеркаленням. Підґрунтям для поліпшення ситуації на ринку праці та появи позитивних тенденцій у сфері зайнятості та ефективної продуктивності праці є наявність в країні сприятливих економічних процесів, спрямованих на стале економічне зростання.

Серед причин низьких темпів розвитку економічних та трудових відносин в Україні можна виділити такі: нерівність умов діяльності різних суб'єктів господарювання та низький рівень залучення інвестицій у створення нових виробничих потужностей, низький рівень оплати праці високваліфкованим працівникам, недостатнє соціальне забезпечення безробітним та відсутність альтернативи їх самореалізації. Це дає змогу констатувати системну кризу існуючої економічної моделі розвитку країни та доводить необхідність побудови інститутів сучасної ринкової економіки в Україні та особливо на ринку праці, здатних забезпечити стале економічне зростання підприємства та країни в цілому.

Наявність структурної диспропорції між попитом та пропозицією робочої сили – за професійними групами працівників, видами економічної діяльності та у регіональному розрізі, – а також незадовільні якісні характеристики вакантних робочих місць (посад) за умовами та оплатою праці є чинниками, що не приваблюють кваліфікованих працівників до роботи на таких робочих місцях, а отже, обмежують можливості працевлаштування безробітних громадян та задоволення потреби роботодавців у працівниках.

Отже, економічне зростання в виробництві не останнім чином забезпечується за рахунок ефективного формування і використання трудових ресурсів. Агже для прогресивного функціонування окремого підприємства і економіки в цілому необхідно

проділяти увагу саме людському потенціалу з використанням методів стимулювання та мотивації для підвищення зацікавленості працівників у роботі підприємства, що може бути предметом подальших досліджень. Хочеться наголосити, що збереження кадрів, стимулювання працівників, забезпечення їх подальшого розвитку і створення умов, за яких їм хотілося б рости і далі, – це те, що має бути першочерговим завданням керівника підприємством та країни. Саме тандем зусиль державних органів та менеджерів управлінського персоналу здатний забезпечити сталу пропозицію робочої сили на ринку праці та ефективність її самовіддачі.

**Ключові слова:** ринок праці, мотивація, трудові ресурси, трудова зайнятість, економічне зростання, трудова міграція.

**Аннотація.** Развитие национального рынка труда в первую очередь зависит от макроэкономической ситуации в Украине и является ее отражением. Основой для улучшения ситуации на рынке труда и появления положительных тенденций в сфере занятости и эффективной производительности труда является наличие в стране благоприятных экономических процессов, направленных на устойчивый экономический рост.

Среди причин низких темпов развития экономических и трудовых отношений в Украине можно выделить следующие: неравенство условий деятельности различных субъектов хозяйствования и низкий уровень привлечения инвестиций в создание новых производственных мощностей, низкий уровень оплаты труда высококвалифицированных работников, недостаточное социальное обеспечение безработным и отсутствие альтернативы их самореализации. Это позволяет констатировать системный кризис существующей экономической модели развития страны и доказывает необходимость построения институтов современной рыночной экономики в Украине и особенно на рынке труда, способных обеспечить устойчивый экономический рост предприятия и страны в целом.

Наличие структурной диспропорции между спросом и предложением рабочей силы – по профессиональным группам работников, видам экономической деятельности и в региональном разрезе, – а также неудовлетворительные качественные характеристики вакантных рабочих мест (должностей) по условиям и оплате труда являются факторами, которые не привлекают квалифицированных работников к работе на таких рабочих местах, а следовательно, ограничивают возможности трудоустройства безработных граждан и удовлетворения потребности работодателей в работниках.

Итак, экономический рост в производстве не последним образом обеспечивается за счет эффективного формирования и использования трудовых ресурсов. Ведь для прогрессивного функционирования отдельного предприятия и экономики в целом необходимо уделять внимание именно человеческому потенциалу с использованием методов стимулирования и мотивации для повышения заинтересованности работников в работе предприятия, может быть предметом дальнейших исследований

Хочется отметить, что сохранение кадров, стимулирование работников, обеспечение их дальнейшего развития и создания условий, при которых им хотелось бы расти и дальше, – это то, что должно быть первоочередной задачей руководителя предприятием и страны. Именно тандем усилий государственных органов и менеджеров управленческого персонала способен обеспечить постоянное предложение рабочей силы на рынке труда и эффективность ее самоотдачи.

**Ключевые слова:** рынок труда, мотивация, трудовые ресурсы, трудовая занятость, экономический рост, трудовая миграция.

**Summary.** The development of the national labor market primarily depends on the macroeconomic situation in Ukraine and is a reflection of it. The basis for improving the situation on the labor market and the emergence of positive trends in employment and effective productivity is the presence in the country of favorable economic processes aimed at sustainable economic growth.

Among the reasons for the low rate of economic and labor relations in Ukraine are: inequality of conditions of various economic entities and low level of investment in the creation of new production facilities, low wages for highly skilled workers, insufficient social security for the unemployed and lack of alternatives for self-realization. This allows us to state the systemic crisis of the existing economic model of development of the country and proves the need to build institutions of modern market economy in Ukraine and especially in the labor market, able to ensure sustainable economic growth of the enterprise and the country as a whole.

The presence of a structural disparity between labor supply and demand – by occupational groups, economic activities and regionally – as well as unsatisfactory quality characteristics of vacancies in terms of conditions and wages are factors that do not attract skilled workers to work in such jobs, and therefore limit the employment opportunities of unemployed citizens and meet the needs of employers in workers. Thus, economic growth in production is not least due to the efficient formation and use of labor resources. After all, for the progressive functioning of an individual enterprise and the economy as a whole it is necessary to pay attention to human potential using methods of incentives and motivation to increase employee interest in the enterprise, which may be the subject of further research. I would like to emphasize that the preservation of staff, incentives for employees, ensuring their further development and creating conditions under which they would like to grow further – this is what should be the priority of the head of the company and the country. It is the tandem of efforts of government agencies and management managers able to ensure a sustainable supply of labor in the labor market and the effectiveness of its self-sacrifice.

**Key words:** labor market, motivation, labor resources, employment, economic growth, labor migration.

**П**остановка проблеми. Сучасний ринок праці України характеризується наявністю комплексу проблем, серед яких: скорочення пропозиції робочої сили та зростання попиту на неї, низький рівень заробітної плати, брак високопродуктивних робочих місць, невідповідність професійних та загальних компетентностей працівників потребам роботодавців, тіньова зайнятість населення тощо.

У 2016 і 2017 роках ситуація в Україні стабілізувалась, національна економіка почала демонструвати стабільне зростання, що позитивно вплинуло на сферу зайнятості населення та ринок праці, проте рівня 2014 року не вдалося досягнути.

З переходом до ринкової економіки аналіз трудових ресурсів стає більш важливим, оскільки робоча сила має вартісну оцінку, є конкурентною на ринку праці. Трудові ресурси як об'єкт управління являють собою сукупність взаємопов'язаних елементів, що характеризують населення, яке має необхідний фізичний розвиток, розумові здібності та знання для роботи в народному господарстві, його формування, розподіл і використання, які знаходяться у взаємодії з матеріальними і фінансовими ресурсами, та приводяться в рух і підлягають впливу та упорядкуванню з боку суб'єктів управління різних рівнів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення наявних робіт ряду зарубіжних авторів, таких як, Гаррісон Роберт [2], Каплан Роберт С. и Нортон Дейвид П. [6], і ін.) та вітчизняних — Білик М. Д. [1], Зоріна О. А. [7], Івата В. В. [9], Калайтан Т. В. [10], Кубіка В. Д. [3], Мельник С. І. [4], Прокопенко О. В. і Криворучко Л. Б. [8], Третьякова М. Л. [5], що відображають дослідження основних економічних та мотиваційних чинників низьких темпів розвитку трудових відносин в Україні, дозволило авторам усвідомити життєвість даної концепції й необхідність її адаптації до національної школи менеджменту

**Формування цілей дослідження.** В межах дослідження передбачається характеристика стану ринку праці в Україні, проблем пов'язаних з оптимізацією попиту і пропозиції на ринку праці та використання на підприємстві трудових ресурсів і виявлення резервів підвищення рентабельності роботи, що спричиняє доцільність аналізу мотиваційних чинників, пов'язаних з рухом, якістю робочої сили та її продуктивністю, а також її вартістю. Все це спонукало до постановки ряду цілей дослідження, а саме:

- чисельність трудового населення та рівень його зайнятості з точки зору динаміки, категорійної структури, професійної підготовленості, плинності працівників;
- загальноекономічні фактори змін в динаміці пропозиції робочої сили на ринку України;

- мотиваційні аспекти з боку менеджменту персоналу щодо зростання продуктивності праці на підприємстві;
- характеристика стану взаємодії державних регуляторів та підприємницьких структур у вирішенні питань стимулювання зменшення відтоку трудового потенціалу з підприємств та України в цілому.

**Виклад основного матеріалу.** Головною метою державної політики зайнятості працездатного населення повинно стати якомога інтесивніше втручання державних регуляторів у стимулювання менеджменту підприємств щодо мотиваційних спонукачів втримання висококваліфікованих кадрів у всіх домінуючих галузях економіки.

Так, як свідчать дані Держкомстату у 2018 році порівняно з 2017 роком середньомісячна кількість економічно активного населення віком 15–70 років зросла на 85,1 тис. осіб і становила 17,9 млн. осіб; рівень економічної активності населення України у віці 15–70 років зріс із 62 до 62,6 відсотка населення відповідного віку; кількість зайнятого населення України у віці 15–70 років зросла на 204,5 тис. осіб та досягла 16,4 млн. осіб; рівень зайнятості населення України у віці 15–70 років зріс із 56,1 до 57,1 відсотка населення відповідного віку; кількість безробітного населення, за методологією Міжнародної організації праці, у віці 15–70 років зменшилась на 119,4 тис. осіб до 1,6 млн. осіб; рівень безробіття населення у віці 15–70 років знизився з 9,5 до 8,8 відсотка економічно активного населення відповідного віку [1].

Незважаючи на позитивні зрушення в економіці, рівень безробіття в Україні залишається на високому рівні — 8,8 відсотка у 2018 році. Найвищий рівень безробіття спостерігався у Луганській (15,1 відсотка), Донецькій (14 відсотків), Кіровоградській (11,6 відсотка), Волинській (11,4 відсотка) та Полтавській (11,2 відсотка) областях. Найбільший попит роботодавців на працівників спостерігається у переробній промисловості (19,8 відсотка загальної кількості вакансій), оптовій та роздрібній торгівлі (16,1 відсотка), сільському, лісовому та рибному господарстві (10,4 відсотка) і транспорті (9 відсотків) [2].

Втрата позицій суб'єктів великого підприємництва та гнучкість суб'єктів малого і середнього підприємництва в кризових умовах призводять до збільшення ролі малого і середнього підприємництва у забезпеченні стійкого економічного розвитку України.

Разом з цим в Україні заробітна плата порівняно з іншими країнами є суттєво нижчою. За даними Євростату, мінімальна заробітна плата станом на

1 січня 2019 р. у Нідерландах становила 1616 євро, Німеччині — 1557 євро, Великобританії — 1453 євро, Греції — 684 євро, Польщі — 523 євро, Словаччині — 520 євро, Чеській Республіці — 519 євро, Угорщині — 464 євро, в Україні — 132 євро [3].

За результатами моніторингу створення нових робочих місць, що проводиться відповідно до Методики моніторингу створення нових робочих місць, затвердженої наказом Мінсоцполітики від 23 вересня 2013 р. № 611, нові робочі місця, які створюються юридичними особами, характеризуються низьким рівнем оплати праці [4].

Також основною метою управління трудовими ресурсами є забезпечення мінімізації витрат підприємства на формування та утримання трудових ресурсів та максимізація результатів від їх використання [5, с. 117].

Із загальної чисельності осіб, прийнятих на роботу на створені нові робочі місця юридичними особами у грудні 2018 р., одержали заробітну плату, що не перевищувала мінімальну (3723 гривні), 60,3 відсотка, у межах від однієї до трьох мінімальних заробітних плат (тобто не більше 11 169 гривень) — 33,6 відсотка, і лише 6,1 відсотка — вищу, ніж три мінімальні. Аналогічна картина спостерігалась у попередніх роках.

Невідповідність напрямів підготовки молодих фахівців потребам економіки призводить до професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці. В результаті ринок праці переповнений випускниками закладів освіти, які здобули спеціальності, що не користуються попитом на ринку праці [6, с. 175].

З іншого боку, роботодавців не влаштовує значна кількість працівників внаслідок особливих вимог виробництва до рівня їх кваліфікації та досвіду роботи, а розв'язання проблеми укомплектування вільних робочих місць висококваліфікованими працівниками ускладнюється через незадовільні якісні характеристики значної кількості таких робочих місць.

Сьогодення вимагає зміни підходів до надання послуг безробітним, шукачам роботи і роботодавцям, розвитку активної політики зайнятості. Її ядром повинно стати підвищення якості трудового потенціалу та інтеграція якнайбільшої частки населення в національний ринок праці. Це може бути забезпечено шляхом розширення інструментарію та заходів стимулювання зайнятості з акцентом на новітні інформаційні технології, зміну підходів у роботі із суб'єктами ринку праці, інтеграцію на ринок праці економічно неактивного населення.

Аналіз забезпеченості робочою силою проводиться в тісному зв'язку із аналізом обсягу виробництва

продукції, продуктивності праці, трудомісткістю робіт [6 с. 176].

Створення системи місцевого партнерства зайнятості дасть змогу об'єднати зусилля державної служби зайнятості, сторін соціального діалогу та усіх стейкхолдерів на місцевому і регіональному ринку праці для розроблення, фінансування та реалізації місцевих ініціатив у сфері зайнятості з метою створення робочих місць і оперативного працевлаштування безробітних.

Низький рівень життя спонукає значну кількість українців до пошуку роботи поза межами країни. Як наслідок, в Україні протягом 2015–2017 років відбулося посилення процесів зовнішньої трудової міграції [7].

З одного боку, трудова міграція призводить до зменшення напруги на ринку праці, є джерелом матеріального добробуту членів сімей трудових мігрантів та забезпечує зростання реального валового внутрішнього продукту за рахунок приватного споживання, яке стимулюється грошовими переказами. Крім того, набуті українськими трудовими мігрантами знання та досвід можуть позитивно вплинути на розвиток національної економіки. З іншого боку, високий рівень міграційних процесів спричиняє дефіцит працівників у деяких галузях економіки, негативно позначається на сімейних стосунках, вихованні дітей, рівні народжуваності тощо.

Для раціонального використання трудових ресурсів все частіше використовують метод моделювання компетенцій. Це можна пояснити його перевагами над традиційно використовуваним методом опису виробничої поведінки — посадовою інструкцією. На відміну від посадової інструкції, де описується, які функції повинен виконувати працівник — скласти річні звіти, брати участь в нарадах — «карта компетенцій» визначає, яким має бути працівник для успішної роботи у певній сфері. Новим методом оцінювання діяльності працівників для українських організацій є «360-градусна» атестація, коли працівник одержує оцінку від свого керівника, підлеглих і партнерів [10, с. 23].

Раціональне використання трудових ресурсів неможливе без врахування таких чинників:

- люди на відміну від інших ресурсів здатні до постійного удосконалення і розвитку;
- трудова діяльність людини проходить в сучасному суспільстві 20, 30 чи 50 років, відповідно, взаємостосунки людини і організації мають довготривалий характер;
- на відміну від інших ресурсів люди приходять в організацію свідомо, з певною метою і чекають від організації допомоги в їх самореалізації;

– управління людськими ресурсами являє собою особливий вид діяльності, який вимагає виконання спеціальних функцій і наявності особливих якостей у тих людей, які займаються цією діяльністю [10, с. 29].

Управління трудовими ресурсами представляє собою свідомий, складний, багатофакторний процес, що характеризується специфічними особливостями та закономірностями, системністю та завершеністю.

Отже, впроваджений механізм управління трудовими ресурсами забезпечить високий рівень якості праці (за рахунок правильного регулювання трудових ресурсів), надійну й стабільну роботу, а також розвиток підприємств.

Величезна роль потреб полягає в тім, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Намагаючись задовольнити свої потреби, людина вибирає свій напрямок цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції — один з аспектів такої поведінки. Характер походження потреб досить складний, але в основу покладаються дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, бо людина, як і кожна жива істота, потребує певних умов і засобів існування. Друга є наслідком суспільних умов.

Залежно від кількісної визначеності і можливостей задоволення всю сукупність потреб поділяють на абсолютні, дійсні, платоспроможні й задоволені.

Теорія і практика менеджменту персоналу (зокрема його мотиваційна складова) поряд із уже названими ключовими термінами користується ще цілою низкою інших, які часто також тлумачать по-різному. З метою уніфікації низки понять уточнимо їхній зміст:

- 1) мотиватори — чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори — зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори — внутрішні спонукальні сили;
- 2) мотиваційний потенціал працівника — складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок;
- 3) багатство мотивації персоналу різноманітність мотивів як результат різноманітності значущих

для працівника потреб, які спонукають його до трудової діяльності;

- 4) напрямленість мотивації — спрямованість працівника на реалізацію певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності;
- 5) сила мотивації (мотиваційної поведінки) — інтенсивність наміру працівника, міра його готовності включитися в трудову діяльність [11, с. 60].

**Висновки і пропозиції.** Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває й так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже заінтересована в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, котра значно менше змотивована до ефективної праці. Брак однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлений тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Реалізація напряму здійснюватиметься шляхом:

- підвищення рівня добробуту населення в результаті поетапного наближення рівня заробітної плати в Україні до країн — членів ЄС;
- створення умов для легалізації зайнятості та доходів населення;
- удосконалення законодавства про працю з урахуванням міжнародних стандартів та посилення контролю за його дотриманням;
- створення умов для забезпечення рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків на ринку праці;
- збільшення кількості та поліпшення якості робочих місць з гідними умовами праці;
- зменшення обсягів неформальної зайнятості населення;
- підвищення професійного рівня та конкурентоспроможності вітчизняної робочої сили;
- удосконалення механізму державного регулювання внутрішніх і зовнішніх міграційних переміщень робочої сили;
- підвищення якості надання послуг державною службою зайнятості.

### Література

1. Статистичний щорічник України за 2018 рік / Державна служба статистики України; за ред. І. Є. Вернера; відп. за випуск О. А. Вишневська]. К., 2019. 611 с. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення: 18.05.2020).
2. Аналіз та оцінка рівня безробіття в Україні за 2018 рік. Режим доступу: [www.dcz.gov.ua/analytics/68](http://www.dcz.gov.ua/analytics/68) (Дата звернення: 19.05.2020).
3. Мінімальна заробітна плата в країнах Європи та в Україні. Дані Євростату за 2018 рік. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat>. (Дата звернення: 18.05.2020).
4. Методика моніторингу створення нових робочих місць: Наказ Міністерства соціальної політики України 23.09.2013 № 611. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1749-13>(Дата звернення: 21.05.2020)..
5. Куліков Г. Т. Створення високопродуктивних робочих місць як чинник економічного зростання // Економічний вісник університету. 2013. Вип. 21(1). С. 116–123.
6. Кожем'якіна С. М. Методичні підходи до розрахунку створених робочих місць в економіці: порівняльний аналіз // Бізнес Інформ. 2017. № 8. С. 173–177.
7. Продуктивність праці та продуктивність капіталу / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=ukUA&id=9d84e0b9-b901-475e-9b94-7e590ffa71ed&tag=Informatsiino-analitichniMateriali4>. (Дата звернення: 18.05.2020).
8. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>. (Дата звернення: 22.05.2020).
9. Про затвердження Програми сприяння зайнятості населення та стимулювання створення нових робочих місць на період до 2017 року: постанова Кабінету Міністрів України від 15 жовтня 2012 р. № 1008. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1008-2012-p>. (Дата звернення: 18.05.2020).
10. Гринькова В. М., Ястремська О. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: Наук. вид. Х.: ХНЕУ, 2011. 192 с.
11. Донець О. М., Власенко В. М. Застосування сучасних методів мотивації персоналу до українського менталітету // Зб. наук. праць ЧДТУ. Економічні науки. Черкаси, 2012. Вип. 31. Ч. 1. С. 56–62.

### References

1. State Statistics Service of Ukraine (2019), «Statystychnyy shchorichnyk Ukrayiny za 2018 rik. Statystychnyy zbirnyy» [Statistical Yearbook of Ukraine for 2018. Statistical yearbook]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 18 May 2020)
2. State Statistics Service of Ukraine (2019), «Analysis and assessment of the unemployment rate in Ukraine in 2018». URL: [www.dcz.gov.ua/analytics/68](http://www.dcz.gov.ua/analytics/68) (Accessed 19 May 2020)
3. Minimum wage in Europe and Ukraine. Eurostat data for 2018. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat>, (Accessed 18 May 2020)
4. Ministry of Social Policy of Ukraine (2020), «Order of the Ministry of Social Policy of Ukraine Methodology for monitoring the creation of new jobs», URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1749-13> (Accessed 21 May 2020).
5. Kulikov H. T. (2013) «Creation of high-performing jobs as a factor of economic growth» // Ekonomichnyy visnyk universytetu, Vol. 21 (1). PP. 116–123.
6. Kozhem'yakina S.M. and Mazurov S. A. (2017), «Methodical approaches to the calculation of created jobs in the economy: a comparative analysis», Biznes Inform, Vol. 8. PP. 173–177.
7. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2018), «Labor productivity and capital productivity». URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=en-UA&id=9d84e0b9-b901-475e-9b94-7e590ffa71ed&tag=Informatsiino-analitichniMateriali4> (Accessed 18 May 2020).
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine «On stimulation of investment activity in priority sectors of the economy in order to create new jobs». URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5205-17?n-reg=5205-17&find=1&text=%F1%F2%E2%EE%F0%E5%EN%ED%FF+%F0%EE%E1%EE%F7%E8%F5+%EC%B3%F1%F6%FC&x=0&y=0> (Accessed 22 May 2020).
9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2012), «Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the Program for promoting employment and stimulating the creation of new jobs for the period until 2017». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1008-2012-p> (Accessed 18 May 2020).
10. Grinkova V. M., Yastremskaya O. M. Problems of management of labor resources of the enterprise: Science. type X.: KhNEU, 2011. 192 p.
11. Donetsk OM, Vlasenko V. M. Application of modern methods of staff motivation to the Ukrainian mentality. Coll. Science. against ChSTU. Economic sciences. Cherkasy, 2012. Vyp. 31. Vol. 1. PP. 56–62.

**Чухліб Алла Василівна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри статистики та економічного аналізу*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Чухлеб Алла Васильевна**

*кандидат экономических наук, доцент,*

*доцент кафедры статистики и экономического анализа*

*Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины*

**Chukhleb Alla**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Statistics and Economic Analysis*

*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-5-6035

## ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ЛЬОНАРСТВА

## ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ЛЬНОВОДСТВА

## FEATURES OF EVALUATING EFFICIENCY OF PRODUCTION OF FLAX PRODUCTION

**Анотація.** В статті висвітлено теоретико – методичні, організаційні та практичні аспекти особливостей формування і оцінки ефективності виробництва льнопродукції.

Ефективність являє діалектичну єдність двох взаємопов'язаних принципів – максимізації корисного ефекту та мінімізації витрат. Ефективність льновиробництва визначається співвідношенням результату/ ефекту до витрат ресурсів. Чим вище величина результату на одиницю витрат ресурсів, або чим менше припадає витрат для досягнення кожного одиничного результату, тим вищою вважається ефективність виробництва продукції льонарства.

Льонарство – специфічна галузь рослинництва, в якій процес виробництва можна розділити на два цикли – вирощування і збирання льону-довгунця та переробка льоносировини. Розрахунок показників ефективності льновиробництва має свої особливості. Льон-довгунець дає два види продукції – насіння і солону. Крім того, об'єктами калькуляції є треста і волокно. Для об'єктивної оцінки ефективності виробництва лубоволокнистої продукції на всіх етапах льоноіндустрії необхідно врахувати її якість.

Визначення ефективності льновиробництва передбачає вибір критерію її оцінки. Критерій – це якість ефективності, що відображає саму її суть, тобто є основним принципом оцінки. Критерієм ефективності виробництва льнопродукції слід вважати оптимізацію виходу екологічно чистої продукції льону-довгунця з одиниці площі у вартісному виразі при раціональних витратах сукупних виробничих ресурсів на одиницю продукції та збереженні природної екологічної рівноваги.

Ефективність льновиробництва нерозривно пов'язана з визначенням показників її вимірювання. Застосування системного підходу до визначення показників ефективності виробництва продукції льонарства, що характеризуються співвідношенням результатів і витрат ресурсів на всіх стадіях виробничого процесу – від вирощування льону-довгунця до виробництва екологічно чистої льнопродукції, сприяє формуванню комплексної об'єктивної оцінки результатів виробництва, необхідної для розробки стратегії розвитку підприємства.

**Ключові слова:** льонарство, льнопродукція, ефективність, критерій, оцінка, якість.



**Аннотация.** В статье освещены теоретико-методические, организационные и практические аспекты особенностей формирования и оценки эффективности производства льнопродукции.

Эффективность представляет диалектическое единство двух взаимосвязанных принципов – максимизации полезного эффекта и минимизации затрат. Эффективность льнопроизводства определяется соотношением результата/эффекта к затратам ресурсов. Чем выше величина результата на единицу затрат ресурсов, или чем меньше приходится затрат для достижения каждого единичного результата, тем выше считается эффективность производства продукции льноводства.

Льноводство – специфическая отрасль растениеводства, в которой процесс производства можно разделить на два цикла – выращивание и сбор льна-долгунца и переработка льносырья. Расчет показателей эффективности льнопроизводства имеет свои особенности. Лен-долгунец дает два вида продукции – семена и солому. Кроме того, объектами калькуляции являются треста и волокно. Для объективной оценки эффективности производства льнопродукции необходимо учесть ее качества.

Определение эффективности льнопроизводства предусматривает выбор критерия ее оценки. Критерий – это качество эффективности, отображающее саму ее суть, то есть является основным принципом оценки. Критерием эффективности производства льнопродукции следует считать оптимизацию выхода экологически чистой продукции льна-долгунца с единицы площади в стоимостном выражении при рациональных затратах совокупных производственных ресурсов на единицу продукции и сохранении природного экологического равновесия.

Эффективность льнопроизводства неразрывно связана с определением показателей ее измерения. Применение системного подхода к определению показателей эффективности производства продукции льноводства, характеризующихся соотношением результатов и затрат ресурсов на всех стадиях производственного процесса – от выращивания льна-долгунца до производства экологически чистой льнопродукции, способствует формированию комплексной объективной оценки результатов производства, необходимой для разработки стратегии развития предприятия.

**Ключевые слова:** льноводство, льнопродукция, эффективность, критерий, оценка, качество.

**Summary.** The article deals with theoretical-methodological, organizational and practical aspects of the features of the formation and assessment of efficiency of production of flax.

Efficiency is a dialectical unity of two interrelated principles-maximize beneficial effects and minimize costs. Efficiency of flax production is determined by the ratio of result effect to the cost of resources. The higher the amount of result per unit of resource cost, or less than necessary costs to achieve each individual result, the higher is the efficiency of production of flax. The flax-specific crop, in which the production process can be divided into two cycles: growing and harvesting of flax and processing logoservice. The account of indexes of efficiency of production has its own characteristics. Flax yields two products seed and straw. In addition, the calculation of the trust are and fiber. For the objective evaluation of the efficiency of production of flax in all stages is necessary to consider its quality.

Determination of the effectiveness of flax production involves the selection of criteria for its evaluation. The criterion is the quality of efficiency, which reflects its essence, that is the basic principle of evaluation. Criteria the efficiency of production of flax should be the optimization of the output environmentally friendly products of flax unit area in terms of value at a rational cost aggregate production resources per unit of production and maintaining the ecological balance.

Efficiency of flax production is inextricably linked with the definition of indicators for its measurement. A systematic approach to the definition of indicators of efficiency of production of flax, characterized by the ration of outputs and inputs of resources at all stages of production process-from growing of flax to the production of ecologically clean flax, promotes the formation of a comprehensive objective assessment of the results of production necessary for the development strategy of the enterprise.

**Key words:** flax-growing, flax production, efficiency, criterion, evaluation, quality.

**Постановка проблеми.** Оцінка ефективності виробництва льнопродукції ґрунтується на комплексному аналізі виробничого циклу з урахуванням виду отриманої продукції (солома, треста, волокно, насіння). Лубоволокниста льносивина у натуральному вираженні об'єктивно характеризує процес виробництва, але при цьому необхідно врахувати її якість. Обсяг виробництва лубоволокнистої сировини в сукупності з її якістю визначають ступінь задоволення суспільних потреб. Якість льно-

продукції впливає на її конкурентоспроможність, розширення сфери використання та асортименту товарів народного споживання, формування ціни реалізації, ефективність функціонування підприємств з вирощування і переробки продукції льноарства. Ефективність виробництва льнопродукції на різних стадіях виробничого процесу нерозривно пов'язана з визначенням системи показників її вимірювання з метою об'єктивного відображення всієї повноти отриманого результату.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретико-методичних та практичних аспектів формування та оцінки ефективності виробництва продукції аграрного сектору присвячені праці багатьох вчених, серед яких В. Г. Андрійчук [1], О. В. Домінська [2], С. М. Кваша [7], Н. В. Кудренко [3], Ю. О. Лупенко [8], В. Я. Месель-Веселяк [4] та ін.

Проте потребують подальшого комплексного дослідження питання ефективності виробництва льонопродукції з врахуванням особливостей багатостадійного виробничого процесу вирощування, збирання та переробки продукції льонарства.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження особливостей оцінки ефективності виробництва льонопродукції на всіх стадіях технологічного процесу та обґрунтування методичних підходів щодо її удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «ефективність» походить від латинських слів «effectus», що означає виконання, результат та «efficientia» — результативність. Ефект — це результат виробництва без врахування витрат на його досягнення, виражений в абсолютних одиницях виміру, тоді як ефективність визначається відношенням результату/ ефекту виробництва до витрат ресурсів. Ефективність льонівиробництва — складна багатофакторна категорія, що відображає кількісні та якісні сторони виробничих відносин.

Ефективність виробництва продукції льонарства формується під впливом сукупної дії факторів — технологічних, організаційних, економічних, соціальних, екологічних. В цьому виявляється комплексний характер визначення ефективності, при якому в результатах відображаються наявність, співвідношення і використання факторів виробництва. Вплив певного фактора на ефективність льонівиробництва здійснюється внаслідок зміни його величини і співвідношення всієї системи факторів.

Підвищення ефективності виробництва продукції льонарства полягає у формуванні комплексу умов для забезпечення розширеного відтворення, що дозволяють галузі задовольнити не тільки попит суспільства, але й гармонічно розвиватися на підставі дії стійких організаційно-економічних, правових, соціальних та екологічних зв'язків і відносин.

Незважаючи на те, що проблемі ефективності виробництва продукції присвячено багато наукових праць, вона залишається предметом дискусій. Визначення економічної ефективності виробництва передбачає вибір критерію її оцінки. Термін «критерій» походить від грецького «kryterion», що означає засіб для судження [5, с. 311]. У науковому розумінні критерій — це якість, властивість ефек-

тивності, що відображає саму її сутність, тобто є основним принципом оцінки. Критерій економічної ефективності — це інструмент вибору найкращих шляхів і засобів досягнення як стратегічних, так і поточних соціально-економічних цілей.

Ефективність виробництва залежить, перш за все, від родючості земельних ресурсів та рівня її використання, результати праці — від кліматичних і погодних умов, що характеризуються нестійким характером. Сезонність виробництва не врахувати просто неможливо. Усі ці та інші особливості, безумовно, відображаються на ефективності льонівиробництва і повинні бути враховані при визначенні цієї категорії.

Критерієм ефективності виробництва продукції льонарства слід вважати оптимізацію виходу екологічно чистої продукції льону-довгунця з одиниці площі у вартісному виразі при раціональних витратах сукупних виробничих ресурсів на одиницю продукції та збереженні природної екологічної рівноваги.

Визначення показників економічної ефективності виробництва продукції льонарства має певні особливості. Льон-довгунець дає два види продукції — насіння і соломку. Крім того, об'єктами калькуляції є треста і волокно. Ціни на льонопродукцію значно варіюють залежно від її якості.

Якість кінцевої льонопродукції залежить від якості продукції, одержуваної на кожній стадії технологічного процесу: льоносолома — льонотреста — лляне волокно. Так, відсоток виходу довгого волокна, його якість, ціна реалізації безпосередньо залежать від якості льонотрести.

Багатостадійність виробництва продукції льонарства та необхідність визначення ефективності виробництва кожного її виду на різних стадіях технологічного процесу вимагають застосування системного підходу для відображення результативних показників льонівиробництва.

Економічну ефективність виробництва продукції льонарства здійснюють з використанням як натуральних, так і вартісних показників у розрахунку на 1 га посіву, на 1 ц продукції тощо. Обсяг виробництва льонопродукції в натуральному вираженні є базисним показником для визначення економічних показників ефективності виробництва продукції з льону-довгунця — урожайності, трудомісткості та собівартості. В урожайності відображається ефективність використання земельних, трудових ресурсів, основних і оборотних засобів. Собівартість продукції, як економічна категорія, об'єднує в грошовій формі всі витрати підприємства, відшкодування яких необхідні для здійснення процесу простого відтворення. Істотний недолік собівартості полягає

в тому, що її визначення здійснюють без врахування якості льонопродукції. Для обчислення економічної ефективності необхідно врахувати показник якості по тих видах продукції, ціни на які диференційовані залежно від рівня якості, а саме, на волокнисту продукцію та насіння льону-довгунця. Поряд з урожайністю та якістю льонопродукції, собівартість є вихідною величиною для визначення прибутку та рентабельності льонівиробництва, що слугують орієнтиром стратегії розвитку підприємств.

Слід зауважити, що за результатами аналізу кількісних і якісних показників використання сировини не можна зробити висновки щодо ефективності її використання, визначити кількість зекономленої/перевитраченої льоносировини. Перевитрата льонотрести може бути частково або повністю компенсована якістю льоноволокна, і навпаки, отримана економія льонотрести за рахунок відсоткового виходу льоноволокна може бути зведена нанівець низьким номером отриманого волокна.

Досліджуючи ефективність виробництва продукції льонарства, необхідно визначити показники ефективності використання сировини, а саме, комплексний показник питомої витрати сировини на одиницю льонопродукції, нормативної питомої витрати трести на одиницю волокна, фактичної питомої витрати трести на одиницю волокна, економії/перевитрат трести на весь обсяг отриманого волокна, повного показника питомої витрати трести на одиницю/ весь обсяг отриманого волокна з урахуванням якості трести і волокна та узагальнюючий показник — рентабельність переробки льоносировини.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, використання системного підходу до формування і оцінки показників ефективності виробництва льонопродукції та ефективності використання льоносировини дозволяє всебічно проаналізувати ефективність льонівиробництва, обґрунтувати стратегію розвитку підприємств з виробництва і переробки продукції льонарства.

#### Література

1. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз. К.: КНЕУ, 2005. 292 с.
2. Домінська О. Я. Вплив факторів на розвиток льонарства в Україні. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/7\\_2015/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/7_2015/4.pdf)
3. Кудренко Н. В. Теоретико-методичні підходи щодо оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств // Економіка. 2014. № 24. С. 61–67.
4. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України // Економіка АПК. 2016. № 6. С. 37–49.
5. Методические подходы к оценке эффективности предпринимательской деятельности в аграрной сфере. Ильчук Н. М., Коновал И. А., Ус С. И. // Экономика АПК. 2017. № 5 С. 51–58.
6. Новий український тлумачний словник. Близько 20000 слів і словосполучень/ за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В. В. Дубічинського. Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2008. 608 с.
7. Прогнозування виробництва продукції рослинництва та його ресурсне забезпечення в Україні. С. М. Кваша, М. М. Ільчук, І. А. Коновал, М. М. Федюшко. К.: ННЦ «ІАЕ», 2013. 244 с.
8. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. К.: ННЦ «ІАЕ», 2012. 182 с.

#### References

1. Andriychuk V. Gh. Efektyvnost dijalnosti aghrarnykh pidpryjemstv: teorija, metodyka, analiz. K.: KNEU, 2005. 292 s.
2. Dominsjka O. Ja. Vplyv faktoriv na rozvytok ljonarstva v Ukrajinі. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/7\\_2015/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/7_2015/4.pdf)
3. Kudrenko N. V. Teoretyko-metodychni pidkhody shhodo ocinjuvannja ekonomichnoji efektyvnosti funkcionuvannja pidpryjemstv // Ekonomika. 2014. № 24. S. 61–67.
4. Mesel-Veseliak V. Ia., Fedorov M. M. Stratehichni napriamy rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy // Ekonomika APK. 2016. № 6. S. 37–49.
5. Metodicheskie podkhody k otsenke effektivnosti predprinimatelskoy deyatelnosti v agrarnoy sfere. Ilchuk N. M., Konoval I. A., Us S. I. Ekonomika APK. 2017. № 5. S. 51–58.
6. Novyj ukrajinsjkyj tлумachnyj slovnyk. Blyzjko 20000 sliv i slovospoluchenj/ za zagh. red. d-ra filol. nauk, prof. V. V. Dubichynsjkogho. Kharkiv: Knyzhkovyj klub «Klub Simejnogho Dozvillja», 2008. 608 s.
7. Proghnozuvannja vyrobnyctva produkciji roslynnictva ta jogho resursne zabezpečennja v Ukrajinі. S. M. Kvassha, M. M. Ilchuk, I. A. Konoval, M. M. Fedjushko. K.: NNC «IAE», 2013. 244 s.
8. Stratehichni napriamy rozvytku silskoho hospodarstva Ukrainy na period do 2020 roku / za red. Yu. O. Lupenka, V. Ya. Mesel-Veseliaka. K.: NNTs IAE, 2012. 182 s.

**Щербина Ольга Володимирівна**

*старший викладач кафедри менеджменту і підприємництва  
Конотопський інститут Сумського державного університету*

**Щербина Ольга Владимировна**

*старший преподаватель кафедры менеджмента и предпринимательства  
Конотопский институт Сумского государственного университета*

**Shcherbyna Olha**

*Senior Lecturer at Department of Management and Entrepreneurship  
Konotop Institute of Sumy State University*

**Радченко Аліна Віталіївна**

*студентка*

*Конотопського інституту Сумського державного університету*

**Радченко Алина Витальевна**

*студентка*

*Конотопского института Сумского государственного университета*

**Radchenko Alina**

*Student of the*

*Konotop Institute of Sumy State University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-5-5981

## **ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА РЕФОРМУВАННЯ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ СУМЩИНИ**

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РЕФОРМИРОВАНИЯ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ СУМЩИНЫ**

## **ECONOMIC ASSESSMENT OF REFORMING CHANGES TO HEALTHCARE FACILITIES IN THE SUMY REGION**

**Анотація.** Перший етап реформування медичної галузі в Україні закінчився. Галузь охорони здоров'я винна стати інтегрованою міжгалузевією системою, яка здатна не лише більш ефективно вирішувати медичні та соціальні завдання, а й перетворитися в один з головних драйверів зростання української економіки. Тому доцільно оцінити організаційні та фінансово-економічні наслідки перетворень в рамках загальнодержавної медичної реформи. Метою статті є аналіз та економічна оцінка впливу медичної реформи на діяльність регіональних медичних закладів на прикладі Сумської області.

Під час написання статті використовувалися як загальнонаукові методи дослідження (аналіз, синтез, дедукція, групування), так і спеціальні економічні методи (порівняння, табличне узагальнення, графічний аналіз).

В статті досліджуються окремі показники, що характеризують доступність первинної медичної допомоги для населення Сумської області: кількість медичних закладів та кількість лікарів, що надають первинну медичну допомогу, кількість укладених декларацій за окремими організаційно-правовими формами медичних закладів та типами населених пунктів. Також оцінюється рівень видатків на охорону здоров'я до та після реформи і робиться висновок, що фінансування конкретних регіональних медичних закладів суттєво збільшилося. Окремо проводиться порівняльний аналіз залежності фінансування медичних закладів від кількості укладених декларацій з пацієнтами. Встановлюється, що залежність є пропорційною.

Проте залишаються проблеми з ефективністю використання цих коштів на місцях. В регіоні впроваджуються заходи щодо підвищення доказовості державного фінансування медичної допомоги та прозорості використання фінансових і матеріальних ресурсів медичними установами. Мета – скоротити масштаби неефективних витрат ресурсів.

Колишні державні медичні заклади регіону було реформовано у комунальні неприбуткові підприємства. Також на Сумщині працюють приватні медичні заклади та лікарі у статусі ФОП, що позитивно впливає як на доступність медичної допомоги, так і посилює конкуренцію в галузі, що стимулює підвищення якості медичних послуг.

**Ключові слова:** економічні наслідки, оцінка, медична реформа, медичний заклад, Сумська область.

**Аннотация.** Первый этап реформирования медицинской отрасли в Украине закончился. Здравоохранение должно стать интегрированной межотраслевой системой, которая способна не только более эффективно решать медицинские и социальные задачи, но и превратиться в один из главных драйверов роста украинской экономики. Поэтому целесообразно оценить организационные и финансово-экономические последствия преобразований в рамках общегосударственной медицинской реформы. Целью статьи является анализ и экономическая оценка влияния медицинской реформы на деятельность региональных медицинских учреждений на примере Сумской области.

При написании статьи использовались как общенаучные методы исследования (анализ, синтез, дедукция, группировка), так и специальные экономические методы (сравнение, табличное обобщение, графический анализ).

В статье исследуются отдельные показатели, характеризующие доступность первичной медицинской помощи для населения Сумской области: количество медицинских учреждений и количество врачей, оказывающих первичную медицинскую помощь, количество заключенных деклараций в разрезе отдельных организационно-правовых форм медицинских учреждений и типами населенных пунктов. Также оценивается уровень расходов на здравоохранение до и после реформы и делается вывод, что финансирование конкретных региональных медицинских учреждений существенно увеличилось. Отдельно проводится сравнительный анализ зависимости финансирования медицинских учреждений от количества заключенных деклараций с пациентами. Устанавливается, что зависимость пропорциональна.

Однако остаются проблемы с эффективностью использования этих средств на местах. В регионе внедряются мероприятия по повышению доказательности государственного финансирования медицинской помощи и прозрачности использования финансовых и материальных ресурсов медицинскими учреждениями. Цель – сократить масштабы неэффективных расходов ресурсов.

**Ключевые слова:** экономические последствия, оценка, медицинская реформа, медицинское учреждение, Сумская область.

**Summary.** The first stage of reforms in the healthcare sector of Ukraine has been completed. The healthcare industry is expected to become an integrated cross-sectoral system that would not only address medical and social issues in a more efficient way, but may turn out to be one of the key growth drivers for the Ukrainian economy. It is therefore expedient to assess the organizational, financial and economic consequences of transformations entailed by the national healthcare reform. The purpose of the article is to analyze and provide an economic assessment of the impact that the healthcare reform has on the activities of regional healthcare facilities by the example of the Sumy region.

Writing this article, the author used both general research methods (such as analysis, synthesis, deduction, and grouping) and special economic methods (such as comparison, tabular summarization, and graphical analysis).

The article examines individual indicators characterizing the accessibility of primary care services for residents of the Sumy region, such as the number of healthcare facilities and the number of physicians providing primary care, the number of declarations signed by individual healthcare facilities depending on their form of ownership and the type of locality. The author also assesses the level of healthcare expenditures before and after the reform, and comes to a conclusion that the funding of certain regional healthcare facilities has increased significantly. A separate comparative analysis has been conducted to understand the dependence of the financing a healthcare facility gets on the number of declarations it signed with patients. The dependence is found to be proportionate.

However, there are still problems with efficient use of funds at local levels. Measures are being taken in the region to increase the verifiability of state funding allocated for healthcare and to make the use of financial and material resources by healthcare facilities more transparent. The goal is to minimize inefficient spending of resources.

The region's former public healthcare facilities have been reformed into non-profit communal enterprises. Moreover, there are also private medical institutions and self-employed physicians in the Sumy region, which increases the accessibility of healthcare services and promotes competition in the sector making healthcare providers improve the quality of their services.

**Key words:** economic consequences, assessment, healthcare reform, healthcare facility, Sumy region.

**Постановка проблеми.** Здоров'я населення безпосередньо впливає на демографію та працевдатність тому тісно пов'язане зі зростанням економіки. Медицина України на сьогодні є тією галуззю, в якій ринкові перетворення якщо і відбуваються, то, як реакція на зміну системи управління в державі. Кожен громадянин в тій чи іншій мірі потребує послуг галузі, а значить, з її проблемами стикаються всі. Цим пояснюється особлива значимість досліджень проблем реформування медичної системи України, особливо на регіональному рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій; виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Функціонування медичної галузі в умовах активного загальнодержавного реформування збільшили кількість наукових та дорадчих публікацій з цієї тематики. Зокрема правові, соціальні та організаційні аспекти першого етапу реформування медичної системи країни досліджено в працях Вахітова Г., Обрізан М. та Сологуб І. [4], Вороненко Н. та Шекера О. [5], Тітова Л. [9] тощо. Досить ґрунтовно питання державного управління реформування медичної системи дослідили Білінська М., Радишин Я. та Рижкова І. [1]. Проблеми фінансування медичних закладів піднімаються у працях Васкес Абанто А. та Крьостний Д. [2]. Проте проблема реформування медичних закладів до теперішнього часу не втратила своєї гостроти, а скоріше навпаки. Зокрема можемо стверджувати, що майже відсутні аналітичні дослідження економічних наслідків реформування медичних закладів у регіональному контексті.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є аналіз основних показників, що дозволяють оцінити організаційні та економічні наслідки першого етапу реформування медичних закладів в Сумській області.

**Виклад основного матеріалу.** Медична реформа — найбільш помітна та найбільш обговорювана тема останніх двох років в Україні. Економічний погляд на реформування медичної галузі полягає в оцінці діяльності медичних закладів як суб'єктів господарювання, а в окремих випадках — і суб'єктів підприємницької діяльності. Вихід з існуючої ситуації неефективного рівноваги економічних інтересів учасників системи охорони здоров'я частково прогнозується через перехід до нових організаційно-правових форм медичних закладів та нової моделі їх фінансування.

Серед основних проблем економічного характеру вітчизняних медичних закладів можна виділити такі:

1) недостатність ресурсного забезпечення в поєднанні з нереалізованістю численних резервів підви-

щення ефективності використання наявних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Медичні заклади планують свої доходи і видатки формально, дещо змінюючи минулорічні показники. Стратегічне планування відсутнє. До 2017 року щоб отримати міжбюджетний трансфер, потрібно отримати погодження міської ради, а невитрачені за рік кошти поверталися до Казначейства. Проблем чимало: низький рівень оплати праці медичного персоналу; брак коштів на заміну застарілого обладнання і капітальний ремонт лікарняних приміщень; незадовільний рівень та несвоєчасність забезпечення пацієнтів лікарськими засобами тощо. Капітальні витрати переважно ситуативні у випадку спонсорської допомоги чи додаткового бюджетного фінансування;

2) формальні правила надання та фінансування медичної допомоги в значній мірі доповнюються неформальними відносинами і тіншовими потоками коштів.

У сфері охорони здоров'я все ще широко представлені недостатньо чіткі правила розподілу ресурсів і забезпечення доступу до них пацієнтів. Навколо неформальних практик склалися досить стійкі конфігурації інтересів, що перешкоджають позитивним змінам. Брак обладнання та вимушене сумісництво лікарів, які одночасно працюють у комунальних та приватних клініках, сприяє перенаправленню пацієнтів для обстежень у приватні медичні заклади;

3) відсутність надійних стимулів, які спонукали б більшість медиків до зацікавленості в реальній оцінці якості їх роботи, викориненню неформальних практик і забезпечення повної прозорості фінансово-економічних відносин в галузі. Медичні організації і чиновники слабо мотивовані до підвищення ефективності використання ресурсів [4].

Цільова орієнтація реформ виходить з її місії. Ми пропонуємо наступне: з галузі, цільова орієнтація якої переважно обмежена профілактикою і лікуванням захворювань, охорона здоров'я винна стати інтегрованою міжгалузевою системою, яка здатна не лише більш ефективно вирішувати медичні та соціальні завдання, а й перетворитися в один з головних драйверів зростання української економіки.

Розглянемо видатки державного бюджету України за останні роки. В цілому видатки на медицину в Україні становили у 2018 році становили 3,5% від ВВП, а у 2019 році — лише 2,7% від ВВП [8].

У 2017 році порівняно з 2016 роком загальні видатки на охорону здоров'я збільшилися на 26889,0 млн. грн. або на 35,6%. Найбільший приріст демонструють видатки ОТГ: збільшення на 525,0 млн. грн., або на 160,7%. У 2018 році порівняно з 2017 роком загальні видатки на охорону здоров'я збільшилися на 13 459,6 млн. грн. або на 11,6%.

Таблиця 1

Видатки на фінансування охорони здоров'я бюджетами різних рівнів у 2016–2018 роках (млн. грн.)

Вид бюджету	2016	2017	2018	Відхилення (+,-)			
				2017 від 2016		2018 від 2017	
				млн. грн.	%	млн. грн.	%
Загальні видатки на охорону здоров'я у тому числі:	75 503,4	102 392,4	115 852,0	+26 889,0	+35,6	+13 459,6	+11,6
– державний	12 464,6	16 729,4	22 618,0	+4 264,8	+34,2	+5 888,6	+26,0
– АРК, обласні, м. Київ, м. Севастополь	29 875,9	39 405,1	43 019,2	+9 529,2	+31,9	+3 614,1	+8,4
– міст республік-канського та обласного значення	17 099,2	23 318,8	25 548,5	+6 219,6	+36,4	+2 229,7	+8,7
– районні	15 726,3	22 073,6	22 595,9	+6 347,3	+40,4	+522,3	+2,3
– міст районного значення	0,2	1,7	1,2	+1,5	+750,0	-0,5	-41,7
– селищні	6,0	6,0	3,3	0,0	0,0	-2,7	-81,8
– сільські	4,5	6,2	6,4	+1,7	+37,8	+0,2	+3,2
– ОТГ	326,7	851,7	2 059,5	+525,0	+160,7	+1 207,8	+58,6

Джерело: розраховано авторами на основі [8]

Як показують розрахунки, більша частка видатків на охорону здоров'я фінансується за рахунок саме місцевих бюджетів. Так у 2016 році частка фінансування медичної галузі місцевими бюджетами складала 83,5%, у 2017 році 83,7%, а у 2018 році 80,5%.

Проаналізуємо рівень видатків на охорону здоров'я в Сумській області (табл. 2).

Отже, у загальній сумі видатків місцевих бюджетів Сумська область має незначну частку: 2,76% у 2016 році, 2,78% у 2017 році та 2,77% у 2018 році. Позитивним можна вважати збільшення загальної суми видатків на медицину області за останні 3 роки на 840,6 млн. грн. (2582,7 млн. грн. — 1742,1 млн. грн.) або 48,3%. Тобто адміністративна та медична реформа посприяла збільшенню обсягів фінансування медичних цілей регіону. І це відповідає світовим тенденціям. У перспективі, за прогнозами експертів,

очікується подальше зростання витрат, як у відносних, так і в абсолютних показниках.

Важливим етапом реформування системи охорони здоров'я в регіонах та обов'язковою умовою для отримання бюджетного фінансування було перетворення державних лікарень у комунальні неприбуткові заклади. Приватні медичні заклади та лікарі у статусі фізичних осіб-підприємців (ФОП) також мають право на державне фінансування, якщо вони укладуть договори з НСЗУ. Проаналізуємо основні показники станом на 01.05.2020 року (таблиця 3).

В цілому по країні найбільше договорів укладено з комунальними неприбутковими медичними закладами: 1 374, що складає 74,5% від загальної кількості договорів. Лише 168 (9,1%) приватні медичні заклади та 302 (16,4%) приватних підприємців приєдналися до загальнодержавної програми

Таблиця 2

Аналіз видатків на охорону здоров'я в Сумській області за 2016–2018 роки

Вид бюджету	2016	2017	2018	Відхилення (+,-)			
				2017 від 2016		2018 від 2017	
				млн. грн.	%	млн. грн.	%
1. Загальні видатки на охорону здоров'я з місцевих бюджетів, млн. грн.	63 038,8	85 663,0	93 233,0	+22 624,2	+35,9	+7 570,0	+8,8
2. Видатки на охорону здоров'я у Сумській області, млн. грн.	1 742,1	2 378,4	2 582,7	+636,3	+36,5	+204,3	+8,6
3. Частка Сумської області у загальному рівні видатків місцевих бюджетів, %	2,76	2,78	2,77	+0,01	-	-0,01	-

Джерело: розраховано авторами на основі [8]

Таблиця 3

**Аналіз окремих показників діяльності медичних закладів Сумщини за окремими організаційно-правовими формами станом на 01.05.2020 року**

Регіон / населений пункт	Комунальні неприбуткові медичні заклади	Приватні медичні заклади	Приватні підприємці (ФОП)	Всього
<b>1. Кількість медичних закладів, що уклали договори з НСЗУ</b>				
1.1. Україна всього у тому числі:	1 374	168	302	1 844
– міста	593	153	229	975
– сільська місцевість	781	15	73	869
1.2. Сумська область всього у тому числі:	62	12	13	87
– міста	22	12	11	45
– сільська місцевість	40	-	2	42
1.3. Частка Сумської області в загальному обсязі, %	4,51	7,14	4,30	4,72
<b>2. Кількість лікарів, з якими укладені декларації</b>				
2.1. Україна всього	21 823	736	477	22 823
2.2. Сумська область всього у тому числі:	640	53	18	711
– міста	434	53	16	503
– сільська місцевість	206	-	2	208
2.3. Частка Сумської області в загальному обсязі, %	2,93	7,20	3,56	3,12
<b>3. Кількість укладених декларацій</b>				
3.1. Україна всього	29 178 131	344 482	325 769	29 848 382
– міста	19 285 298	313 221	243 560	19 842 079
– сільська місцевість	9 892 833	31 261	82 209	10 006 303
3.2. Сумська область всього у тому числі:	836 156	33 364	13 148	882 668
– міста	578 941	33 364	12 472	624 777
– сільська місцевість	257 215	-	676	257 891
3.3. Частка Сумської області в загальному обсязі, %	2,87	9,68	4,04	2,96

Джерело: складено авторами на основі [7]

фінансування, оголошеної як «Гроші йдуть за пацієнтом». Укладено декларацій в цілому з 29 848 382 громадянами країни.

Щодо Сумської області, із загальної кількості медичних закладів найбільше припадає також на комунальні підприємства (71,3%), однак слід відмітити, що значна кількість цих закладів (40 із 62 комунальних) розміщена у сільській місцевості. В Сумській області первинну медичну допомогу надають 711 лікарів, з яких 70,7% знаходяться у містах. Загальна кількість підписаних декларацій становить 882 668 штук, що становить в середньому 1 241 декларацію на 1 лікаря.

Взагалі, проблеми кадрового забезпечення первинної ланки медицини залишається актуальним.

З одного боку, престиж професії сімейного лікаря, підкріплений новою більш високою оплатою, зростає. З іншого боку, якість послуг лікарів за останній час суттєво не змінилася [9].

В загальнодержавній статистиці частка Сумської області є несуттєвою: на регіон припадає 4,72% усіх медичних закладів первинної допомоги, 3,12% лікарів, що надають первинну медичну допомогу, та 2,96% підписаних в Україні декларацій.

Оцінити структурний розподіл медичних закладів, лікарів та укладених декларацій за типом населених пунктів можна графічно (рис. 1).

Як видно, в Сумській області у сільській місцевості (села та смт) розташовано лише 15,4% медичних закладів та працює 11,1% лікарів від загальнообласної



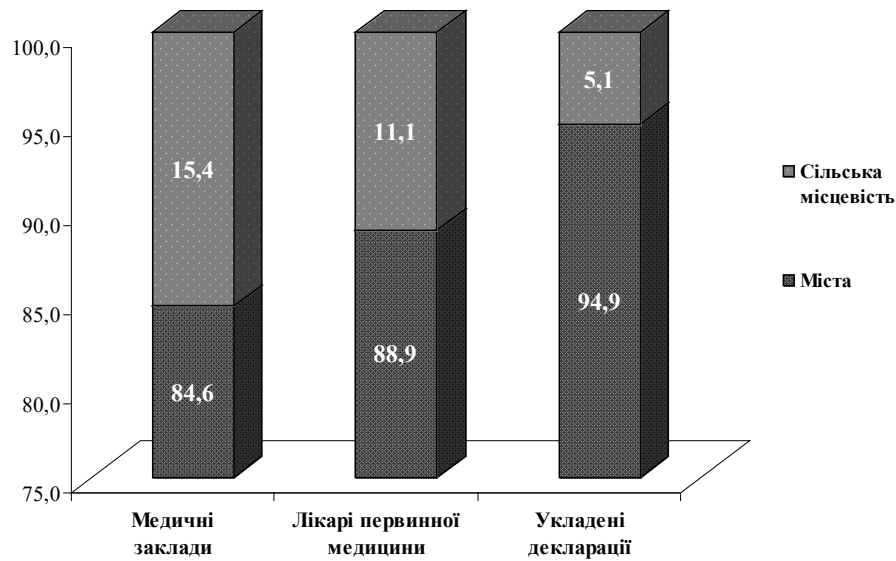


Рис. 1. Розподіл медичних закладів, лікарів первинної медицини та укладених декларацій за типом населених пунктів Сумської області станом на 01.05.2020 року, %

Джерело: побудовано авторами

кількості. Проте частка укладених декларацій з сільськими мешканцями знаходиться на рівні 5,1% від загальної кількості укладених декларацій на Сумщині. Це означає, що середньостатистичний сільський лікар обслуговує значно менше пацієнтів, ніж його міські колеги. це, у свою чергу, суттєво впливає на рівень оплати праці, який, а новим підходом, залежить від кількості укладених декларацій.

Проаналізуємо динаміку фінансування комунальних медичних закладів Сумщини у 2018–2020 роках (табл. 4).

Фінансування медичних закладів області, що надають первинну медичну допомогу на підставі підписаних е-декларацій з пацієнтами, у 2018 році розпочиналося доволі кволо, перетворення лікарень в НКП теж дещо затяглося. Тому за рік було отримано лише 62 154 522 грн. програмних коштів. При цьому приватні заклади виявилися більш мобільними і отримали нове бюджетне фінансування вже з серпня місяця.

У 2019 році комунальні неприбуткові підприємства отримували бюджетні виплати рівномірно (в середньому 8,33% відсотки щомісяця. У загальній кількості виплат комунальні медичні підприємства Сумщини отримують найбільше: 485 026 318 грн. або 97,7%. Приватні медичні заклади у 2019 році стартували повільніше. Найбільші виплати біли отримані у четвертому кварталі 2019 року (3 186 138 грн. за жовтень-грудень), а найменші у першому кварталі (лише 1 648 832 грн. за січень-березень). Підприємці

(ФОП) структурно в перші три квартали 2019 року фінансувалися досить повільно, при цьому найменше отримали бюджетних коштів у січні місяці (37 715 грн.) Проте з четвертого кварталу фінансування значно збільшилося і за жовтень-грудень надійшло 823 943 грн. або 64,1% від річного фінансування.

У 2020 році фінансування комунальних медичних закладів практично залишилося на рівні 2019 року. На них традиційно припадає найбільший обсяг фінансування (95,9%). Слід відмітити, що фінансування приватних медичних закладів зростає і наближається до 1,5 млн. грн. на місяць. Така ж тенденція спостерігається і серед підприємців (ФОП).

Співвідношення кількості підписаних е-декларацій з обсягами бюджетного фінансування можна дослідити за допомогою рисунку 2.

Очевидно, що залежність фінансування і кількості підписаних декларацій наявна, але не абсолютно пропорційна. Це пояснюється тим, що різні вікові категорії населення мають різну «вартість».

Якби гроші, які «ходять за пацієнтом», виплачували кожному лікарю на руки, то лікарі первинної ланки озолотилися б і наздогнали б за рівнем зарплат своїх зарубіжних колег. Адже лікар-терапевт (сімейний), з яким підписали декларації 2 тис. пацієнтів, нехай навіть тих, за яких держава платить всього 370 грн. на рік, отримав би за 12 місяців 740 тис. грн., або по майже 62 тис. щомісяця. Але ці кошти отримує медустанова, в якій працює лікар. Вона тільки частину суми витрачає на його зарплату,

Таблиця 4

Виплати закладам охорони здоров'я Сумської області, що надають первинну медичну допомогу, за 2018–2020 роки

Календарний період	Всього, грн.	Комунальні		Приватні (без ФОП)		ФОП	
		грн.	% від загальної суми за період	грн.	% від загальної суми за період	грн.	% від загальної суми за період
<b>2018 рік</b>							
Серпень	100 728	-	-	100 728	8,60	-	-
Вересень	107 781	-	-	107 781	9,21	-	-
Жовтень	18 618 428	18 334 743	30,09	271 845	23,22	11 840	22,09
Листопад	21 155 715	20 821 944	34,17	315 857	26,98	17 914	33,42
Грудень	22 171 870	21 773 386	35,74	374 631	32,00	23 853	44,50
<b>Разом</b>	<b>62 154 522</b>	<b>60 930 073</b>	<b>100</b>	<b>1 170 842</b>	<b>100</b>	<b>53 607</b>	<b>100</b>
<b>2019 рік</b>							
Січень	40 558 378	40 024 949	8,25	495 714	4,98	37 715	2,93
Лютий	41 787 550	41 191 276	8,49	552 873	5,55	43 401	3,38
Березень	41 282 722	40 635 579	8,38	600 245	6,03	46 898	3,65
Квітень	39 596 366	38 788 045	8,00	756 872	7,60	51 449	4,00
Травень	41 282 582	40 407 631	8,33	821 307	8,25	53 644	4,17
Червень	40 882 083	39 991 684	8,25	835 189	8,39	55 210	4,30
Липень	41 588 062	40 657 197	8,38	873 613	8,77	57 251	4,45
Серпень	41 695 226	40 737 919	8,40	899 729	9,03	57 578	4,48
Вересень	41 075 104	40 078 250	8,26	938 573	9,42	58 281	4,53
Жовтень	41 799 439	40 610 004	8,37	1 020 207	10,24	169 228	13,17
Листопад	42 153 124	40 779 432	8,41	1 066 932	10,71	306 761	23,87
Грудень	42 571 305	41 124 352	8,48	1 098 999	11,03	347 954	27,07
<b>Разом</b>	<b>496 271 941</b>	<b>485 026 318</b>	<b>100,00</b>	<b>9 960 252</b>	<b>100,00</b>	<b>1 285 370</b>	<b>100,00</b>
<b>2020 рік</b>							
Січень	42 482 847	41 015 462	25,18	1 097 183	21,88	370 202	19,11
Лютий	42 294 419	40 707 820	24,99	1 192 081	23,77	394 519	20,36
Березень	42 294 419	40 326 872	24,75	1 295 193	25,83	544 966	28,13
Квітень	42 926 797	40 868 687	25,09	1 430 433	28,52	627 677	32,40
<b>Разом</b>	<b>169 871 094</b>	<b>162 918 841</b>	<b>100</b>	<b>5 014 889</b>	<b>100</b>	<b>1 937 364</b>	<b>100</b>

Джерело: розраховано авторами на основі [7]

а інші кошти йдуть на покращення матеріально-технічної бази закладу, на закупівлю медпрепаратів, господарські потреби тощо [6]. Скільки ж з цих грошей перепаде лікарю, часто залежить виключно від його відносин зі своїм керівництвом.

Слід відмітити позитивне явище в рамках реформи первинної ланки: розпочато будівництво житла для лікарів сільських амбулаторій [6].

Інша справа — лікарі-приватники і ФОП, які що отримують від держави, то і витрачають на всі потреби на свій розсуд. Але приватний сектор в медицині поки становить невеликий відсоток.

Отже, можна сказати, що принципи фінансування регіональних медичних закладів докорінно змінилися. Проте проблеми розподілу та ефектив-

ного використання цих фінансів залишаються актуальними [4].

**Висновки.** Отже, можна підсумувати результати дослідження. Медична реформа в регіоні стартувала повільно, проте сьогодні в Сумській області основні елементи нового підходу до обслуговування пацієнтів присутні. Перший етап реформи змінив порядок надання первинної медичної допомоги.

Основні державні медичні заклади регіону було реформовано у комунальні неприбуткові підприємства, частина з яких визнана МОЗ як опорні (безпечні, з високим рівнем медичної допомоги, доступні). Реформа також спонукує приватних лікарів співпрацювати з НСЗУ, відкривши їм доступ до бюджетного фінансування. Хоча частка медичних закладів

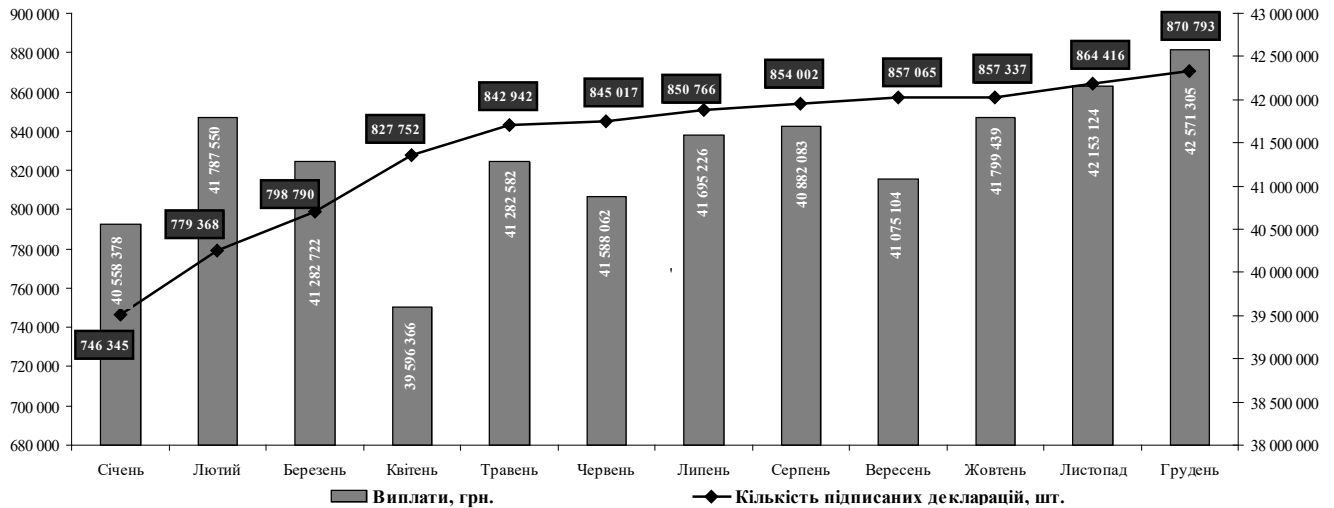


Рис. 2. Динаміка підписаних декларацій та виплат медичним закладам Сумщини у 2019 році (за місяцями)

Джерело: побудовано авторами на основі [7]

цих організаційно-правових форм незначна, можна сподіватися, що вдала співпраця заохотить інших лікарів-приватників долучатися до програми, тим самим посилюючи здорову конкуренцію в галузі.

Держава не збільшує, а зменшує (якщо оцінювати показник фінансування у відсотках до ВВП) видатки

на медицину, проте змінює підходи до розподілу фінансових ресурсів. У порівнянні з 2017 роком реальні бюджетні надходження у первинну ланку (конкретні регіональні медичні заклади) на Сумщині збільшилися у рази. Однак залишаються проблеми з ефективністю використання цих коштів на місцях.

### Література

1. Білинська М. М., Радишин Я. В., Рижкова І. В. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні. Київ-Львів: НАДУ, 2012. 128 с.
2. Васкес Абанто А. Э., Кресный Д. Медико-социальные аспекты здоровья населения. Киев: Изд-во Европ. ун-та. 2003. 490 с.
3. Васкес Абанто Х. Э., Васкес Абанто А. Э. Здравоохранение и вопросы его финансирования // Медицина неотложных состояний. 2014. № 3 (58). С. 174–179 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zdravoohranenie-i-voprosy-ego-finansirovaniya> (дата звернення: 01.05.2020).
4. Вахітова Г., Обрізан М., Сологуб І., Шаповал Н. Неефективні аспекти охорони здоров'я в Україні: чи справді якість відповідає ціні? 2019. № 1. URL: <https://voxukraine.org/uk/neefektivni-aspekti-ohoroni-zdorov-ya-v-ukrayini-chi-spravdi-yakist-vidpovidaye-tsini/> (дата звернення: 23.01.2020).
5. Вороненко Н. Г., Шекера О. Г. Аналіз проблем кадрового забезпечення первинної медичної допомоги в контексті реформування галузі охорони здоров'я в Україні // Здоров'я суспільства. 2013. Т. 2, № 2. С. 17–19.
6. Вертиль О. Як і де живеться сільському лікарю? // Урядовий кур'єр, 2019. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/yak-i-de-zhivetsya-sil'skomu-likaryu/p/> (дата звернення: 01.05.2020)
7. Національна служба здоров'я в Україні: офіційний сайт. URL: <https://nszu.gov.ua> (дата звернення 22.01.2020)
8. Статистичний збірник «Бюджет України 2018»: Міністерство фінансів України. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Budget%20of%20Ukraine%202018%20\(for%20website\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Budget%20of%20Ukraine%202018%20(for%20website).pdf) (дата звернення: 01.05.2020)
9. Тітова Л. С. Кадрове забезпечення охорони здоров'я: Україні загрожує криза // Стратегічні напрями інноваційного розвитку економіки країни: перспективи та ефективність: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 22 грудня 2018 р.). Київ: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2018. С. 79–82.

#### References

1. Bilynska M. M., Radyshyn Ya. V., Ryzhkova I. V. (2012) Derzhavne upravlinnia reformuvanniam systemy okhorony zdorovia v Ukraini [Public administration of health care reform in Ukraine]. Kyiv-Lviv: NADU (in Ukrainian).
2. Vaskes Abanto A. E., Kresnyy D. (2003) Mediko-sotsial'nye aspekty zdorov'ya naseleniya [Medical and social aspects of public health]. Kiev: Izd-vo Evrop. un-ta (in Ukrainian).
3. Vaskes Abanto Kh. E., Vaskes Abanto A. E. Zdravookhranenie i voprosy ego finansirovaniya [Health and its financing issues] // Meditsina neotlozhnykh sosoyaniy. Vol. 3 No. 58, PP. 174–179 (in Russian). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zdravookhranenie-i-voprosy-ego-finansirovaniya> (acedsed 1 May 2020).
4. Vahitova G., Obrizan M., Sologub I., Shapoval N. Neefektivni aspekti ohoroni zdorov'ya v Ukrayini: chi spravdi yakist vidpovidaye cini? 2019. № 1. URL: <https://voxukraine.org/uk/neefektivni-aspekti-ohoroni-zdorov-ya-v-ukrayini-chi-spravdi-yakist-vidpovidaye-tsini/> (data obrasheniya: 23.01.2020).
5. Voronenko N. H., Shekera O. H. (2013) Analiz problem kadrovoho zabezpechennia pervynnoi medychnoi dopomohy v konteksti reformuvannia haluzi okhorony zdorovia v Ukraini [Inefficient aspects of health care in Ukraine: is quality really worth it?] // Zdorovia suspilstva. Vol. 2. No. 2. PP. 17–19 (in Russian). URL: <https://voxukraine.org/uk/neefektivni-aspekti-ohoroni-zdorov-ya-v-ukrayini-chi-spravdi-yakist-vidpovidaye-tsini> (acedsed 1 May 2020).
6. Vertyl O. (2019) Yak i de zhyvetsia silskomu likariu? [Analysis of the problems of staffing primary health care in the context of health care reform in Ukraine] // Uriadovyi kurier. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/yak-i-de-zhivetsya-silskomu-likaryu/p/> (acedsed 1 May 2020).
7. Natsionalna sluzhba zdorovia v Ukraini: ofitsiyni sait. URL: <https://nszu.gov.ua> (acedsed 1 May 2020).
8. Ministerstvo Finansiv Ukrainy (2019) // Biudzhet Ukrainy 2018 [Budget of Ukraine 2018]. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Budget%20of%20Ukraine%202018%20\(for%20website\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Budget%20of%20Ukraine%202018%20(for%20website).pdf) (acedsed 1 May 2020).
9. Titova L. S. Kadrove zabezpechennia okhorony zdorovia: Ukraini zahrozhuie kryza [Healthcare staffing: Ukraine is facing a crisis]. Proceedings of the Stratehichni napriamy innovatsiinoho rozvytku ekonomiky krainy: perspektyvy ta efektyvnist: zbirnyk tez naukovykh robit uchasnykiv (Ukraine, Kyiv, December 22, 2018). Kyiv: Analitychnyi tsentr «Nova Ekonomika», PP. 79–82.

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**  
**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**  
**Series: «Economic sciences»**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА».**  
**Серия: «Экономические науки»**

**№ 5 (37)**

**1 том**

**Головний редактор — Камінська Т. Г.**

**Київ 2020**

**Видано у авторській редакції**

---

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18  
Контактний телефон: +38(044) 222 58 89  
Контактний телефон: +38(067) 401 84 35  
E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 31.05.2020. Формат 60×84/8  
Папір офсетний. Гарнітура SchoolBookAS. Друк офсетний.  
Умовно-друкованих аркушів 15,35. Тираж 100. Заказ № 217.  
Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві  
ТОВ «Центр учбової літератури»  
вул. Лаврська, 20 м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.