

**Міністерство освіти і науки України**  
**Національний університет харчових технологій**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ  
ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ  
ВІДНОСИН**

**Колективна монографія**

**Київ 2019**

УДК 338.242.2  
ББК 65.013(4Укр)  
У

**Рекомендовано до друку**  
Вченою Радою Національного університету харчових технологій  
(протокол №3 від 30.10.2019 р.)

Авторський колектив :

Баталова О.А., Бергер А.Д., Березяно Т.В., Болотіна І.М., Драган О.І., Євсєєва І.В., Ємцев В.І., Ємцева Г.Ф., Зєніна-Біліченко А.С., Кутас О.О., Киричок О.В., Лисенко О.А., Майстрєнко В.М., Минко Л.М., Москаленко В.О., Осадчук О.П., Рибачук-Ярова Т.В., Скопенко Н.С., Стахурська С.А., Ткачук С.В., Тюха І.В., Шереметинська О.В.

**Рецензенти:**

д-р екон. наук **Федулова І.В.** (Київський національний торговельно-економічний університет – Київ);  
д-р екон. наук **Марченко В.М.** (Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» – Київ).

Управління розвитком підприємств в умовах трансформації економічних відносин: колективна монографія / [Баталова О.А., Бергер А.Д., Березяно Т.В., та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Ємцева В.І.; - К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2019. - 400 с.

**ISBN**

У монографії розкрито особливості управління розвитком підприємств в умовах трансформації економічних відносин і глобалізації економіки. Ці процеси привели країну до появи певної економічної деструкції, яка полягає у перетворенні країни у сировинний придаток світової економіки, деформація у розвитку галузей економіки та до необхідності пристосування вітчизняних підприємств та всієї економіки країни до різних фрагментів світового господарства.

Показано, що деформації на сучасному етапі розвитку економіки країни є наслідком суперечностей між глобалізацією та фінансово-економічними механізмами управління розвитком підприємств країни, що призводять до кризових явищ.

Визначено підходи до управління розвитком підприємств в умовах трансформації економічних відносин та необхідності розв'язання існуючих суперечностей в економіці України з метою подолання кризових процесів і забезпечення умов стабільного функціонування підприємств.

Для фахівців у галузі економіки, викладачів і студентів економічного спрямування.

УДК 338.242.2  
ББК 65.013(4Укр)

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА .....</b>	<b>6</b>
------------------------	----------

### **Розділ 1. ПРОЦЕС ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ІНСТИТУЦІЙНУ ТРАНСФОРМАЦІЮ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

1.1. Онтологія постіндустріальної економіки: генеза та напрями трансформації .....	8
--	---

*(Березянюк Т.В., д.е.н., доцент)*

1.2. Сутність глобалізації та її вплив на структурні трансформації у світовій економіці .....	38
---	----

*(Осадчук О.П., к.е.н., доцент, Майстренко В.М., магістр)*

1.3. Структурні зміни в економіці та стані підприємств промислового комплексу країни .....	50
--	----

*(Ємцев В.І., д.е.н., професор)*

1.4. Структурно-динамічні зміни у виробництві продукції агропромислового комплексу .....	78
--	----

*(Ємцев В.І., д.е.н., професор)*

1.5. Структурно-динамічні зрушення фінансового ринку .....	100
--	-----

*(Ємцев В.І., д.е.н., професор, Минко Л.М., ст.викладач)*

### **Розділ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ ВІДНОСИН У ПОСТКРИЗОВОМУ КОНКУРЕНТОФОРМУЮЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ**

2.1. Стан та розвиток конкуренції на внутрішньому ринку України .....	118
---	-----

*(Ємцев В.І., д.е.н., професор, Кутас О.О., ст. викладач )*

2.2. Структурні передумови розвитку конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках України .....	137
--	-----

*(Євсєєва І.В., к.е.н., доцент)*

2.3. Взаємозалежність інноваційної діяльності підприємств і структури галузевого ринку.....	159
<i>(Лисенко. О.А., к.ф.-м.н., доцент)</i>	

### **Розділ 3. НАСЛІДКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ ЗЕД УКРАЇНИ**

3.1. Загальні особливості залучення інвестицій для розвитку ЗЕД в Україні шляхом використання інструментів фондового ринку.....	171
<i>(Болотина І.М. к.е.н., доцент , Баталова О.В., ст. викладач)</i>	
3.2. Регіональна та секторальна структура експорту й імпорту товарів і послуг .....	187
<i>(Шеремитинська О.В., к.е.н., доцент)</i>	
3.3. Стратегічні напрями розвитку експортного потенціалу продукції АПК .....	201
<i>(Тюха І.В., к.е.н., доцент )</i>	

### **Розділ IV. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБНИХ ГАЛУЗЕЙ АПК УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН**

4.1. Інтеграція як напрям розвитку економіки та підприємств.....	223
<i>(Скопенко Н.С., д.е.н., професор)</i>	
4.2. Формування методичних підходів до аналізу процесів взаємодії систем управління з керованими об'єктами підприємств як джерело їх розвитку...255	
<i>(Зеніна-Біліченко А. С., к.е.н., доцент)</i>	
4.3. Запровадження планування персоналу в системі управління підприємством.....	278
<i>(Рибачук-Ярова Т.В., к.е.н., доцент, Москаленко В.О. к.е.н., доцент)</i>	
4.4. Еколого-економічна складова розвитку підприємств (на прикладі м'ясопереробної галузі).....	306
<i>(Драган О.І., д.е.н., професор, Бергер А.Д., к.е.н., доцент)</i>	

4.5. Соціальна відповідальність як фактор розвитку підприємств .....	328
<i>(Ємцев В.І., д.е.н., професор, Ємцева Г.Ф., ст. викладач)</i>	
4.6. Сучасні управлінські технології розвитку підприємств.....	347
<i>(Стахурська С.А., к.е.н., доцент, Ткачук С.В., к.е.н., доцент)</i>	
4.6. Формування інтелектуальної складової на підприємстві як чинник підвищення інвестиційної привабливості .....	366
<i>(Киричок О.В., к.е.н., доцент)</i>	
ДОДАТКИ .....	385

**Відповідальний редактор Ємцев В.І.**

## ПЕРЕДМОВА

Розвиток світової та вітчизняної економік відбувається в умовах поглиблення глобалізації та інтернаціоналізації всіх аспектів господарської діяльності. При цьому процес глобалізації є об'єктивним, тому що пов'язаний з поглибленням взаємозалежності та взаємного впливу різних сфер діяльності держав і компаній в умовах перетворення світової економіки в єдиний ринок товарів, послуг, капіталу, робочої сили та інформації, інтернаціоналізацією виробництва. Саме процеси глобалізації в світовій економіці суттєво впливають на стан та темпи розвитку економік країн світу, поглиблюючи міжнародний розподіл праці, відкриваючи нові можливості для прискорення економічного зростання їх економік за рахунок дифузії нових технологій, підвищення загального техніко-технологічного рівнів виробництва, збільшення продуктивності праці тощо.

У свою чергу міжнародний розподіл праці сприяє збільшенню обсягів, динаміки та значення міжнародної торгівлі, обсягів інвестицій та технологічного обміну між країнами, забезпечує зміни у конкурентоформуєчому середовищі діяльності міжнародних фірм, які реалізують глобальні стратегії та використовують власні глобальні конкурентні переваги.

Разом з тим, ці процеси, загострюють глобальну конкуренцію на найбільш важливих товарних та географічних ринках та мають негативний вплив на економіку багатьох країн «третього» світу, за рахунок збільшення їх залежності від торгових партнерів, підвищуючи реакцію економік країн, що розвиваються від факторів зовнішнього міжнародного середовища, формуючи та розвиваючи різні схеми та канали для відтоку національного капіталу за межі цих країн тощо. Ці процеси вже привели економіку країни до появи певної економічної деструкції, яка полягає у перетворенні країни у сировинний придаток світової економіки, деформаціях у розвитку галузей економіки та до необхідності пристосування вітчизняних підприємств та всієї економіки країни до різних фрагментів світового господарства. З цього можна зробити висновок,

що для країн із слабкими економіками зростаючі інтеграція та взаємозалежність економічних систем призводить до економічної дестабілізації та уповільнення, а іноді і до зупинки подальшого економічного розвитку цих країн.

У зв'язку з цим все більшої актуальності набуває моніторинг основних тенденцій змін в умовах трансформації економіки України та формування зважених, адекватних цим змінам атракторів подальшого розвитку підприємств. Насамперед подальшого дослідження потребує вплив трансформаційних ефектів, властивих економіці України, на розвиток промислових підприємств. Також потребують удосконалення формування інформаційного простору, засобів та інструментів діагностики, прогнозування і планування розвитку підприємств АПК, з метою забезпечення диверсифікації та комплексного пропорційного розвитку підприємств та підвищення якості і безпечності продукції згідно з міжнародними вимогами.

У монографії розкрито особливості управління розвитком підприємств саме в умовах трансформації економічних відносин і глобалізації економіки.

Показано, що деформації на сучасному етапі розвитку економіки країни є наслідком суперечностей між глобалізацією та фінансово-економічними механізмами управління розвитком підприємств країни, що призводять до кризових явищ.

Визначено підходи до управління розвитком підприємств в умовах трансформації економічних відносин та необхідності розв'язання існуючих суперечностей в економіці України з метою подолання кризових процесів і забезпечення умов стабільного функціонування підприємств.

Дослідження були виконані викладачами кафедри економіки праці та менеджменту в рамках виконання кафедральної держбюджетної науково-дослідної роботи на тему: «Управління розвитком підприємств в умовах трансформації економічних відносин».

# Розділ I. ПРОЦЕС ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ІНСТИТУЦІЙНУ ТРАНСФОРМАЦІЮ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

## 1.4. Онтологія постіндустріальної економіки: генеза та напрями трансформації

Березянюк Т.В., д.е.н., доц.

Пошук оптимальної структури суспільства, ефективних засобів розвитку, оптимальної політичної та соціально-економічної конструкції світо устрою відбувається на протязі усього існування людства.

Теоретики та політики визнають, що поки що ідеальної системи не винайдено. Проте в ринково розвиненому світі склались дві системи впливу на складові внутрішнього та зовнішнього суспільства: ринкова фінансова та соціалізована регуляторна, виразниками якої є відповідно США та Європа.

Довгі роки у ринковій економічній науці домінуючим теоретико-методологічним підходом були неокласичні теорії ліберального капіталізму, маржиналізму та мейнстріму.

Модифікації економічних теорій завжди зберігали та транзитували головну хворобу ринкового суспільства: створення вибіркової преференційності за рахунок зміни економічних факторів оптимізації. Основою стабільності для обраних стали контроль за вхідним ресурсом за вартісною ознакою, контроль за розподілом за рахунок формування критеріїв доступу та контроль за суспільним спокоєм за рахунок впровадження боргового споживання. Засобом управління світовим ринковим господарством стала маніпулятивна економіка, а її головний інструмент: кредитні дефолтні свопи, за висловом Уоррена Баффета – «зброєю масового знищення» [1].

У останні роки ХХ сторіччя світовим суспільством було використано ресурсну складову у якості засобу формування бази для акумуляції прибутків. Грунтом реалізації ресурсного екстенсивного підходу стали панамериканські теорії багатства, трансформаційних перетворень, монетаризму та



маржиналізму, інноваційна та фондова теорії, інституціональна та сталого розвитку.

Європейський контекст інституціональної теорії вважається можливим рішенням для оновлення ринкового устрою та подолання наслідків світової ринкової кризи. Інституціональна економіка як сучасний напрямок економічної теорії виникла у наслідок неспроможності класичної та неокласичної теорії пояснити складні процеси, які відбуваються у постіндустріальних та трансформаційних країнах.

Традиційно у центрі уваги інституціоналістів у першій половині ХХ століття досліджувались основні складові: держава, як головний інститут, політичні партії та бюрократія. Означені блоки розглянуто у роботах Е.Баркера, Дж.Брюса, Т.Коула, Г.Ласкі, К.Фрідріха [2] з точки зору відповідності та дотримання нормативних вимог.

Новий поштовх до розвитку інституціональної теорії наведено в роботах Д.Марча та Й.Олсена, які навели визначення «нового інституціоналізму» у роботі 1984 р. Низка їх публікацій [3] сформували концепцію неінституціоналізму («критичного інституціоналізму») та актуалізували дослідження інститутів як предмету наукового, зокрема економічного, аналізу. Американський соціолог Д.Гілберт вказував, що три граму ринкової конструкції формують економічна, політична та символічна гілки влади. У дослідженнях, що було виконано після першого десятиліття пострадянських трансформаційних зрушень, впорядкування стосунків було визнано основою «інституціональної впорядкованості» [4,5] вільної гри конкурентних сил.

До складу аналітичного дослідження увійшли також другорядні та неформальні інститути. На початку 90-х років ціла низка робіт акцентувала увагу на недоліках ліберальної схеми ринкового устрою та пропонувала посилити увагу до регулювання ринкової поведінки менеджменту, власників, держави. [6] Такий контекст перетворює соціальні інститути на рівнозначний іншим структурний компонент суспільства. У свою чергу це дозволяє

інтегрувати соціальні інтереси в економічне життя та впорядкувати відносини в межах суспільства.

В центрі неінституціоналізму знаходиться дослідження взаємодії економічних суб'єктів ринкової економічної системи, закономірності взаємодії економічних суб'єктів, їх взаємний вплив одне на одного та на економічні процеси. Основним предметом уваги інституціональної теорії є функціонування економічної системи, структура її активних центрів та спосіб досягнення ефективного розвитку національного економічного організму у цілому. Виходячи із цього головним завданням на фоні розуміння конкретних економічних явищ стає створення відповідної цілям національної економіки моделі розвитку суспільства та складових інституціональної системи.

Від Т.Веблена та Г.Мюрдаля [1] до пізнього Д.Норта [8] прихильники інституціональної теорії особливо підкреслюють необхідність одночасного врахування економічних, соціальних, політичних та суспільних чинників у процесі конструювання суспільно-економічних основ розвитку нації. «Предмет інституціональної економічної теорії — вивчення сутності суспільних інститутів, причин та умов їх становлення, розвитку, функціонування, впливу на розподіл обмежених (рідкісних) економічних ресурсів і доходів, розкриття поведінки людини в умовах певного інституціонального середовища у взаємозв'язку з технологією та її змінами... причин сучасних відмінностей у розвитку та функціонуванні різних економічних систем в умовах постіндустріальних трансформацій та глобалізації» [9]. Опрацювання результатів пострадянських трансформацій у останніх роботах спонукало Д.Норта стверджувати, що продуктивність праці на основі технологічних переваг втратила своє вирішальне значення для досягнення добробуту та розвитку – замість того технічний прогрес лише загострив протиріччя між національними економіками.

Європейський підхід до формування відносин у суспільстві використав значну кількість соціальних теорій, основні ідеї яких (починаючи від А.Сміта) може бути узагальнено за допомогою постулатів Р. Дарендорфа [10]: конфлікт

в суспільстві відбувається з приводу перерозподілу влади. Йдеться про владу економічну, національну, політичну, соціальну. Форма суспільних відносин залежить від того яким чином владу перерозподілено, як вона контролюється, яким чином влада отримує переваги від решти суспільства. Складові суспільства та їх стосунки розглядалися в теоретичних підходах конфліктологів Г.Спенсера, Е.Дюркгейма, Г.Зиммеля, К.Маркса, М.Вебера та інш. Означені підходи стали ґрунтом теорій функціоналістів Т.Парсона, Р.Мертон, а вже від цих теорій було започатковано варіації врахування інтересів [11,12,13]. Суспільство розглядається як групи, що вступають у конфлікт з метою задоволення власних економічних інтересів. Різновидом відміни конфлікту є його придушення, розпорошення або ліквідація протиріч шляхом втручання у соціальну групу, яка його породжує. Ця варіація широко застосовується в світі в системах державного управління, управління конкурентним або економічним середовищем.

Створення правил гри у суспільстві, крім адміністративних інститутів, потребує структурування інститутів економічних, що задають поведінку господарчих суб'єктів. Саме цей контекст, на нашу думку, на жаль, не був ґрунтовно імплантований у національну транскрипцію ринковості.

Ми знову на теоретичному рівні можемо погодитись із твердженням Л.Гурвіца, який наголошував на важливості поєднання стандартної економічної теорії та теорії інститутів, значущості завдання об'єднання інституціонального проектування з дизайном економічних реформ.

Ефективна конструкція надбудови, правил здійснення бізнесу (комфортності ділового середовища) та механізмів примушення до виконання законів мають бути доповнені теорією ефективного державного управління, що ґрунтується на знанні та постійному аналізі поведінки соціуму та дієвості стимулів та заохочень до дотримання введених механізмів регуляції. Адже у конструкції ліберального капіталізму ніщо не заважає економічно потужній або просто енергійній спільноті створити свої власні правила гри, про що наголошував Р.Майерсон, і створити, таким чином, вектор анархії у суспільстві.

Одним словом, для того аби правила були ефективними, їх мають дотримуватись всі члени суспільства, адже навіть досконала координаційна гра затримує процес активного використання поточних ринкових можливостей, відволікає увагу суспільства, ресурси та витрачає час на подолання спротиву незадоволених отриманими результатами соціальних груп [14].

В прикінці 50-х – на початку 60-х років минулого століття класичний інституціоналізм під впливом нових змін у суспільному економічному житті трансформувався у неоінституціоналізм. Увагу провідних вчених та аналітиків сконцентровано навколо відносин як в організаціях, так і в системах, та дослідження процесу прийняття рішень у двох вимірах: обмеженої раціональності та опортуністичній поведінці (визначення О.Уільямсона) [15]. Завдяки дослідженням Г.Саймона, О.Уільямсона та Р.Коуза визначено зв'язок між порушенням зобов'язань (ухиляння від контракту) та забезпеченням власного інтересу; необхідністю нормативного аналізу та переоцінки ролі державного регулювання.

Поштовх до новацій на цьому шляху теоретики отримали після долучення до результатів експерименту на пострадянському просторі. Дослідження Д.Асемоглу, С.Джонсона, Джеймса Робінсона, Ю.Тейчерена [16,17] проведені матеріалах трансформаційних країн дозволили встановити, що стабільність економіки залежить від характеру макроекономічної політики. У свою чергу, в країнах із сильною інституціональною структурою деструктивний вплив невдалої макроекономічної політики відчувається менше, ніж у країнах із слабкою інституціональною конструкцією. Питання не обмежується гарантіями закріплення власності – Д.Асемоглу доводить наявність чітких механізмів взаємодії між політичними та економічними інститутами. Розвиваючи теорію Р.Коуза щодо контрактних відносин він підтверджує не тільки їх існування на різних щаблях суспільства, а і виокремлює роль третьої сторони, що здійснює примус та контроль за дотриманням правил. Перш за все йдеться про роль держави та загального управління на основі ефективного використання інституціональної складової.

Як було зазначено раніше, найбільш податливим блоком у інституціональній конструкції є система капіталу та її уособлення – власник. Характер майнових відносин та параметри їх розвитку визначаються рамками правової системи, яка створює умови для ефективного реалізації потенціалу капіталу та власності або обмеження їх тиску на суспільний добробут.

Важливою у сенсі визнання місця інституціонального розвитку є робота Д.Родеріка «Інститути правлять» (2002 р.) [18], в якій ґрунтовно продемонстровано, що вплив якості інститутів на довгострокові темпи розвитку значно вагоміший, аніж інші стандартні фактори.

Наприклад, збільшення доданої вартості на 10% призводить до росту ВВП на 10% за умови розвиненості інституційної складової, і лише на 0,5% - якщо інституціональний вплив не структурований. Розбіжність у якості інститутів на 1 стандартне відхилення відповідає різниці у доходах на 1 особу населення у розмірі 6,4 разів.

Віднесення інституціональних факторів до складу фундаментальних дозволяє зрозуміти сучасні ключові детермінанти зростання. Між тим, Р. Ла Порта [19] наголошує на низькій кореляції між розвиненістю законодавства із захисту прав власника та темпами економічного росту.

Д. Норт зазначав, що інститути - це «обмеження, придумані людьми, які структурують взаємодію між ними. До інститутів належать формальні (правила, закони Конституції) та неформальні обмеження (соціальні норми, умовності та прийнятні кодекси поведінки) і механізми примусу до їх виконання. У сукупності вони відображають структуру стимулів у суспільстві та його економіці» [20].

Узагальнення різноманіття економічних теорій росту, інститутів, суспільного вибору, що покликані сприяти суспільному добробуту дозволило виокремити причини бідності, розквіту, свободи та залежності.

Означені підходи ставали основою для моделювання економічних механізмів розвитку, поєднання індивідуальної та колективної корисності, синтезу теорій цінності.

## Зміни інститутів забезпечення суспільного добробуту

Засновники підходу	Назва теорії	Інституціональний акцент	Напрямок впливу
Ейсмоглу Д., Джонсон С., Робінсон Дж.А., Норт Д., Валерстайн І.	нова політична економія, нова інституціональна теорія	політичний та економічний опортунізм, контрактний (соціальний та корпоративний) конфлікт	еліти: політична та економічна
Шляйфер А., Д'янков С., Ла Порта Р., Мур Ф., Глезер Е.	компаративна економічна теорія, нова інституціональна теорія	відмінності нормативного регулювання господарських відносин, особливості соціальної структури суспільства та ринкового залучення АПК	економічні класи, соціальні групи
Коуз Р., Демсец Г., Уильямсон О.	нова інституціональна теорія, економіка транзакційних витрат	зростання обсягів виробництва як основа суспільної ефективності	державне управління
Ромер Дж., Пікетті Т., Саез Е., Кругман П., Тоффлер Е.	нова інституціональна теорія, економіка знань	Політичні ідеології, що визначають засоби досягнення добробуту суспільства	ідеї політичних лідерів та партій
Хікс Дж.Р., Ерроу К., Даррендорф Р., Бенуа А.	економіка добробуту та стабільного розвитку	Визначення оптимальної організації економічної системи суспільства, підтримка конкурентної рівноваги за допомогою ринкових та неринкових механізмів,	невидима рука держави

Укладено та систематизовано автором за джерелами [ 21-25]

Аналіз обраних критеріїв дозволяє зробити узагальнення, що інституціональна теорія ставить на чолі використання норм в економічній теорії. Норма стає обов'язковим засобом поведінки індивідуума, соціальної групи, економічного суб'єкта з метою виконання ними відповідної функції та досягнення таким чином інституціонального порядку. Суспільство очікує дотримання норм на основі добровільності, але не заперечує і використання

методів примусу та санкцій. За визначенням Д.Норта, норма розцінюється не як м'яка рекомендація, а як вимога.

В результаті опрацювання статистичних матеріалів ЄБРР за перші 25 років ринкової трансформації у пострадянському просторі дослідниками [26] виявлено, що поряд із формальними інститутами на економічну ситуацію впливає суспільний капітал. Суспільний капітал уособлює собою ступінь включення громадян країни в економічні процеси та наявність довіри до системи управління на рівні держави та підприємства. Оцінка ступеню впливу суспільного капіталу на економічне зростання виражено у рівнянні регресії, де в якості показників використовуються частка економічно та суспільно активного населення та індекс довіри до інститутів.

Функції оператора середовища та самого ділового простору належать державі. Власно кажучи саме це і є змістом політичної економії як науки, що розглядає відносини між основними суб'єктами в процесі виробництва та розподілу. Можливо, новітні похідні інституціональної теорії зможуть отримати назву соціалізованого ринкового устрою і слугуватимуть тільки перехідною стадією для трансформації товарно-грошових відносин у відносини за ознакою інтелектуально-соціального розвитку, або іншим критерієм.

Сучасний неінституціоналізм ґрунтується на поєднанні декількох взаємодоповнюючих підходів та ідей:

- формування загальних норм ринкового суспільного устрою через еволюціонування та оптимізацію національної ринкової моделі;
- вбудованість мікрогосподарських структур у інституціональні конструкції;
- процедури та порядок управління і функціонування;
- регулювання окрім економічних процесів також і способів та напрямків розвитку.

Відмінність інституціональної та неінституціональної теорій полягає у тому, що перша спирається на англо-американську школу (еволюційна економіка, теорія конвергенції, постіндустріальне (інформаційне) суспільство,

глобалізм), а друга є по суті модифікацією неокласики за виключенням аксіоми повної інформованості, абсолютної раціональності, досконалої конкуренції, встановлення цінової рівноваги.

Західноєвропейський інституціоналізм на відміну від американського, що потужно використовує математичний апарат, наголошує на ролі традицій, культурних норм, правил, як передумови раціональної поведінки.

Останнім часом виявлено спробу створення «нового інституціоналізму», який отримав назву інституціональної економіки. Означений підхід розглядають як «захисний пояс неокласики».

Таким чином, головними об'єктами аналізу на базі інституціональної теорії виступають інститути, як форми організації ринкової поведінки господарюючих суб'єктів; середовище як простір, де реалізуються правила (в тому числі і у міждисциплінарному значенні); індивідуальну корисність вільного обміну трансформовано у правову визначеність та формалізовану організацію галузевих ринків; ринок розглядається як соціальний інститут, що означає залежність характеру економіки від діючої або впровадженої системи цінностей на ньому.

Розгляд економічних ситуацій з позицій інституціоналізму потребує врахування взаємодії трьох компонентів:

- держави, як агента управління ринком (створення умов для самоорганізації). Адже економічну поведінку формують за допомогою норм, правил, покарання. Від рівня та факту останнього залежить масштаб опортуністичності поведінки економічного індивіда;

- економічна діяльність/поведінка, яка здійснює найбільший вплив на суспільне життя. Незважаючи на те, що більшість економічних структур ринку - це малі та середні підприємства, найбільший вплив на стан економіки та бюджетні надходження здійснюють крупні підприємства;

- соціуму або суспільства у цілому.



Останню позицію було трансформовано у поняття «розвиток національного суспільства», а економічну діяльність узято у контексті «вплив корпоративного сектору».

Головними проблемами, які спонукають до інституціоналізації архітектури економічного механізму були і залишаються:

- на внутрішньому рівні трансформаційного суспільства: власність та методи її трансформації, архітектура управління на макро та мікро рівнях, баланс між контролем та вільним ринком, законодавство;

- на зовнішньому рівні трансформаційного суспільства: забезпечення конкурентоспроможності, адаптація до світових ринкових конструкцій, підключення до світових фінансових потоків.

Чисельні прояви неефективних майнових відносин в пострадянських державах викликані дещо однобічним сприйняттям ринкових відносин, спробами побудувати відносини власності на використанні лише однієї грані теорії власності: формування системи приватної власності на активи без побудови системи ефективного контролю зі сторони соціуму, впровадження контрактних прав лише для провідного власника без забезпечення балансу інтересів решти учасників відносин у суспільстві, - тобто на основі розбудови інституціонального середовища без інституціональної впорядкованості. О.Уільямсон радить розрізняти інституціональне оточення (institutional environment) та інституціональну впорядкованість (institutional arrangement) [15]. Особливість його роботи полягає, насамперед в обґрунтуванні неминучості еволюції відносин та структури власності та пов'язаності цього процесу з розвитком економіки.

Таким чином, в центрі уваги інституційної теорії перебувають відносини, що виникають у процесі управління основними її складовими: капіталом та його власником (оператором), джерелом його трансформації – працею (працівником та менеджером) та площиною їх взаємодії – економічним (діловим) середовищем, що забезпечує державне (суспільне) управління. Об'єднуючим моментом організації спільної діяльності у триграмі замість

потреб виступають інтереси. Навіть поверхневий розгляд запропонованої схеми дозволяє помітити наявність багатьох крапок перетину та взаємного використання учасників: практично потреби одних стають інтересами інших, але за умови наявності позиції розвитку. Господарська корисність, вигода стали умовою розвитку усього суспільства. З іншої сторони, прагнення максимізації власної вигоди одних учасників економічної системи призводить до пригнічення інтересів інших, створює та підживлює секторальний конфлікт, не врегулювання якого стає ґрунтом гальмування спільного розвитку.

У свою чергу, управління виробництвом товарів та послуг – менеджмент – розглядається як функція власності, як один із притаманних їй аспектів. При цьому, користування стає приналежністю функції володіння, а розпорядження – формою організації та функціонування і визначається напрямком користування. Таким чином, за Р.Коузом реалізується пов'язаність або опортуністичність «розпорядження» та «володіння».

Власники активів зацікавлені аби управління їх правами здійснювалось у найефективніший спосіб з точки зору зростання ринкової цінності. Тому основним напрямком регулювання інституціональної теорії стає спосіб отримання доходу та стосунки з приводу умов його отримання. Інститутами, що забезпечують реалізацію означених прав, співпадіння інтересів та суспільства у процесі ринкової діяльності, а також спільний розвиток – є власники та держава. У сенсі забезпечення національного розвитку важливо дотриматись суспільних пріоритетів аби не допустити набуття влади (економічної або політичної) антидержавних чи антисуспільних елементів. В іншому разі за відсутності норм та формалізованих правил може бути встановлено такі схеми прав власності, які конкуруватимуть із державними.

В теорії неоінституціоналізму розглядають два варіанти опортуністичної поведінки:

- ухиляння від виконання контрактних обов'язків (тихий спротив виконавця);

- здирництво (хабарництво та корупція) у вигляді узурпації влади, власності, розпорядження (неконтрольована консолідація).

Любий із означених варіантів призводить до порушення рівноваги і виникнення інституціональних пасток, особливо в трансформаційних суспільствах. Тому дослідники визнають, що провали ринкової неврегульованості може бути подолано за допомогою активізації регулюючої поведінки держави, якщо цим буде поліпшено добробут суспільства [27]. Адже економічна політика може бути суспільно ефективною і сприятиме спільному добробуту, якщо формується за межами економічної системи. І навпаки – коли економічну політику конструюватимуть господарчі агенти або інститут власності – вона (політика) слугуватиме лише меті максимізації ринкової власності об'єктів.

Еволюція економічного розвитку свідчить, що наявність спаду та накопичення рецесії є результатом організаційного провалу, невміння сформувати напрям розвитку, який зацікавить все суспільство та залучити до сфери ринкових соціалізовано орієнтованих стосунків усіх її суб'єктів – тобто розробити архітектуру безконфліктного зростання та спільного розвитку.

Таким чином, необхідно аби до складу інституціонального оточення були включені ринкові механізми, які здатні здійснити зміни та забезпечити їх еволюційний характер відповідно до характеру розвитку суспільства у цілому. Адже наявність лише інституціонального середовища (*institutional environment*) не дозволить реалізувати його потенціал без створення інституціональної впорядкованості (*institutional arrangement*).

Принциповим для обрання напряму людського розвитку у світовому контексті ми вважаємо 3 наступні події, які за своїм вмістом є усвідомленням та офіційним визнанням нагальної та невідкладної потреби визначення узгодженого та прийнятого усім людством напряму спільного розвитку:

1. 1992 р. - концепція сталого розвитку, що було зафіксовано в документі «Порядок дня на XXI століття» в Ріо-де-Жанейро на Всесвітній Конференції ООН [28]: «Концепція сталого розвитку економіки визнана

світовою спільнотою народів домінантною ідеологією розвитку людської цивілізації у XXI ст., стратегічним напрямом забезпечення матеріального, соціального і духовного прогресу суспільства».

Кодексом поведінки держав визначена необхідність розробки національної стратегії та сталого розвитку. Кожному уряду належить першочергова роль та кінцева відповідальність у справі забезпечення соціального прогресу та добробуту його народу, планування засобів, шляхів розвитку, як частини всесвітніх планів розвитку. Концепція сталого розвитку є результатом поєднання трьох напрямків: екологічного, економічного та соціального.

2. 2000 р. - прийняття Глобального договору. Глобальний договір ООН - стратегічна та політична ініціатива, в якій беруть участь організації, чия діяльність та стратегії відповідають цілям ООН, спрямованим на побудову екологічної та цілісної світової економіки (табл. 1.2).

3. 2013 р. – закріплення рішення щодо формування Нової економіки суспільної злагоди на базі соціально орієнтованого суспільства. Початком цього процесу слід вважати обговорення питання переходу до нової конструкції світового порядку: головними стають завдання збалансування потреб економіки та вимог екології, а також економічного зростання та потреб суспільства – у Давосі наприкінці січня 2011 р.

Попри принципову згоду з фабулою завдання найзапекліша полеміка точиться ще й досі навколо шляхів просування до цієї мети та обрання найефективніших методів досягнення поставлених орієнтирів.

Сталий розвиток - *sustainable development* (англ.), *développement durable* (франц.), *nachhaltige Entwicklung* (німец.) – було перекладено як гармонійний (узгоджений), рівномірний, збалансований, правильний. Кожна із означених дефініцій має окремі, іноді конкуруючі засоби досягнення.

4. Змістовне значення терміну «сталий розвиток» означає – постійне зростання. Але переклад з англійської мови надає терміну акцентуації – підтримуване формування або підтримуване будівництво, що більш співзвучне дефініції – вдосконалення, покращення або нове будівництво

### Принципи Глобального Договору

Принципи Глобального Договору	Глобальний Договір пропонує компаніям забезпечити в рамках своєї сфери впливу дотримання, підтримку та впровадження основних цінностей у сфері прав людини, трудових норм, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією
<b>Права людини</b>	
<i>Принцип 1.</i>	Ділові кола мають поважати та дотримуватись підходу щодо захисту міжнародно визнаних прав людини
<i>Принцип 2.</i>	Ділові кола не повинні брати участь у порушенні прав людини.
<b>Трудові відносини</b>	
<i>Принцип 3.</i>	Ділові кола мають підтримувати принцип свободи асоціацій та визнавати право на колективний договір
<i>Принцип 4.</i>	Ділові кола мають підтримувати ліквідацію усіх форм примусової та обов'язкової праці
<i>Принцип 5.</i>	Ділові кола мають підтримувати ліквідацію дитячої праці
<i>Принцип 6.</i>	Ділові кола мають підтримувати ліквідацію дискримінації при прийомі на роботу та в професійній діяльності
<b>Навколишнє середовище</b>	
<i>Принцип 7.</i>	Ділові кола мають підтримувати обережний підхід до економічних завдань
<i>Принцип 8.</i>	Ділові кола мають реалізовувати ініціативи щодо підтримки посилення екологічної відповідальності
<i>Принцип 9.</i>	Ділові кола мають заохочувати розроблення та розповсюдження екологічно безпечних технологій
<b>Боротьба з корупцією</b>	
<i>Принцип 10.</i>	Ділові кола мають боротися проти усіх видів корупції, включаючи здирництво та хабарництво

У перекладі з німецької термін набуває значення – стабільне конструювання або модернізація. У перекладі з французької це – довготривалий, надійний та міцний розвиток. Як бачимо, початкова, на наш погляд, не зовсім вдала транскрипція створила системну колізію для обрання неадекватних шляхів досягнення спільної мети.

Ранні концепції інституціональної впорядкованості передбачали формою вияву відносин економічної власності ринкову пропозицію, а не провали процедури. Теорія ідеальної конкуренції та досконалої поведінки фірми ґрунтувалась на принципах саморегуляції ринку («невидима рука ринку») лише за допомогою товарної пропозиції шляхом застосування інструментів попиту.

Нехтування регулюванням стосунків, активізацією «невидимої руки державного управління» у сфері власності та похідних стосунках призвело до негативних змін у функціонуванні усієї економічної системи та стагнації розвитку суспільства.

Так, з точки зору теорії фірми, головним чинником її зростання та розвитку є продуктивність команди (не плутати з продуктивністю праці). Продуктивність фірми забезпечує довготривалість її функціонування, а, значить, мала б забезпечити і укріплення стосунків між власниками-інвесторами. Намагання узурпувати максимум ренти від діяльності або володіння призводить до опортуністичної поведінки, якщо стосунки недостатньо формалізовані.

Зазначене вище дозволяє систематизувати засоби досягнення добробуту у суспільстві.

На теоретичному рівні до моделювання у економічному блоці було залучено теорії максимального потоку сукупного доходу Хікса-Ліндаля. Головне твердження підходу полягає у тому, що максимальний дохід може бути забезпечено при збереженні сукупного капіталу. Слід зазначити, що значна кількість науковців-економістів (Лейзерович А.А., Кейтс Р.В., Перріс Т.М., Хулс Дж.М.), розглядаючи добробут, переходять до процесів формування та підвищення ефективності отримання прибутку, накопичення капіталу [ 29], а, згодом, до інструментів економії витрат ресурсів. Це означає концентрацію зусиль навколо їх економії, жорсткої політики витрат, а далі – використання макроекономічних засобів їх забезпечення.

Ця теза продовжена в роботах В.Мау [ 30], який наголосив, що лише макроекономічними впливами забезпечити позитивний ефект неможливо.

Адже, хибно визначені пріоритети розвитку хоча і мають свій початок в нетрях державного регулювання ринків, державного менеджменту, але зупиняються на можливості коригування міжнародних співвідношень у світових торгівельних та донорських організаціях. Регуляторні можливості держави у таких умовах зосереджено на використанні стандартних процедур макроекономічного регулювання маржиналістської екстенсивної економіки. При цьому підвищуються чинники соціальної компенсації – оплата праці, транзитивних та соціальних послуг. Результат регулювання проявлено у ревальвації національної валюти. Інший доступний державний варіант нормування – «заморожування заробітної плати», що означає стабілізацію ціни неторгуємого продукту. Але найбільш доступним залишається варіант, при якому моделюється політика фіксованого валютного курсу. Спроби використання означених підходів спостерігалися на протязі всіх років розвитку національної ринковості. Але, нажаль, ефекту не було досягнуто у жодному із них. Це підтверджує думку щодо наявності суттєвих відмінностей між дієвістю засобів регуляції в розвинених та молодих ринкових країнах.

Як похідне від означеного підходу відбулось розшарування сталості на «слабку», що зберігає обсяг ресурсу та капіталу, та «сильну», що ґрунтується на принципах розширеного відтворення, коли частина отриманого прибутку від використання не відновлюваного ресурсу скеровується на збільшення цінності природного капіталу [31]. Йшлося про відповідне ставлення і до людського капіталу. Проте, слід констатувати, що саме в національній конструкції означений принцип не реалізовано, хоча Україна і позиціонує себе як соціальна держава [32].

«Соціальна складова сталого розвитку орієнтована на людину і спрямована на збереження стабільності соціальних і культурних систем, у тому числі, на скорочення числа руйнівних конфліктів між людьми. Важливим аспектом цього підходу є справедливий розподіл благ» [33]. Означений підхід притаманний значній кількості дослідників та науковців, як зарубіжних, так і національних [34].

З метою їх вирішення залучались інструменти стимулювання темпів економічного росту (*secular stagnation*); використовувались нетрадиційні засоби у сфері грошового обертання; осмислювались проблеми нерівності розвитку; застосовувались теорії держави (*welfare state*); під різним кутом зору розглядались глобалізація та деглобалізація; перспективи реіндустріалізації та нових технологічних напрямків.

Криза 2008 року активізувала пошуки оптимізації стосунків у суспільстві між державою, громадою та корпоративним сектором. У результируючих документах міжнародної спільноти: формат G-20 – наголос зроблено не тільки на завданнях пом'якшення впливу кризи, але і на реформуванні головних чинників та інструментів регуляції в інституціональному середовищі [35]. Основним інструментом реформування визнано впровадження «економічного соціалізму», реформуванню МВФ та СБ на користь підвищення ролі країн, що розвиваються та реалізації завдання подолання розбіжностей у статках та багатстві між ними та країнами «золотого мільярду». Очікувалось, що збереження наявного стану призведе до відмови від шляху лібералізму та глобалізації [36].

Означений напрямок отримав свій розвиток у теорії суспільної відповідальності економічної діяльності.

В матеріалах Саміту G-20 2013 р. безпосередньо зазначено: уряди мають розробляти прозоре, справедливе та надійне регулювання бізнесу, включаючи постійний моніторинг та нагляд за його діяльністю [37].

Таблиця 1.3

### Сучасні політики та принципи ОЕСР та G-20

Програма розвитку	Засоби досягнення та завдання
Забезпечення продовольчої безпеки	Якісне харчування, стійке виробництво, зростання продуктивності праці в АПК, увага до продуктивності дрібних фермерських господарств, гендерна рівність як запорука зростання потенціалу продуктивності, створення робочих місць особливо у сільській місцевості, підвищення транспарентності, ефективність ринків розглядається як зменшення втрат продовольства та недопущення



	забруднення, а також поліпшення харчування усіх верств населення. Демонструвати лідерство та скоординований, інтегрований та довгостроковий підхід до взаємодії у вказаних напрямках
Забезпечення продовольством в умовах швидкої урбанізації	Огляд ключових напрямків зростання економіки та створення робочих міст у сфері продовольчої безпеки та харчування (особлива увага до країн низьких статків)
Господарський порядок	Розповсюдження кращих практик у сфері продуктової безпеки та харчування Моніторинг виконання обов'язків: - формування продовольчих резервів та доступу до гуманітарних поставок; - відповідальні інвестиції у сільське господарство; - управління ризиками у сільському господарстві; - забезпечення харчуванням дітей до 1000-ї доби життя
Глобальне партнерство щодо розширення доступу до фінансових послуг	Угода по фінансуванню малих та середніх підприємств (SME Finance Compact) Програма взаємної освіти (G20 Peer Learning Program)
Інфраструктура - головне джерело економічного росту	Розвиток приватно-державного партнерства
Подолання недостатності навичок працевлаштування	Забезпечення набуття базових навичок та кваліфікації Обмін кращими практиками Інноваційні підходи до освіти на базі державної політики працевлаштування та участі приватного сектору
Мобілізація внутрішніх ресурсів	Боротьба з позазаконними фінансовими потоками та корупцією Викорінення бідності, інвестиції у соціальну інфраструктуру Чітка макроекономічна політика, посилення податкових служб (Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes), двосторонні програми Податкові інспектори без кордонів (Tax Inspectors Without Borders) – протидія розмивання бази оподаткування та переміщення прибутку

Укладено за джерелом [38 ]

У матеріалах Саміту безпосередньо зазначено, що уряди та компетентні органи повинні підтримувати не лише макростабільність внутрішнього

середовища, але і забезпечити підпорядкування ринків капіталу та фінансових посередників належному та передбачуваному регуляторному та наглядовому механізму у межах національних юрисдикцій.



**Рис. 1.1. Складові управління розвитком соціально орієнтованого суспільства [ 39]**

Основою нового алгоритму ринкового устрою визнано регулювання через впорядкування та контроль діяльності фінансового ринку. При цьому інструментом досягнення макроекономічної стабільності визнано державне управління в напрямку подолання провалів ринку. Головним центром уваги в новому регулюванні обрано забезпечення вирішення соціальних проблем через працевзабезпечення.

В австралійському Брісбені (14.11.2014 р.) основною темою регулювання діяльності корпоративного сектору з метою досягнення суспільного розвитку були напрямки антиофшорного законодавства, які має бути впроваджено у всіх країнах ринкової спільноти. Підтверджений курс на відмову від ліберального ставлення до фінансових інститутів на користь державних регуляторних важелів підтримки зростання (Базель III та закони Додд-Франка, і як наслідок

створення навіть у ліберальних США у 2010 р. Ради по нагляду за фінансовою стабільністю - Financial Stability Oversight Council, FSOC) [40 ].

Звертає на себе увагу той факт, що основне навантаження щодо створення матеріальних стимулів перенесено на рівень співробітництва фірм. З цією метою в Групі двадцяти наданий безмитний режим для 97% товарів, що походять із менш розвинених країн. Між тим, ЮНКТАД зазначає, що цього недостатньо. Завдання значно ширше: надання доступу до ланцюжка створення вартості. Відповідно, доручення щодо розробки спеціальних стандартів було зроблено ще у вересні 2011 р.

Група двадцяти погодилась здійснювати податкову та фіскальну підтримку країн що розвиваються аби сприяти формуванню стійкої бази справляння податків. Насамперед, йдеться про розробку заходів що дозволять стягувати податки з транснаціональних корпорацій [41]. За попередніми підрахунками майже 2/3 усіх трансграничних операцій здійснено між компаніями однієї групи: тобто в межах пов'язаних фірм [42,43 ].

Сприяння має бути здійснено на рівні Експертної групи ОЄСР по податкам та розвитку, МВФ, Світовому банку, Глобальному форуму з питань прозорості та обміну інформацією. При цьому зазначено, що в молодих ринкових країнах часто відсутній ефективний адміністративний, технічний та аудиторський потенціал для проведення перевірок.

Ще у грудні 2005 року силами Представництва Організації Об'єднаних націй в Україні була проведена презентація макету Глобального Договору між бізнесом та суспільством. За результатами проведення Форуму соціальної відповідальності бізнесу ділових кіл, неурядових організацій, представників науки було ухвалене рішення щодо підтримки ідеї впровадження соціально-відповідального договору, створення місцевих мереж учасників глобального договору. На сьогодні більше 2400 компаній є учасниками світової мережі Глобального договору соціальної відповідальності бізнесу.

Узагальнюючи провідні принципи Глобального договору, принципи ОЄСР, принципи розвитку G-20 можна виокремити наступні актуальні напрямки для регулювання.



**Рис. 1.2. Складові нової економіки розвитку**

*Укладено автором*

Актуальним напрямком стає регулювання діяльності корпоративного сектору та забезпечення глобальності його участі у процесах.

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що соціальна відповідальність корпоративного сектору використовується як головна інституціональна неформалізована складова функціонування бізнесу в розвиненому ринковому середовищі. В європейській практиці коригування поведінки та діяльності корпоративного сектору досягається на рівні спільних та національних політик з дуже прискіпливою деталізацією бажаних напрямків впливу в секторах діяльності та галузях господарства.

Як було зазначено раніше, регулювання приймає два види: маркетинговий та філантропічний, оснований на добровільності та іміджевому підході, а також

регламентний (обмеження допуску), забезпечуючий обов'язковість дотримання через пов'язані інструменти допуску, антиіміджевого інформування.

На рівні світового регулювання наголоси корпоративної відповідальності набули статусу глобальних правил встановлення господарського порядку та перетворено у інструменти забезпечення розвитку у прийнятний для усіх членів суспільства спосіб.

Спільна позиція країн ЄС – це антимонопольна політика. Завдання регулювання полягає не у тому аби прописати жорсткі норми поведінки для корпоративного сектору, а навпроти – представити настанови яка поведінка вважатиметься забороненою або небажаною.

Юридично-інституціональні основи ринкової економіки доповнюються розвиненим соціальним законодавством. Як зазначав Адам Сміт «невидима рука ринку» функціонує лише тоді, коли гарно видно «каральну руку закону». Означений симбіоз забезпечує «невидима рука держави» [ 44].

Європейський Союз за рахунок впливу директив, регламентів та інших нормативно-правових актів встановлює правила переважної більшості напрямків діяльності спільноти. Головною сферою регулювання є економічна діяльність, особливо - корпоративного сектору. Рада Європи встановлює також і стандарти у соціально-гуманітарній сфері: стосовно захисту прав людини, охорони навколишнього середовища, конституційного права тощо. Мета нормативного регулювання ЄС - обмежити негативні наслідки економічної поведінки учасників, що досягається за рахунок впровадження стандартів соціальної сфери або підприємництва. Унормування діяльності корпоративного сектору стосується трьох напрямків: антиконкурентних угод між підприємствами, угод та рішень між об'єднаннями підприємств та заборони створення картелів. Особливо це стосується компаній, що домінують на ринку за рахунок ціни або продукції.

*Політика в області конкуренції* є одним із стовпів європейського будівництва [45]. На думку М. Портера, Х. Такеуті, М. Сакакібара [46], конкуренція представляє собою комбінацію двох елементів: ефективності

виробництва (операційна ефективність. Вона визначається тим, у якому ступені компанії використовують оптимальні методи виробництва, технології, прийоми маркетингу й методи менеджменту) та використання стратегії. Дії й стратегії підприємств безпосередньо пов'язані з спільною конкурентною позицією галузі, оскільки визначають рівень продуктивності.

Другим напрямком спільного регулювання є *політика державного втручання*. Означений блок нормативів є продовженням загальної конкурентної політики та логіки спільного ринку.

Таблиця 1.4

### Напрями надання допомоги у рамках ЄС

Горизонтальні напрями	Секторальні напрями	Інструменти підтримки
Малі та середні підприємства	Аудіовізуальна продукція	Державні гарантії
Підвищення кваліфікації	Телерадіомовлення	Продаж землі
Працевлаштування	електроенергетика	Надання експортних кредитів
Регіональна допомога	Поштові послуги	Пряме оподаткування компаній
Дослідження, інновації та розвиток	Суднобудування, металургія, транспорт, вуглевидобування	
Охорона навколишнього середовища		
Ризиковий капітал		
Допомога при реструктуризації		

Укладено автором за джерелами [47,48 ]

*Багаторічна програма підтримки підприємств та підприємництва* запроваджує підприємницьку політику, що має бути реалізована через нову процедуру координації діяльності з державами-членами (процедура BEST) і яка спрямована на забезпечення потреб МСП у понад 30 країнах ЄС [ 49].

В рамках *регіональної політики* та регуляторних практик ЄС зберігається поняття галузі, яка тепер розглядається як уособлення компетенції, яка зазнає впливу як з боку держави, так і з боку корпоративного управління економічною діяльністю [50, С.338]. Для розв'язання регіональним проблем застосовуються

політики двох типів: розвиток інфраструктури, розвиток соціально-культурного середовища відсталих регіонів (у яких ВВП на душу населення є меншим ніж 75 % від середнього рівня в Спільноті); додаткові премії, субсидії та податкові стимули для залучення інвестицій (для регіонів із структурними проблемами). Практично 75% фінансування ЄІБ скеровує на регіональний розвиток.

В Договорі про ЄС та питаннях гармонізації оподаткування визначено напрямки *спільної податкової політики* євро спільноти, яка полягає у дотриманні фіскального нейтралітету.

*Спільну соціальну політику* ЄС спрямовано на вирівнювання умов та обсягів соціального захисту, розвиток професійного навчання та освіти, соціального захисту та охорони здоров'я, включаючи високий рівень безпеки праці.

В напрямку *збереження навколишнього середовища* передбачено координацію цілей для поліпшення екологічного стану.

*Спільна промислова стратегія базується на трьох принципах*: постійному звертанні до всіх спільних політик, що стосуються промислової діяльності, зокрема, до політики охорони довкілля; поліпшеному доступі підприємств Спільноти до зовнішніх ринків і до заходів, що спрямовані проти нечесної торговельної практики та сприяють міжнародній промисловій співпраці; позитивному і послідовному пристосуванню до змін у промисловості [51,52 ].

Знадобилися багаторічні зусилля, насамперед Комісії, для того, щоб усі держави-члени визнали необхідність *запровадження промислової політики*.

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що «вільний ринок» в європейському форматі є ринком суворого дотримання правил, законодавчих норм та регламентів поведінки компаній з метою скерування їх діяльності у суспільно потрібне русло. Забезпечення добробуту усіх членів Євросоюзу значною мірою залежить від політик, направлених на загальний добробут.

З початку нового століття принципи КСВ було впроваджено у економічну політику багатьох європейських країн. В законодавстві Бельгії, Німеччини та Великобританії врахування екологічних та соціальних індикаторів є

обов'язковим для прийняття рішень про інвестування інституціональними інвесторами: пенсійними фондами, суспільними організаціями та неприбутковими фондами. Данія, Фінляндія, Швеція та Франція запровадили обов'язковість не фінансового звітування великих компаній: «відзвітуй або поясни» [53]. «КСВ лежить в основі цілей Європейської Стратегії 2020 ... і пропонує перелік цінностей, на основі яких можна побудувати більш згуртоване суспільство і здійснити перехід до сталої економічної системи» [54].

В Європі прийнято методи соціального моніторингу, соціального, органічного та екологічного маркування, які стали складовою частиною КСВ практик. Вимоги КСВ впроваджено в інструменти вибору інвестиційних рішень, тендерних та державних закупівель. КСВ перетворено у Європі на державну економічну політику.

Мета впровадження КСВ практик полягає у формуванні спільних інтересів суспільства, громади, підприємства у підвищенні конкурентоспроможності національної спільноти, отримання міжнародних дивідендів у вигляді стабільної зовнішньої ситуації, акумуляції внутрішніх ресурсів для розвитку усього суспільства через збільшення прибутковості тих компаній, які ідентифікують себе як частину нації. В політичному сенсі суспільство реалізує свою владу шляхом надання компанії повноважень виконавця суспільних та соціальних завдань. Вирішується означене завдання шляхом контролю з боку зацікавлених сторін за дотриманням процедур та правил. Проголошуючи принцип добровільності суспільство та його уповноважені органи підкреслюють формування системи наскрізного контролю на усіх етапах. Усвідомлюючи це компанія приймає на себе реалізацію вимог КСВ за принципом добровільності. Адже, як сказав класик – «свобода – це усвідомлена необхідність».

### **Література:**

1. Кальченко Т.В. Роль кредитних дефолтних свопів у геоекономічній війні проти Європейського Союзу //Трансформація національних моделей економічного розвитку в умовах глобалізації: Матеріали наук.-прак. Конф.



(Київ, 20-22.11.2013 р.)/ відп.ред. А.А.Мазаракі. – К.:Київ.нац.торг.-екон. у-т, 2013. – 534 с.

2. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. - К.: «Центр навчальної літератури»2004. - 560 с.

3. March, J., Olsen, J. Elaborating the "New Institutionalism" / J. March, J. Olsen // The Oxford Handbook of Political Institutions / Ed. by R.A.W. Rhodes, S. Binder, B. Rockman. Oxford: Oxford University Press, 2006. -P. 3-22.

4. Demsetz H. Towards a Theory of Property Rights. - American Economic Review, Vol. 57, 1967, p. 350;

5. Радыгин А.Д., Гонтмахер А.Е., Межераупс И.В., Турунцева М.Ю. Экономико-правовые факторы и ограничения в становлении моделей корпоративного управления / М.:Институт экономики переходного периода, 2004 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.iet.ru](http://www.iet.ru)

6. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку: Монографія / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця. – К.: Ін-т екон. прогноз., Фенікс, 2003. – 1008 с.

7. Веблен, Т. Теория праздного класса / Т. Веблен. – М. : Прогресс, 1984. – 367 с.

8. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Д. Норт. – К. : Основи, 2000. – 198 с.

9. Чухно А.А. Інституціонально-інформаційна економіка [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/14170120/ekonomika/zagalni\\_osnovi\\_teoriyi\\_institutsionalizmu](http://pidruchniki.ws/14170120/ekonomika/zagalni_osnovi_teoriyi_institutsionalizmu)

10. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт/ Пер. с нем. – М.: «Российская политическая энциклопедия», 2002 – 288 с.

11. Вебер М. Основные социологические понятия / М. Вебер. // Избранные произведения / Пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова. М.: Прогресс, 1990. ;

12. Дюркгейм, Э. Ценностные и «реальные» суждения / Э. Дюркгейм. // Социологические исследования. 1991 – №2. – С. 35–56. ;
13. Парсонс, Т. Система современных сообществ /Пер с англ. / Под ред. М.С.Ковалевой. – М.: Аспект Пресс, 1998. - 238с.
14. Гурвиц Л., Маскин Э., Майерсон Р. О теории оптимальных механизмов распределения ресурсов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://economyst.org.ua/microeconomika/552-o-teorii-optim-mehanizmov-raspredeleniya>
15. Уильямсон О. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая контрактация» /О.Уильямсон- СпБ: Лениздат, 1996. – 704 с.
16. Асемоглу Д. Институты как фундаментальная причина долгосрочного экономического роста /Д.Асемоглу, С.Джонсон, Дж.Робинсон // Эковестник, 2009, № 1 – С.24-36
17. Фрейнкман Л.М. , В.В.Дашкеев, М.Р.Муфтяхетдинова Анализ институциональной динамики в странах с переходной экономикой / Л.М.Фрейнкман, В.В.Дашкеев, М.Р.Муфтяхетдинова – М.: ИЭПП, 2009. – 252 с.
18. Rodrik D. (2004). Getting Institutions Right / D.Rodrik // CESifo. J. for Institutional Comparisons. Vol. 2. No. 4. Summer
19. Дьянков С., Глэзер Э., Ла Порта Р., Лопес-де-Силанес Ф., Шляйфер А. Новая компаративная экономическая теория/ С.Дьянков, Э.Глэзер, Р.Ла Порта, Ф. Лопес-де-Силанес, А.Шляйфер [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://elib.org.ua/economics/ua\\_readme.php?subaction=showfull&id=1127694636&archive=&start\\_from=&ucat=1&](http://elib.org.ua/economics/ua_readme.php?subaction=showfull&id=1127694636&archive=&start_from=&ucat=1&)
20. Норт Д. Институції, інституційна зміна та функціонування економіки / Д. Норт. – К. : Основи, 2000. – 198 с.

21. Лавров И.В. Институты благосостояния: теория, методология, проблематика // Современне исследования социальных проблем (электронный журнал), 2012, № 12 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.sisp.nkras.ru](http://www.sisp.nkras.ru)
22. Макроекономіка [Текст]: [підручник] / [В. Д. Базилевич, К. С. Базилевич, Л. О. Баластрик]; за ред. В. Д. Базилевича. – 4-те вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2008. – 743 с.
23. Худокормов А.Г. Экономическая теория. Новейшие течения Запада – М.:Инфра-М, 2008 – 416 с.
24. Rodrik D. Institutions and High Quality Growth: What They Are and How to Acquire Them. NBER Working Paper 7540 February 2000
25. Попов Е.В., Лавров И.В. Теория экономики благосостояния: институциональный подход // Экономика и управление, 2009, №4 – С.1-8
26. Laeven L., Valencia E. Systemic banking Crisis: A New Database [текст]: / L.Laeven, E.Valencia. – IMF Working Papers WP/08/224 –Washington, International Monetary Fund, 2008, 61 p.
27. Беккер Г. Венчурный рай/ Г.Беккер // Независимая газета, 2000, 23.06.- С.4
28. Конвенции и соглашения. ООН. Офіційний веб-сайт. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/agenda21.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/agenda21.shtml)
29. Білорус О. Г. Глобальна перспектива і сталий розвиток: (Системні маркетинг. досл.) / О. Г. Білорус, Ю. М. Мацейко. — К.: МАУП, 2005. — 492 с.
30. May V. Глобальный кризис: опыт прошлого и вызовы будущего // Экономическая політика, 2009, № 4.- С. 47–61.
31. Кулініч О.М. Сталий розвиток національної економіки як ознака цивілізаційних процесів ХХ1 століття / О.М. Кулініч // Актуальні проблеми економіки, 2012, № 1 – С.25-31
32. Конституція України. Ст.1[Электронный ресурс] – Режим доступа:<http://www.president.gov.ua/content/chapter01.html>

33. Зеркалов Д.В. Проблемы экологии стаłego розвитку. Монографія / Д.В.Зеркалов – К.: «Основа», 2013. – 430 с.
34. Згуровський М.З., Болдак А.О., Єфремов К.В. Моделювання процесів стаłego розвитку в глобальному та регіональному контекстах/ М.З.Згуровський, А.О.Болдак, К.В.Єфремов [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://wdc.org.ua/uk/sustainable-development/publications>
35. Декларация саммита «Группы двадцати» по финансовым рынкам и мировой экономике –[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://archive.kremlin.ru/events/articles/2008/11/209291/209303.shtml>
36. Есть ли будущее у развивающихся стран. Погроз Нуриеля Рубини [Електронний ресурс]– Режим доступу: <http://finance.liga.net/economics/2014/3/7/opinion/37716.htm>
37. Содействие более долгосрочному инвестированию институциональными инвесторами: отдельные вопросы и меры политики [Електронний ресурс]– Режим доступу: <http://www.oecd.org/daf/fin/private-pensions/48616812.pdf>
38. Содействие более долгосрочному инвестированию институциональными инвесторами: отдельные вопросы и меры политики [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.oecd.org/daf/fin/private-pensions/48616812.pdf>
39. Содействие более долгосрочному инвестированию институциональными инвесторами: отдельные вопросы и меры политики [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.oecd.org/daf/fin/private-pensions/48616812.pdf>.
40. Сильвестров С.Н., Джигатян Е.П. Смена парадигмы банковского регулирования в США: от краткосрочных выгод к долгосрочному управлению рисками /С.Н.Сильвестров, Е.П. Джигатян // Деньги и кредит, 2013, №8 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/djagityan\\_08\\_13.pdf](http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/djagityan_08_13.pdf)

41. G20 communique: the text in full. The full text of the leaders' declaration released today, following the G20 Summit in Seoul //The Guardian [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.theguardian.com/business/2010/nov/12/g20-declaration-full-text>

42. Мілер В., Гренделенд О., Кошечкіна Т. Звичаєва корупція? Громадяни та уряд у посткомуністичній Європі/ Мілер Вільям, Гренделенд Осе, Кошечкіна Тетяна /Пер. з англійської. – К.: «К.І.С.», 2004. – 328 с.

43. Економічна злочинність: проблематика міжнародної співпраці / за наук. редакцією Ханна Махінська. – Європейський Центр Варшавського Університету Офіс Ради Європи, Польща, 2008. – 151 с.

44. Ламуру Х., Поль Р. Экономика и право / Х.Ламуру, Р.Поль - Weinheim, 2009 – 86 с.

45. Організаційні аспекти Політики в області конкуренції [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/union-europeenne/approfondissements/politique-concurrence.html>

46. Японская экономическая модель [Текст] : может ли Япония конкурировать? : пер. с англ. / М. Э. Портер, Х. Такеути, М. Сакакибара. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. - 262 с.

47. Правове регулювання надання державної допомоги в Європейському Союзі та Україні. Шляхи адаптації законодавства України [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.minjust.gov.ua/file/23476](http://www.minjust.gov.ua/file/23476) -

48. Допомога ЄС Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/eu-policy/assistance>

49. Єврокомісія виділяє кошти для підтримки малого та середнього бізнесу (04/07/2013) [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/press\\_corner/all\\_news/news/2013/2013\\_07\\_04\\_1\\_uk.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/press_corner/all_news/news/2013/2013_07_04_1_uk.htm)

50. Збірка документів Ради Європи, ратифікованих Україною – К., «Фенікс», 2006. – 496 с.

51. Кібенко О., Сарбах А. Право товариств (company law) : порівняльно-правовий аналіз acquis Європейського Союзу та законодавства України / О.Кібенко, А Пендак Сарбах / за наук. ред. О.Кібенко. – К.: Видавництво «Юстініан», 2006. – 496 с.

52. Ouverture à la concurrence et régulation des services publics en réseaux : nouveaux enjeux [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.vie-publique.fr/politiquespubliques/>

53. Albareda L. Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Government in Europe / Laura Albareda, Josep M. Lozano & Tamyko Yusa // Journal of Business Ethics. – 2007. – № 74.

54. Нова стратегія Європейської комісії з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) 2011–2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.csr-ukraine.org/ctrategiya\\_evropeyskoi\\_komisii\\_.html](http://www.csr-ukraine.org/ctrategiya_evropeyskoi_komisii_.html)

## **1.5. Сутність глобалізації та її вплив на структурні трансформації у світовій економіці**

**Осадчук О.П.,** к.е.н., доц, **Майстренко В.М.,** магістр

Сучасні темпи еволюційного розвитку міжнародного співробітництва та господарських відносин дедалі більше вражають своєю масштабністю та динамізмом. В останні десятиліття спостерігається значна активізація міжнародних бізнесових процесів та інтеграція національних економік на планетарному рівні, що викликані бурхливим розвитком науково-технічного прогресу, гіперактивним проникненням комп'ютеризації у всі сфери суспільного життя, зростанням міграційних потоків і торговельно-економічних операцій. Формат сучасного світу та міжнародних зв'язків особливо видозмінюється і набуває нових форм розвитку через призму домінантного впливу мережі процесів, що в сучасних наукових джерелах представлені під назвою глобалізація.

Поняття «глобалізація» зосереджує навколо себе значну увагу науковців, які намагаються найточніше сформулювати та визначити сутність даного

поняття, спрогнозувати сукупний вплив глобалізаційних процесів на розвиток світової економіки в цілому та окремої держави зокрема, виявити, та особливо, зрозуміти характер причинно-наслідкових зв'язків її дії і навчитися ними управляти.

Як економічне явище глобалізація всебічно вивчається й досліджується світовою науковою спільнотою. Питанням виникнення та історичного розвитку феномену «глобалізація» присвячені роботи Д. Хендерсона, Ю.В. Яковця, С. Харінгтона, Ю. Шишкова, Р.В. Войтовича. Ґрунтовні дослідження щодо визначення сутності поняття «глобалізація» та форм її прояву здійснили Р. Робертсон, Н.М. Вдовенко, Н. Ремерс, В. Колонтай, Р. Сведберг, М.Л. Чешков, Б. Беді. Особливості розвитку глобалізаційних процесів та наслідки їх впливу висвітлені у працях О.І. Ковтун, Р.В. Войтовича, М.Т. Солохи, О.В. Плотнікова, Н.М. Вдовенко, Л.В. Богач, В.Л. Гераймович.

Широке наукове застосування терміну «глобалізація» розпочалося ще в кінці ХХ ст. Вперше даний термін використав соціолог Дж. Маклін, який у своєму науковому зверненні у 1981 році закликав «усвідомити історичний процес посилення глобалізації соціальних відносин і дати йому пояснення» [3, с. 13]. Це стало початком значного поширення й активного вивчення процесів глобалізації, що і нині супроводжується появою численних наукових підходів та теорій, які сконцентровані навколо питання її походження й динамічного впливу на усталені світові методи співпраці.

У методологічному плані проблема глобалізації чітко увиразнилась з кінця 80-х рр. ХХ ст. і на середину 90-х рр. вона набула могутніх наукових позицій, точніше вона отримала статус модної проблематики. До прикладу, в 1994 році лише у США нараховувалось 34 книги, назва яких включала термін «глобалізація» та відповідні родові поняття, причому перша з них датувалась 1987 роком. У 1999 році в книжковому Інтернет-магазині пропонувалось уже 415 книг з глобалізації [9, с. 194].

Питання сутності та природи глобалізації розглядається через призму методології системного підходу у працях Ю.Г. Козака. На думку науковця,

глобалізацію, слід розглядати як «...метасистему, що характеризується прискоренням темпів розвитку усіх сфер суспільного життя – економічної, політичної, соціальної, духовної. В основі глобалізації лежить інтернаціоналізація людської діяльності. Крім цього, автор виокремлює чотири виміри глобалізації: економічну, військову, екологічну, соціально-культурну» [1, с. 6].

Згідно наукового бачення вітчизняного дослідника професора В.М. Лукашевича, глобалізація проникає у всі сфери суспільного життя та охоплює взаємозв'язок людини і навколишнього природного середовища, оскільки проявляється як «...об'єктивний соціальний процес, змістом якого є зростання взаємозв'язку та взаємозалежності національних економік, національних політичних та соціальних систем, національних культур, а також взаємодія людини та довкілля» [1, с. 5].

Російський науковець Е. Кочетков підходить до розгляду глобалізації як до процесу, що реалізується через «...відтворювальні трансформації національних економік і їхніх господарюючих структур, капіталу, цінних паперів, товарів, послуг, робочої сили, при яких світова економіка розглядається не просто як сума (сукупність) національних економік, фінансових, валютних, правових, інформаційних систем, а як цілісна, єдина гео економічна (геофінансова) популяція (простір), що функціонує за своїми законами» [7, с. 2].

Питання всеосяжного впливу та характеру глобальності процесів в рамках дослідження феномену глобалізації розглядалися відомим американським дослідником П. Ратлендом. Який у 2001 році на конференції “Десять років після розпаду Радянського Союзу”, що проходила в одному із Лондонських університетів, вперше підняв питання щодо масштабності впливу глобалізації та особливо зацентрував увагу на тому, чи насправді глобалізація сьогодні є всеохоплюючим процесом. На думку вченого, глобалізація проявляється фрагментарно, стосуючись лише окремих сфер суспільного життя, особливо «...світових інформаційних мереж, банківської фінансової



сфери, діяльності транснаціональних корпорацій, що в геополітичному плані обмежене ореолом найбільш розвинених держав» [6, с. 29]. П. Ратленд зауважує, що глобалізація суттєво позначається на традиційних формах світосприйняття міжнародного співробітництва, оскільки «...розуміння історії людства змінилося синхронним баченням, яке фіксує події одночасно, не розділяючи їх простором та часом, адже глобалізація зосереджена на інтеграції в реальному часі... її сутність якраз і являє та революція в технології засобів зв'язку, котра відмінняє історичний час, а певною мірою і простір» [6, с. 29].

З позиції німецького вченого У. Бека, глобалізація розглядається, як «...поняття, що характеризує процеси, в яких національні держави та їх суверенітет вплітаються в павутину транснаціональних акторів та підпорядковується їх владним можливостям, їх орієнтації на ідентичність...» [11, с. 25-26]. В основі наукового підходу У. Бека лежить ідея про те, що процес глобалізації є об'єктивним і викликаний сучасними тенденціями розвитку господарських відносин.

Вітчизняні науковці Н.М. Вдовенко, Л.В. Богач та В.Л. Гераймович, у своїй колективній праці «Глобальна економіка», визначають глобалізацію як «...сучасний стан світу, і водночас, процес, який охоплює сферою свого впливу практично усі країни, незалежно від типу і рівня розвитку їх національних економічних систем, домінуючих цінностей, релігійних та світоглядних систем, політичних формацій. Глобалізація практично усім галузям і локальним виробничим системам надає інтегративного характеру, творить єдині ринкові структури» [2, с. 50]. Вони вказують на всеосяжний вплив глобалізації як на регіональному, так і на галузевому рівнях, на її пріоритетний і домінуючий характер дії, що вимагає швидкої адаптації та пристосування національних економік усіх країн-учасників міжнародного співробітництва.

В наукових працях Р.В. Войтович представлено тезу щодо сутності та розуміння глобалізації як «...нового типу світового розвитку, що знаменує появу нових магістральних тенденцій, за якими буде розвиватись світ упродовж майбутніх кількох десятиліть, а тому важливо, аби кожна держава світу

незалежно від рівня розвитку знайшла можливість вписатись у глобальний простір, інакше вона ризикує опинитись в ситуації глобальної ізоляції, яка, у свою чергу, спровокує її соціально-політичну та економічну деградацію» [6].

Серед розмаїття численних наукових підходів до трактування сутності поняття «глобалізація», особливо визначальними є погляди представників офіційних авторитетних міжнародних організацій. Так, у 1997 році група експертів Програми розвитку ООН (ПРООН) у Всесвітній доповіді про людський розвиток представила концепцію розгляду феномену глобалізації з позиції процесного підходу, згідно з яким досліджувану категорію слід сприймати як «...процес розширення й поглиблення міжнародних торговельних потоків, потоків фінансів і інформації на окремому ринку, інтегрованому глобальному ринку, ціль якого – звільнення національних і глобальних ринків у надії, що вільні торговельні потоки, потоки фінансів і інформації будуть сприяти росту добробуту людини [7, с.67].

У свою чергу експерти Міжнародного валютного фонду (МВФ) визначають глобалізацію як «зростаючу економічну взаємозалежність країн усього світу внаслідок зростаючого обсягу й розмаїтості міжнародних угод з товарами, послугами й світовими потоками капіталу, а також завдяки усе більш швидкій й широкій дифузії технологій» [7, с.66].

Особливої уваги заслуговує концепція, представлена професором Паризького університету політичних досліджень Б. Баді щодо визначення сутності глобалізації, в основі якої лежить розгляд досліджуваного явища з позиції трьох основних її вимірів: 1) глобалізація – це процес, що розвивається протягом багатьох століть; 2) глобалізація означає гомогенність світу, життя за єдиними принципами, сповідування єдиних цінностей, прагнення все універсалізувати; 3) глобалізація – це визнання зростаючої взаємозалежності, головним результатом якої є підрив, руйнування національно-державного суверенітету під натиском дій нових факторів загальнопланетарної сцени – глобальних фірм, релігійних угруповань, транснаціональних управлінських структур (мереж) [6, с. 30]. Даний підхід, в певній мірі, дозволяє з'ясувати

сутність феномену глобалізації, розкрити її зміст та визначити загальні умови і фактори, що характеризують її в загальному.

Окрім представлених вище трактувань, в сучасних літературних джерелах можна зустріти узагальнення авторських поглядів щодо визначення і пояснення сутності та особливостей прояву глобалізації, як економічного явища. Серед узагальнюючих тверджень, що, певним чином, ілюструють її економічний зміст можна виділити наступні: 1) процес виходу інтересів національних господарюючих суб'єктів за межі територіальних кордонів окремих держав поряд з формуванням та розширенням сфери діяльності транснаціональних економічних та фінансових структур; 2) процес підняття приватних національних економічних проблем на глобальний світовий рівень бачення, який вимагає їх вирішення та врахування світових господарських інтересів і мобілізації світових ресурсів; 3) це безпосередній вплив того що відбувається в одній частині світової економіки на інші її частини, які можуть бути не пов'язаними; 4) це необхідність координації в загальносвітових масштабах національних економік та фінансових політик з метою створення єдиного світового порядку [2, с.51-52].

Проаналізувавши вище представлені підходи до розуміння та розкриття змісту поняття «глобалізація», можна виокремити основні форми її прояву, що ілюструють багатогранність даної категорії, яка одночасно може сприйматись як: 1) метасистема, що складається із ряду підсистем (вимірів) (Ю.Г. Козак; Е. Кочетков); 2) об'єктивний соціальний процес, що спрямований на поглиблення взаємозв'язку різноманітних сфер суспільного життя (У. Бек, В.М. Лукашевич, група експертів Програми розвитку ООН); 3) процес, що впливає на окремі сфери суспільного життя (фрагментарний вплив), змінюючи узвичаєні форми його устрою (П. Ратленд); 4) новий всеохоплюючий тип світового розвитку, що змінює традиційні устрої країн та призводить до їх взаємозалежності (Р.В. Войтович, Н.М. Вдовенко, Л.В. Богач та В.Л. Гераймович, експерти МВФ).

Глобалізації як і будь-якому економічному явищу, що реалізується через мережу процесів, притаманні певні характеристики. Аналіз наукових трактувань сутності досліджуваного поняття дозволив виділити наступні характерні його аспекти: всеохоплюючий вплив; трансформація (видозміна) традиційних форм устрою країн-учасників; міжнародна взаємозалежність; економічні зміни; міжнародна кооперація; синергетичний ефект; наявність особливого впливу (позитивного чи негативного) на економічний стан країни.

При цьому в сучасних літературних джерелах [2, 3], що присвячені питанням глобалізації, можна неодноразово зустріти наступні узагальненні характеристики які, підкреслюють, що глобалізація: пов'язана із переходом від індустріальної до постіндустріальної стадії економічного розвитку; являє собою якісно новий етап поглиблення взаємозв'язків в економічній, політичній, культурній сферах на базі підвищення мобільності капіталу, робочої сили, інформації в масштабі світу; втілюється в зростаючій взаємозалежності країн світу у результаті зростаючої інтенсифікації міжнародного руху економічних благ, капіталів, дифузії, та т.і.; потребує сумісних зусиль урядів держав і міжнародних організацій та сумісного регулювання на міжнародному рівні.

Проведений аналіз вище представлених теоретичних підходів, дозволив нам сформулювати власне бачення сутності терміну «глобалізація», яке можна трактувати як всеохоплюючий процес, що відбувається не залежно від волевиявлення окремих країн та здійснює синергетичний вплив, дія якого проявляється полярно для різних країн, викликаючи трансформаційні зміни у сфері їх державного устрою, економічного розвитку та взаємовідносин з іншими учасниками світового співтовариства.

Особливу увагу та науковий інтерес привертають погляди дослідників щодо визначення передумов виникнення та специфіки еволюційного розвитку феномену глобалізація, які з часом набули концептуальних рис.

На думку грузинського дослідника В.А.Кварацхелія, “процес глобалізації обумовлений об'єктивними факторами світового розвитку, поглибленням розподілу суспільної праці, високими темпами науково-технічного прогресу,

розвитком міжнародних комунікативних систем, і в результаті цього зближенням політичних взаємовідносин між країнами. Разом з тим на сучасному етапі розвитку людства створюються сприятливі умови для активізації процесу глобалізації” [6, с.18].

Згідно концепції американського соціолога та футуролога Е. Тоффлера, глобалізація виникає в кінці 70-х рр. та сприяє переходу суспільства до нового етапу розвитку, який він називає «Третьою хвилею». Науковець вважає, що входження цивілізації в еру «третьої хвилі» обумовлено переходом від «індустріального» типу суспільства до «постіндустріального», що супроводжується поширенням та активізацією впливу глобалізаційних процесів в загальнопланетарному масштабі. При цьому, розвитку глобалізації передують та сприяють поява нових технології, реорганізація виробництва шляхом впровадження найновітніших досягнень науки і техніки, які ймовірно призведуть до того, що «світ може опинитись у руках транснаціональних корпорацій та технореволюціонерів, а держава-нація втратить свій суверенітет» [12, с. 39].

Особливо цінною у контексті даного дослідження є концепція російського дослідника Н. Косолапова, в межах якої йому вдалося систематизувати основні передумови виникнення сучасних процесів глобалізації, охарактеризовані у вітчизняній та зарубіжній літературі. До таких передумов учений відносить: стабільні, довготривалі та негативні екологічні наслідки панування людини на планеті (геостратегічний дисбаланс у розвитку сучасного світу, що приводить до непрогнозованості екологічних ситуацій); розвиток комунікацій, інфраструктур та відносин, що тим самим приводить до такого ступеня взаємозв’язку та взаємозалежності світу, коли проблеми однієї людини стають проблемами розвитку людства; поява перших суб’єктів світової економіки та політики (транснаціональні корпорації держав, міжурядових організацій) [6, с. 20].

До числа особливих каталізаторів виникнення та активного впливу глобалізаційних процесів слід також віднести і бурхливий розвиток

інформаційних технологій та поширення інформації. Багато вчених [2, 3, 6] сьогодні переконані в тому, що глобалізація є результатом розгортання інформаційної революції і пов'язана з безпрецедентним розвитком інформаційних та комунікаційних технологій. Ця революція може привести до фундаментальних змін у суспільстві, економіці та політиці, які здебільшого можуть відбуватись значно швидше, ніж раніше [6, с. 23].

Поряд із дослідженням питань виникнення глобалізації та розуміння її сутності, науковці спрямовують свої намагання на визначення характеру її впливу та розроблення максимально точних прогнозів щодо майбутнього розвитку міжнародної економіки. Оскільки, механізм дії глобалізаційних процесів маловивчений і викликає значний науковий інтерес серед вітчизняних та зарубіжних авторів, варто розглянути та дослідити їх погляди, які часто діаметрально протилежні та породжують полеміку щодо позитивного чи негативного характеру дії глобалізації.

Німецький дослідник У .Бек схиляється до думки, що глобалізація являє собою «об'єктивний процес, який сам по собі не лише не загрожує ніякою катастрофою, але може вирішити ряд назрілих соціальних, політичних та культурологічних проблем людства» [11, с. 124].

Згідно поглядів колишнього президента Світового банку Роберта МакНамари, глобалізація в сучасному світі виконує коригувальну функцію, оскільки «розвинений світ споживає значно більше на душу населення, ніж ті країни, які перебувають на етапі розвитку», а це, у свою чергу, визначає необхідність скоригувати усталені норми споживання так, щоб знизити екологічну небезпеку, забезпечивши тим самим стійкий розвиток усіх жителів планети [6, с. 32].

Погляди американських дослідників, авторів проекту «Стан світу. 1999. Доповідь інституту Worldwash про розвиток по дорозі до стійкого суспільства» кардинально протилежні, так як, вони вважають, що «глобалізація – гігантське розширення світової економіки – несе в собі новий конфліктний потенціал. Економічна глобалізація – якщо взяти до уваги надзвичайно нерівномірний

розподіл економічних благ, підвищену вразливість і невизначеність для багатьох співтовариств і окремих осіб, а також внутрішньо властивий їй виклик місцевому управлінню і демократичній підзвітності – розділяє на частини саму структуру і зв'язність багатьох товариств. Ці процеси цілком можуть викликати сильну зворотню реакцію». Тим самим глобалізація може при певному збігу обставин викликати посилення напруженості в світі, породити нові вогнища конфлікту. І оскільки провідну роль в глобалізації сучасного світу відіграють індустриально розвинені, демократичні країни, то глобалізація може підірвати віру в демократичні інститути, які давно знаходяться в стані кризи [10].

Питання впливу глобалізації на розвиток світової економіки до кінця не вивчене. Досить важко спрогнозувати характер дії даного феномену на регіональному чи то державному рівнях, а особливо складно визначити як вплине глобалізація на міжнародну економіку загалом. Глобалізація – це різнопланове явище яке може принести як позитивні так, водночас, і негативні зміни для всіх країн на світовій арені. Характер і наслідки дії глобалізаційних процесів безпосередньо залежать від стану розвитку країни, її економічної та політичної сфери впливу на міжнародному рівні, динаміки індустріалізації національного господарства.

До основних переваг впливу глобалізації можна віднести наступні:

- формування вільної системи світової торгівлі;
- інтенсифікація міжнародних трансакцій, розвиток електронної комерції, становлення ринків робочої сили, товарів, інформаційних технологій на основі поступового зняття бар'єрів у торгівлі, підписання багатосторонніх торговельних угод і т.п.;
- швидкий ріст світового фінансового ринку, що функціонує в режимі реального часу на основі об'єднання ринкових і мережних комп'ютерно-комунікаційних технологій;
- різке збільшення обсягів і швидкості переміщення капіталів, інтенсифікація глобальних фінансових операцій;

– збільшення відкритості й взаємозалежності економік, господарсько-технологічне зближення країн, інтенсифікація регіональних інтеграційних процесів, розвиток міжконтинентальної інтеграції [4, с. 5];

- відкриває значні можливості перед країнами;
- економічне зростання на основі інтенсифікації економічного, наукового, торговельного співробітництва;
- підвищення якості життя, поліпшення добробуту громадян;
- об'єднання зусиль людства у вирішенні глобальних проблем;
- зростання обсягів зовнішньої торгівлі;
- удосконалення механізму розподілу ресурсів, підвищення ефективності їх використання на основі розвитку глобальної конкуренції [3, с. 45].

Поряд із перевагами глобалізації, вона може мати і суттєві негативні наслідки для окремих країн, серед яких:

- поглиблення нерівності між розвинутими країнами та країнами, що розвиваються;
- наростання дисбалансу між розвиненими та слабо розвиненими регіонами однієї держави;
- роботизація виробничих процесів;
- зростання безробіття;
- хронічна фінансова нестабільність та поглиблення кризових економічних явищ;
- політична нестабільність та культурне відчуження;
- порушення державного суверенітету та залежність від впливу наддержав;
- зростання фінансової залежності національних господарств під впливом диктату передових держав світу;
- стирання національних кордонів.

Вплив процесів глобалізації на стан та розвиток певної галузі, країни чи всього людства зокрема, є неоднозначним і залежить від характеру дії багатьох чинників. Ефект глобалізації, позитивні чи негативні наслідки її дії важко



передбачити, оскільки все залежить від початкових умов, і невеликі зміни в навколишньому середовищі можуть призвести до непередбачуваних результатів. Явище глобалізації, нині розвивається у відповідності з постулатами «теорії хаосу», та сприймається сьогодні як окрема тенденція розвитку людства, яка ще не набула масштабності свого розквіту.

### **Література:**

1. Ананьєв, М.Ю. Глобалізація і економічний розвиток / М.Ю. Ананьєв // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://kneu.edu.ua/get\\_file/5619/Глобалізація і економічний розвиток.pdf](https://kneu.edu.ua/get_file/5619/Глобалізація_і_економічний_розвиток.pdf).
2. Глобальна економіка: Навчальний посібник /. Вдовенко Н.М, Богач Л.В., Гераймович В.Л., Кваша К.С., Павленко М.М. – К. : НУБіП України, 2017. – 319 с.
3. Куцик, П.О. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку : монографія / П.О. Куцик, О.І. Ковтун, Г.І. Башнянин. – Львів : Видавництво ЛКА, 2015. – 594 с.
4. Яковенко, Р.В. Глобальна економіка : конспект лекцій / Р.В. Яковенко. – Кіровоград : КНТУ, 2014. – 57 с.
5. Плющик, І.А. Глобалізаційні виклики та можливості для країн з перехідною економікою / А.І. Плющик, Р.П. Огородник, Н.І. Дучинська // Економічні інновації. – 2015. – Випуск № 60, Книга II. - С. 88-95.
6. Войтович, Р.В. Глобалізаційні процеси в сучасному світі : навч.-метод. матеріали / Р.В. Войтович, М.Т. Солоха; уклад. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 52 с.
7. Навроцька, Н.А. Економічна глобалізація: проблема сутнісного розуміння та визначення / Н.А. Навроцька // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/46512/19-Navrotskaya.pdf>
8. Кулішов, В.В. Сучасні проблеми глобальної економіки / В.В. Кулішов // Інноваційна економіка. – 2013. – №3 [41]. – С. 8-11.

9. Globalization and the Challenge of a New Century: A Reader / P.O'Meara, H.D. Mellinger, M.Krain, D.Marytani (eds). Bloomington; Indianapolis: Indiana Univ. – Press, 2000

10. Делокаров, К.Х. Глобализация и теория хаоса / К.Х. Делокаров // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://spkurdyumov.ru/globalization/globalizaciya-i-teoriya-chaosa/>

11. Бек, У. Что такое глобализация? Ошибки глобализма - ответы на глобализацию / пер. с нем. А. Григорьева и В. Седельникова. – М.: Прогресс-Традиция, 2001. – 304 с.

12. Тоффлер, О. Шок будущего: Пер. с англ. / О. Тоффлер. – М., 2001. – 389 с.

### **1.3. Структурні зміни в економіці та стані підприємств промислового комплексу країни**

**Ємцев В.І.,** д.е.н., професор

Розвиток світової та вітчизняної економік відбувається в умовах поглиблення глобалізації та інтернаціоналізації всіх аспектів господарської діяльності. При цьому, процес глобалізації є об'єктивним, тому що пов'язаний з поглибленням взаємозалежності та взаємного впливу різних сфер діяльності держав і компаній в умовах перетворення світової економіки в єдиний ринок товарів, послуг, капіталу, робочої сили та інформації, інтернаціоналізацією виробництва. Саме процеси глобалізації в світової економіці суттєво впливають на стан та темпи розвитку економік країн світу, поглиблюючи міжнародний розподіл праці, відкриваючи нові можливості для прискорення економічного зростання їх економік за рахунок дифузії нових технологій, підвищення загального техніко-технологічного рівнів виробництва, збільшення продуктивності праці тощо [1].

У свою чергу міжнародний розподіл праці сприяє збільшенню обсягів, динаміки та значення міжнародної торгівлі, обсягів інвестицій та технологічного обміну між країнами, забезпечують зміни у

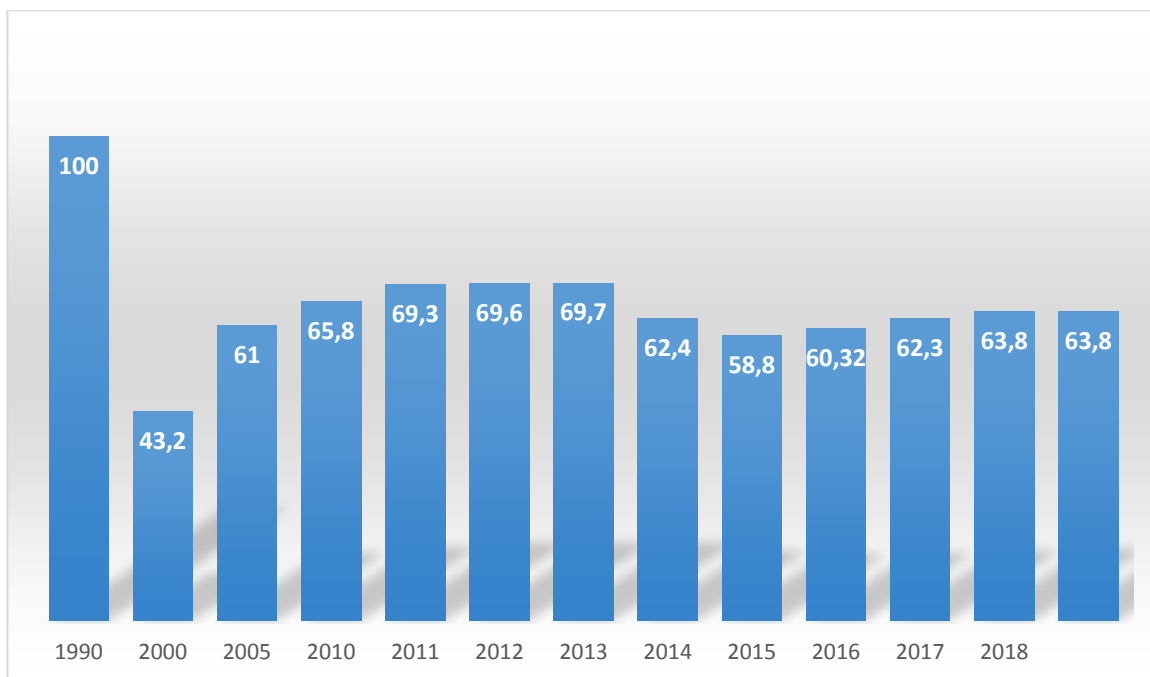
конкурентоформуючому середовищі діяльності міжнародних фірм, які реалізують глобальні стратегії та використовують власні глобальні конкурентні переваги. Разом з тим, ці процеси, загострюють глобальну конкуренцію на найбільш важливих товарних та географічних ринках та мають негативний вплив на економіку багатьох країн «третього» світу, за рахунок збільшення їх залежності від торгових партнерів, підвищуючи реакцію економік країн, що розвиваються від факторів зовнішнього міжнародного середовища, формуючи та розвиваючи різні схеми та канали для відтоку національного капіталу за межі цих країн тощо. Тому для країн із слабкими економіками зростаючі інтеграція та взаємозалежність економічних систем призводить до економічної дестабілізації та уповільнення, а іноді, і до зупинки подальшого економічного розвитку цих країн.

При цьому, глобальне виробництво дуже нерівномірне. Так, за даними Світового банку, сімка найбільших індустріальних економік G-7 (міжнародний клуб включає Великобританію, Італію, Канаду, Німеччину, США, Францію, Японію) забезпечувала випуск 46,4% світового ВВП (2018 р.). З урахуванням Китаю їхня сукупна частка становила 62,3%. А якщо розглядати G-20, то ці двадцять країн виробляли приблизно 82% глобального ВВП. На решту держав, які подали дані Світовому банку, припадає близько 18%, або в середньому порядку 0,11% світового ВВП в середньому на країну. Так у 2018 р. Україна, виробляючи 0,15 % світового ВВП, займала 57 місце в світі та 131-ше місце в загальному рейтингу країн світу. ВВП на одну людину – лише \$ 3,1 тис. [2,3].

Глобальна економіка з 2009 р. перебуває в тривалому зростаючому тренді, який у 2020 р. може зафіксувати рекорд в післявоєнній історії. Тому основний глобальний ризик знаходиться в макроекономічному полі – завершення поточного ділового циклу і настання рецесії, регіональної або глобальної, короткострокової або тривалої. Все це потрібно враховувати під час розробки стратегії управління процесом розвитку підприємств в умовах трансформації економічних відносин та інституційної трансформації реального сектора економіки України [1,2].

Результати проведених досліджень свідчать, що на початку 90-х років минулого століття економіка України, за промислово-економічним потенціалом, входила до першої десятки найбільш економічно розвинутих економік світу. Так у 1991 р. країна мала значно потужнішу економіку з часткою в світовому ВВП на рівні 0,32% (у грошах – \$ 142,72 млрд з урахуванням інфляції долара з 1991 по 2018 р.) [3]. Після отримання незалежності, за умов орієнтації економіки на використання і розвиток високотехнологічних галузей та інтеграцію у міжнародні проекти, Україна мала всі шанси отримати базу для стрімкого розвитку.

Проте, як свідчать результати аналізу, динаміка ВВП України за 27 років незалежності демонструє загальний тренд зниження: на кінець 2018 р. значення ВВП склало лише 63,8% від рівня 1991 року (рис.1). За цей час всі колишні республіки СРСР за значенням обсягу ВВП досягли значень 1991 р. і пішли в своєму розвитку далі.



**Рис. 1.3 Динаміка ВВП України, (1990 – 100%) [2,3].**

Такі ж саме тенденції мали місце в інших сусідніх країнах. Так обсяги ВВП Польщі, Білорусі і Туреччини за цей період зросли відповідно на 265%, 191% і 330% у порівнянні з 1991 р. [2,3]. Причиною такого стану економіки

України є те, що в силу різних причин, за останні 28 років Україна перенесла три системні кризи – у 1991–99 рр., 2008–2009 рр. і 2014–2015 рр. (табл.1.3).

Усі вони супроводжувалися значним спадом виробництва, валютними, фінансовими, бюджетними, борговими та банківськими потрясіннями. Під час них країна втрачала доступ до зовнішніх кредитних ринків, а держава – фінансову та конкурентну спроможність, істотну частину промислового потенціалу. Такі рецесії завдають економіці значних втрат та впливають на послаблення всієї економіки, її галузей та окремих факторів виробництва.

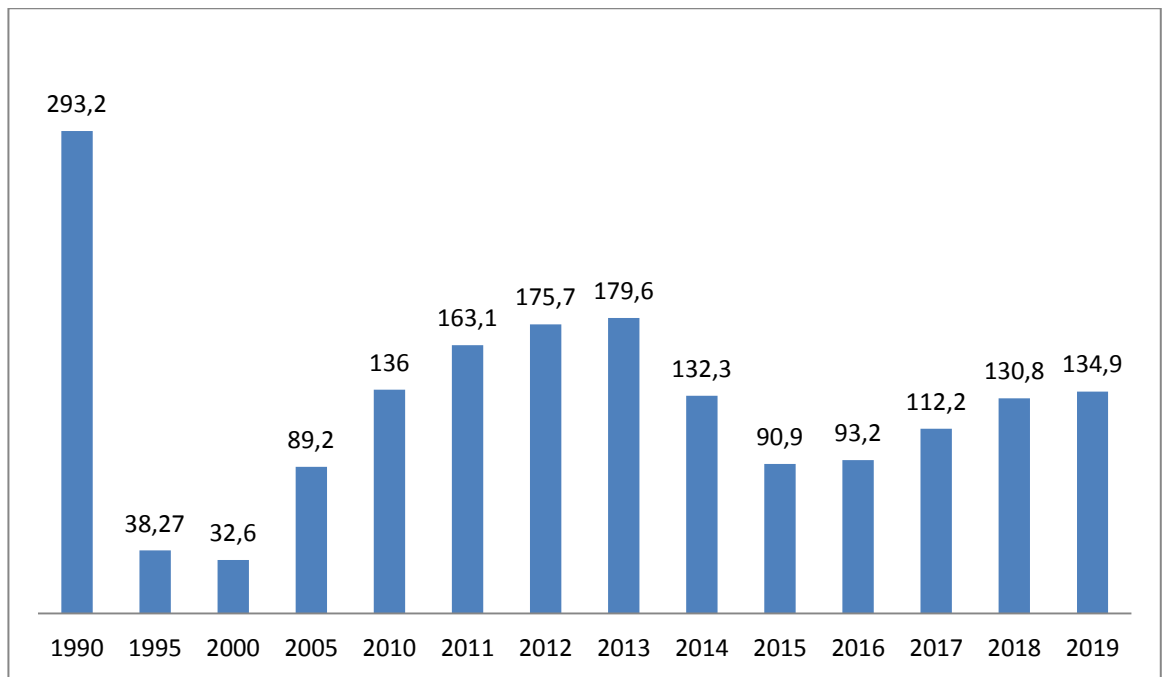
На нашу думку, однією з основних причин існуючого стану в економіці країни та у промисловості є втрата ринків республік колишнього СРСР практично для всіх видів продукції, що виробляла економіка країни.

*Таблиця 1.5*

**Характеристики та тривалість криз в Україні, [2,3].**

Показники	Криза переходу від планової економіки до ринкової, 1989-1999 рр.	Глобальна криза в Україні, 2008-2009 рр.	Криза «двох інтервенцій», 2013-2016 рр.
Тривалість кризи, років	10	1	3
Глибина кризи, % кумулятивного падіння ВВП	-60,7	-15,1	-15,8

Враховуючи те, що інтерес до придбання вітчизняних машин, обладнання, товарів та послуг виявляли в основному країни СНД, скорочення обсягів виробництва в цих країнах призвело до переорієнтації їх власних економік в бік торгівлі сировиною (переважно нафта, газ, метали, ліс, зерно тощо), що лишило економіку України цієї значної частини вітчизняного експорту та призвело до значного зменшення ВВП України.



**Рис. 1.4. Динаміка ВВП України, млрд дол., [2,3].**

З цього можна зробити висновок, що причинами падіння обсягів виробництва в економіці та у промисловості в Україні є втрата ринків в країнах колишнього СРСР, зростання протекціонізму в світі, зростання обсягів глобальної торгівлі, а, отже, й промислового виробництва саме в розвинених країнах. Однак світові тенденції, що негативно впливають на стан вітчизняної промисловості, не пояснюють, чому в українській промисловості темпи падіння обсягів виробництва вищі, ніж в інших країнах світу і чому він уже набув передкризової динаміки.

На нашу думку, ще однією з головних причин таких змін в економіці країни є процес міжгалузевої дезінтеграції, переділу власності й тотальної неготовності вітчизняної економіки до глобальної конкуренції на світових ринках промислової продукції. В Україні стала зникати технологічно складна продукція, а у структурі експорту почали домінувати дешеві товари низьких рівнів переробок та низькою доданою вартістю: сталь, руда, вугілля, зерно тощо. На цьому тлі навіть найпростіші продукти хімічної промисловості (аміак) стали вже продуктом глибокої переробки.

Хоча на початку 1990-х років наприклад, український ОПК, який був частиною колись єдиного радянського ОПК, складався із 700 об'єднань і

наукових організацій із загальною чисельністю понад 1,5 млн робітників. А це більше ніж кількість зайнятих сьогодні в усій обробній промисловості України. В той же час, залежність від кооперації з підприємствами ОПК інших пострадянських країн, насамперед РФ, становила за різними видами озброєнь від 40% до 95% [3]. За рідкісними винятками, в Україні розроблялися та вироблялися частини й комплектуючі для озброєння, військової техніки та обладнання, які в остаточному вигляді виготовлялися підприємствами РФ. Водночас, розробка й виробництво окремих складових продукції українських підприємств здійснювалися в кооперації з науковими, проектними й виробничими організаціями колишніх республік СРСР та тієї ж РФ. Так на території РФ перебувало понад 70% усіх підприємств - постачальників комплектуючих для українського ОПК. І таке положення справ було практично у всіх галузях машинобудування та промисловості. Це є підтвердженням однієї з причин глибокої кризи з багатократним зменшенням кількості підприємств, обсягів промислового виробництва та зайнятості робітників вже на початку 1990-х, що триває до останнього часу.

Однак, конкурентоспроможність економіки будь-якої країни визначається станом промислового виробництва і його структурою. За останні півстоліття держави, що експортують готову продукцію, збільшили свою частку на світовому ринку з 48% до 72%, а країни, що продають за кордон сировину, знизили з 52% до 28% [1,2]. При цьому, треба відмітити, що для багатьох країн, в тому числі індустріально розвинених, зниження частки промисловості в ВВП також є тенденцією. Але, якщо у лідерів світової індустрії зниження частки промисловості в ВВП відбувається внаслідок прискореного зростання сфери послуг, інформаційного і телекомунікаційного секторів, то в Україні причиною її зниження є деградація промислового виробництва. При цьому в суспільній свідомості формується думка, мовляв, розвиток промисловості вже не грає істотної ролі. А в економічно успішних державах при існуючій тенденції існує чітка довгострокова промислова політика, яка представляє собою комплекс конкретних заходів держави, спрямованих на стимулювання розвитку певних

галузей та секторів економіки з чітким уявленням того, який кінцевий результат буде отриманий в процесі її реалізації. На нашу думку, для промислової політики України цей кінцевий результат повинен означати перехід від сировинної моделі розвитку до моделі інноваційно-високотехнологічної шляхом створення інтелектуального ядра вітчизняної промисловості.

Однією з ключових причин скорочення обсягів промислового виробництва в країні можна назвати проблему слабкості підприємств вітчизняної промисловості у порівнянні з конкурентами в техніко-технологічному, якісному, організаційно-управлінському, маркетинговому, зовнішньоекономічному та інших аспектах діяльності промислових підприємств. Ситуація загалом закономірна, адже створення принципово нових чи глибока модернізація наявних виробничих промислових потужностей за три десятиліття практично не відбулася. Держава мала б жорстко питати з олігархів, які володіють більшістю великих промислових активів, чому вони не вкладають гроші в модернізацію. Однак можливо, власники взагалі не бачать перспективи для промислових активів та просто експлуатують їх, поки ті ще виробляють продукцію, яку можна десь продати. І підтвердженням тому - поява на багатьох існуючих промислових підприємствах тенденції до суттєвих скорочень обсягів виробництва та примітивізації асортименту продукції що виробляється, кількості робочих місць і тривалості робочого тижня. Більш того, існує загроза подальшого закриття низки промислових підприємств, заводів і фабрик, які за своїм техніко-технологічним рівнем, якістю продукції та іншими критеріями не відповідають вимогам сучасного світового ринку промислових товарів.

Однак, в умовах скорочення обсягів промислового виробництва, знижувались доходи та зникали фінансові можливості промислових підприємств щодо модернізації, інноваційної діяльності і, як наслідок, скорочувались надходження до бюджету і соціальних фондів. Загальна фінансова нестійкість наростала, але економіка балансувала, поки тримався курс гривні. Коли ж курс, під час зміни світової ринкової кон'юнктури



знижувався, починався загальний хаос: паніка вкладників, масове зняття депозитів, неповернення кредитів, банкрутство банків і підприємств, виведення з економіки грошей іноземних інвесторів, вводились валютні та інші обмеження, зменшувались відрахування до бюджету.

Треба відмітити, що практично всі уряди робили спроби стимулювання розвитку економіки. Так за підтримки Президента Кучми Л.Д. у 90-х було розпочато спільне виробництво вітчизняного Ан-140 в Ісфагані (Іран). Тоді ж залучили корейських інвесторів для підтримки розвитку вітчизняного автопрому у Запоріжжі, докладалися чималі зусилля для збереження комплексу з виробництва продукції для потреб космосу «Південмашу» та участі України в міжнародній програмі Sea Launch [4].

Така ж мотиваційна політика була реалізована в переробній (харчовій) промисловості. Так, введення в 1998 р. мита (23%) на експорт насіння соняшнику забезпечило на протязі наступних 20 років збільшення переробних потужностей в олійно-жировій промисловості в 8 разів, обсягів виробництва масла - в 14 разів, а його експорту - в 25 разів. Україна вийшла в світові лідери з виробництва та експорту соняшникової олії. Аналогічно, впровадження у 1999 р. механізму повернення ПДВ аграріям виключно через продаж продукції на переробку вітчизняним підприємствам харчової промисловості сприяло зростанню за 2000-2004 рр. виробництва в цій галузі майже в два рази, або в середньому на 16,4% в рік. А введення в 1999 р. фіксованого (розмір якого залежав тільки від площі сільгоспугідь, що оброблялись) податку для сільгоспвиробників забезпечило повне виведення з-під оподаткування приросту виробництва сільгосппродукції, а також доходів і прибутку від її реалізації. В результаті вже у 2000 р. це дало приріст обсягів сільгоспвиробництва на 9,8%, а за 2000-2004 рр. сумарно на 30%. Галузь була виведена зі збиткової в прибуткову, а залучення інвестицій, в тому числі іноземних, і банківських кредитів в рази перевищувало рівень 1999 р. [4].

Усе це давало додатковий прибуток, валютні надходження та зайнятість населення. Але цих успіхів виявилось критично мало – вони залишилися

локальними й не переросли в масштабну модернізацію підприємств всіх галузей економіки. Проте завдяки цим зусиллям, під час світової кризи 1998 – 1999 рр. ВВП України впав лише на 2%, проти 15,1% - у 2008-2009 рр. та 15,8%. – у 2014-2016 рр. [2,3].

Відповідно зменшилася і частка промисловості у ВВП з 52% у 1990 р. до 16,2% - у 2018 р, а матеріально-технічна база підприємств, на сьогоднішній день, не відповідає сучасному технологічному укладу [3,5]. До того ж ВВП у промисловості формується переважно в низькотехнологічних галузях, як-то гірничо-металургійний комплекс і харчова промисловість. Питома вага машинобудування у ВВП в Україні відстає від більшості країн ЄС, а в абсолютному вимірі частку цієї галузі у ВВП країни можна порівняти з часткою машинобудівної промисловості у такій країні, як Словенія. Тож не дивлячись на досить значну роль промисловості в національній економіці, для наближення рівня життя в Україні до рівня життя у сусідніх країнах і збереження конкурентоспроможності вітчизняних товарів на світовому ринку необхідно суттєво підвищити конкурентоспроможність, продуктивність та якість промислового виробництва. Також, враховуючи рівень торговельної відкритості України (близько 45% ВВП за експортом, та 50-60% за імпортом [2,3]. Для порівняння, склад експорту розвинених країн відрізняється від складу вітчизняного експорту, а частка експорту у ВВП за 2018 рік для розвинутих країн склала: США - 12%, Китай - 20%, Великобританія - 30%)., в економіці країни почали наростати сировинні ритми, так звані «цінові гойдалки»: у разі зростання цін на її експортну сировину економіка зростала, коли ж ціни на сировинну продукцію на світових ринках знижувались – економічна активність знижувалась.

Хоча через сировинну складову експорту та низьку інтегрованість економіки України у світовий фінансовий сектор, країна відчула кризу 2008-2009 рр. дещо пізніше, ніж більшість економічно розвинених держав. Але пізніше, коли криза вийшла за межі фінансової сфери, вона почала поширюватися на інші галузі економіки та зробила відчутний вплив на всю

економіку України. Якби економіка України була більше орієнтована на внутрішній ринок або основу експорту складали товари з високою доданою вартістю, а не сировинна продукція, то у країні була б можливість пом'якшити наслідки економічної кризи. Однак під час кризи експорт різко скоротився, бо впали попит та ціни на основні товари вітчизняного експорту - чорні метали та зерно (майже половина експорту у 2008 р.). Якщо у 2008 р. дохід від експорту складав понад \$ 63 мільярдів, то у 2009 р. він впав на 40%.

Звичайно, постраждала вся економіка, але в першу чергу - прив'язані до експорту сировинної продукції галузі: АПК, металургія та інші сировинні підприємства. Так, наприклад, у 2017 р. загальне виробництво сталі в Україні зменшилося на 12% проти 2016 р. – до 21,3 млн тонн; виплавка чавуну на 5% – до 20 млн тонн; виробництво загального металопрокату скоротилося на 14 % – до 18,4 млн тонн. У світовому рейтингу виробників сталі Україна опустилася аж на 12 місце, хоча останні 20 років була у першій десятці. При цьому критичними під час кризи були три фактори: глибина й тривалість падіння цін на експортну сировину, розмір знецінення гривні та обсяг міжнародних резервів. Економіка країни стала отримувати менше валюти, відбулося значне знецінення гривні.

Такий стан справ щодо структури українського експорту продовжується і на сьогоднішній день. Аналіз структури загального експорту свідчить, що 80% його обсягів складають товари та 20 % - послуги (транспортні, ІТ, з переробки ресурсів, ремонтні, туристичні тощо). Аналіз структури експорту товарів дозволяє зробити висновки, що основою вітчизняного експорту є сировина та товари з незначною величиною доданої вартості. Так структура експорту товарів у 2018 р. мала наступний вигляд: 39,3% - продукція АПК і харчової промисловості; 24,6% - продукція металургійного комплексу; 11,6% - продукція машинобудування; 9,6% - мінеральні продукти; 5,4% - продукція хімічної промисловості; 4,3% - деревина та паперова маса; 3,1% - різні промислові товари; 2,5% - продукція легкої промисловості. Частка високотехнологічного експорту в структурі промислового експорту не перевищує 7%. При цьому

динаміка обсягів основних експортних груп товарів, крім продукції АПК та продукції металургійного комплексу, в останні п'ять років має від'ємну динаміку.

Вартісна структура експорту продукції АПК залишається сировинною: 53% - продукція рослинного походження (з якої 73% - зернові культури, 20 % - насіння та плоди олійних культур, 7% - інші види продукції), 24% - рослинні олії та жири, 16% - готові харчові продукти, 7% - продукція тваринного походження [3,8] (додаток А, рис. А.1).

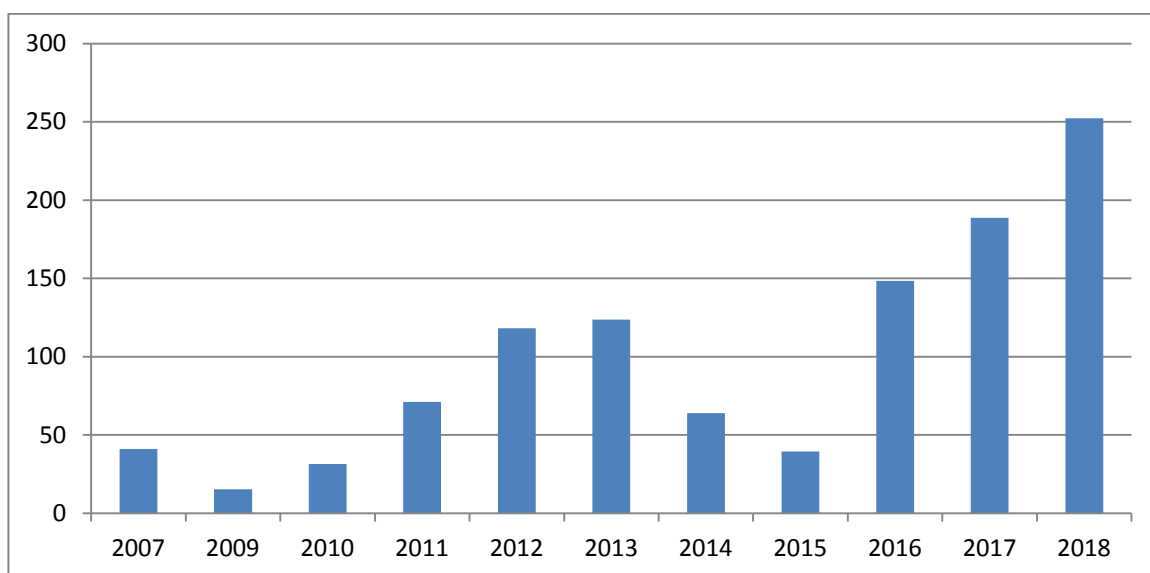
У 2019-му, після певної стабілізації у 2017–2018 роках, знову посилюється тренд на деіндустріалізацію країни. Суттєвих змін у структурі вітчизняного експорту не відбулося і протягом 9 місяців 2019 р. Три чверті вітчизняного експорту – це експорт сировини та продукції з низьким ступенем обробки. Зокрема, майже половина вітчизняного експорту у січні–вересні 2019 р. припала на: чорні метали – 18,7%, зернові культури – 18,4% та олії рослинні – 9,0%. Причому, у порівнянні з аналогічним періодом 2018 р., експорт зернових культур збільшився на 42%, тоді як обсяги продажу чорних металів скоротилися на 10%. Таким чином агроекспорт України і надалі продовжує розширюватись, скорочуючи традиційну частку продукції металургії. Тобто Україна вже міцно закріпилася в ролі світового постачальника сировини. При такій структурі товарного експорту цінова конкурентоспроможність національних виробників 2019 р. значно погіршилася через ревальвацію гривні.. Тому з урахуванням повільного зростання продуктивності праці в Україні (яка, за даними Світового банку, становить близько 10% середньої продуктивності в країнах ЄС), дефіцитного поточного рахунку та високого рівня зовнішнього боргу ревальвація у другому та третьому кварталі негативно вплинула на промисловість. [3,8]

В той же час, питома вага товарів з високою часткою доданої вартості в українському експорті залишається низькою. Зокрема, у січні-вересні 2019 р. в загальному вартісній структурі експорту частка групи «Машини, обладнання та механізми» становила 8,9% проти 9,9% у відповідному періоді 2018 р. Однак,

треба зазначити, що з початку року відбулося збільшення на 28,6% обсягів експорту по групі 17 УКТЗЕД «Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби», частка якої в структурі досягла 1,8% [3,8].

Проте, заробляти на експорті з країни вдається тільки великим компаніям. Після закриття ринків СНД та країн ЕАМС основним ринком збуту є європейський, ввезення на який все ще строго обмежене квотами, використовують які лише одиниці підприємств. Так наприклад, експортом м'яса в ЄС займаються 7 українських компаній, 4 – експортують яйця, 20 - рибу і рибні продукти тощо. Проблема участі в експорті продукції невеликих товаровиробників полягає в тому, що вони повинні: а) виконати вимоги до якості та безпечності продукції; б) сформувати для експорту крупну товарну партію; в) забезпечити регулярність поставок продукції на експорт.

Обсяг імпорту у 2018 р. склав \$57,2 млрд, у 2019 р. обсяги імпорту очікуються у розмірі \$61 млрд. Тобто його обсяги мають загальну тенденцію до збільшення з року в рік. Основними позиціями імпорту в Україну у 2019 р. залишаються паливні ресурси (21,7%), машини та обладнання (21,9%), а також продукти хімічної промисловості (12,9%) [3,8].



**Рис. 1.5.** Динаміка дефіциту балансу зовнішньоекономічної діяльності, млрд грн, [2,3].

Це, в умовах залежності економіки країни від імпорту, має негативні наслідки для економіки країни. Разом із зростанням обсягів експортно-імпортних операцій, імпорт в Україну в останні роки хронічно випереджає експорт, а їх різниця сягає часом 8% ВВП (рис.1.5.). Все це держава покриває за рахунок зовнішніх запозичень та збільшенням загальної заборгованості. Причому ставки обслуговування наявного державного боргу України є рекордними, якщо порівнювати її з подібними країнами, а бюджетний механізм у нинішньому його вигляді призводить до перерозподілу ресурсів економіки на користь кредиторів.

Крім того результати проведеного аналізу свідчать, що якщо у 2005 р. імпортована з інших країн продукція становила 29,5% від загального обсягу проданої в Україні продовольчої продукції (непродовольчої - 42,4%), то вже у 2018 р. її частка сягнула до 58% (непродовольчої - 64,7%). Так частка вітчизняної телекомунікаційної продукції становить 0,1% ринку, аудіо та відео обладнання - 0,4%, комп'ютерної техніки - 1,9%, мотоциклів - 2,2%, фото- і оптичного устаткування - 3,2%, автомобілів - 3,6%, взуття - 4,2%, годинників і ювелірних виробів - 4,8%. [2,3,8]. Тобто економіка та населення України дедалі більше стають заручниками імпортозалежності, у яку країна методично заходила впродовж останніх десятиліть. Хоча за прогнозами, саме завдяки імпорту у 2019 р., в Україні до 10% зростуть обсяги внутрішньої торгівлі при тому, що харчова, текстильна та меблева галузі разом із сільським господарством показують темпи приросту, близькі до нуля, а деякі навіть падають.

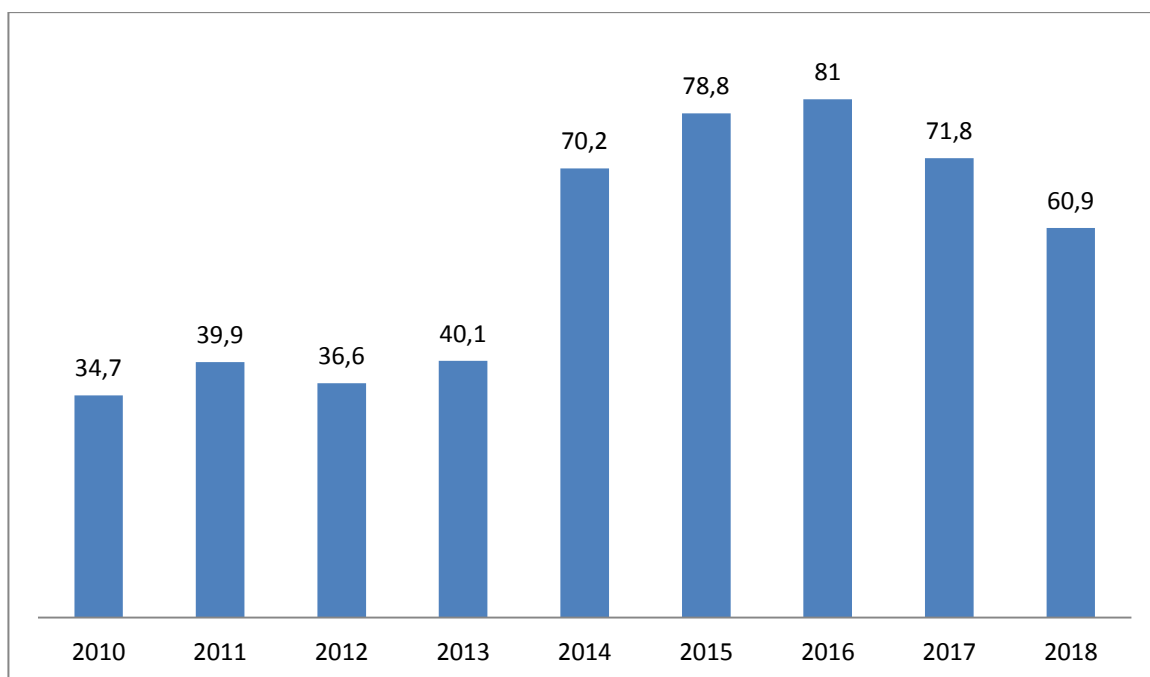
І якщо збільшення товарів критичного імпорту - енергоресурсів і сировини, машин та обладнання, які ми не можемо виробляти, але які потрібні для модернізації економіки та функціонування підприємств різних галузей, ще можна зрозуміти, то зростання пропозицій на внутрішньому ринку імпортних споживчих товарів, виробництво яких можна забезпечити великому та середньому бізнесу, пояснити тяжко. Так, наприклад, на сьогоднішній день в країні функціонує понад 2,3 тис. підприємств легкої промисловості різної

потужності, де працюють близько 85 тисяч працівників. Проте, понад 54% імпорту готової продукції легкої промисловості становлять товари «секонд-хенду», а Україна у 2018 р. за обсягами його імпорту (більше 100 тис. т) посіла третє місце у світі. Результати проведеного аналізу свідчать, що основними причинами незадовільного забезпечення внутрішнього ринку товарами легкої промисловості є: не зовсім рівні умови конкуренції на внутрішньому ринку, недоліки у митному та податковому законодавстві (українським законодавством користуються бізнесмени і як гуманітарну допомогу різними благодійними фондами ввозять у країну секонд-хенд та під його видом новий брендований одяг, щоб потім його продавати. Загалом в Україні в Єдиному державному реєстрі у 2018 р. було 1416 організацій-отримувачів гуманітарної допомоги.), невдосконалений механізм контролю за якістю та безпечністю продукції, дефіцит кадрів для підприємств легкої промисловості з необхідною кваліфікацією, низька продуктивність праці, обмежений вибір сировини вітчизняного походження або повна її відсутність тощо.

При цьому виникає парадокс, чим більшу частину споживчої продукції Україна буде імпортувати під час зростання купівельної спроможності населення та розвитку споживчого кредитування, тим швидше це призведе до збільшення розміру негативного сальдо торгового балансу, додаткового тиску на курс гривні і зменшення обсягів вітчизняного виробництва. Тому що промислове виробництво це, в тому числі, і експорт, а його скорочення – це скорочення експорту та валютних доходів. Враховуючи те, що значна кількість продукції, яку споживає населення країни, особливо промислової, - імпортна, знецінення гривні призводить до здорожчання імпортової продукції і зменшення обсягів її споживання. Через імпортозалежну модель економіки Україна потрапила в ситуацію, коли від обсягів імпорту критично залежить наповнення бюджету. Наприклад, у 2019 р. з 860,7 млрд грн усіх податкових надходжень до бюджету, різні збори з імпорту мають забезпечити 48 % (415,3 млрд грн) надходжень.

Водночас імпорт товарів припинити неможливо, а це буде негативно впливати на обсяги виробництва та реалізації продукції вітчизняних підприємств. Падіння обсягів виробництва, доходів та зменшення прибутковості підприємств підтримають існуючу тенденцію до зменшення податкових надходжень у бюджет. Щоб підтримати гарантовані бюджетні виплати, уряду знову та знову доведеться брати у борг, та ще й під значно вищі відсотки, ніж зазвичай (рис.1.6).

В умовах ревальвації та невизначеності перспектив курсу гривні, банки зменшили обсяг кредитування підприємств та населення. Більшість суб'єктів господарської діяльності скоротили обсяг виробництва, а деякі – припинили свою діяльність. В цих умовах зросло безробіття, доходи населення або впали, або не зростали. Відповідно, зменшились обсяги збору податків, внаслідок чого уряду довелося робити запозичення з-за кордону та збільшувати зовнішній борг.



**Рис. 1.6. Співвідношення державного боргу та ВВП України, % [2,3].**

Україна тільки у 2018 р. з виплатила бюджету за державними боргами 305 млрд грн, а у 2019 р. планується сплатити майже третину бюджету країни – 417 млрд грн, що майже у чотири рази більше, ніж видатки на Міністерство оборони країни. У відсотках до ВВП у 2018 р. виплати та обслуговування



державного боргу становили 9,2%, а в 2019-му буде сплачено 10,6%. Так станом на 30.09. 2019 р. зовнішній борг усіх секторів економіки у відносному вимірі становив 77,1% ВВП, що суттєво перевищує прийняті у світі граничні значення. Планові сумарні платежі уряду та НБУ в рахунок погашення і обслуговування зовнішнього державного боргу у 2020 р. оцінюються на рівні близько 8,9 мільярда доларів, і це без урахування валютних ОВДП. Тобто боргове навантаження на Україну зростає, що негативно впливає на темпи економічного відродження країни.

Найбільш глибоку (ніж кризи 1998 – 1999 рр. та 2008-2009 рр.) та тривалу кризу економіка України пережила у 2013-2016 рр. Безсумнівно, російські економічні санкції, російська агресія, військові дії стали важливим чинником останньої кризи. Причому, найбільш тяжким був 2015 р., вже після закінчення «горючої фази» конфлікту на Донбасі, коли рівень зменшення вітчизняного ВВП у 2014 р. становив 6,6%, у 2015 р. – 9,9%, а разом – 16,5%. Також треба відзначити, що різке погіршення економічної ситуації відбулося в областях, не зачеплених військовими діями та розташованих на значній відстані від лінії фронту.

*Таблиця 1.6*

**Динаміка деяких економічних і соціальних показників України**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ВВП	-0,02	-6,6	-9,69	2,4	2,5	3,6
Промисловість	-4,3	-10,1	-13,0	3,6	-0,7	Н.д
Виробництво СГ продукції	13,6	-10,0	-19,8	3,0	-0,8	Н.д
Роздрібний товарообіг	6,1	-10,0	-19,9	3,0	3,1	Н.д
Реальні доходи населення	6,1	-11,5	-22,3	0,3	0,8	6,1
Експорт	-6,9	-14,3	-27,0	-4,1	19,1	8,6
Імпорт	-7,1	-27,1	-29,3	3,7	26,2	15,2
Інфляція	0,5	24,9	43,3	12,4	15,1	9,8

Джерело: [3].

До того ж таке погіршення відбулося на другий рік війни – тоді, коли інтенсивність військових дій помітно знизилася порівняно із ситуацією першого року, причому воно виявилось у чотири рази глибшим, ніж у 2014 році (-1,4% і -6,0% відповідно). Так у 2014 р. попри політичні та військові катаклізми у 13 регіонах України із 25 була позитивна динаміка економічної активності (приріст ВВП на душу населення від 0,2% до 8,4%). У 12 регіонах України, де був спад, його глибина була відносно невеликою (від 0,4% до -4,6%).

У 2015 р., незважаючи на істотне зниження активності зовнішньої відкритої агресії, економічна ситуація в усіх без винятку регіонах України погіршилася. Наприклад, ВВП на душу населення у Хмельницькій області у 2014 р. виріс на 2,8%, у 2015 р. він зменшився на 7,4%; у Кіровоградській області у 2014 р. цей показник виріс на 1,3%, а у 2015 р. впав на 7,6%; у Тернопільській області у 2014 р. він зріс на 8,4%, а у 2015 р. він упав на 6,0%; у Вінницькій області у 2015 р. він зріс на 5,1%, у 2015 р. він упав на 2,4%.

Під час кризи 2013-2016 рр. експорт товарів з України у 2014 р. скоротився на 14,3%, у 2015 р. – ще на 27,0%, 2016 р. – ще на 4,1% [3,8].

У 2015 р. промислове виробництво України зберігало тенденцію до скорочення розпочату ще у 2012 р., і, не зважаючи на уповільнення негативної динаміки, за рік обсяги промислового виробництва в цілому скоротилися на 13,4%. Скорочення обсягів виробництва продемонстрували всі ключові види промислової діяльності. Так за 2005-2018 рр. приріст виробництва в машинобудуванні сумарно становив 5,6%, а в середньому в рік - всього 0,4%. Аналогічно в харчовій промисловості за цей же період приріст виробництва склав 19,8%, а в середньому в рік - тільки 1,4%.

Уряд у 2014 –15 рр. провів деякі реформи, які полегшили початок і ведення бізнесу у країні, було скорочено кількість процедур, час, необхідний для початку ведення бізнесу, тимчасові та сумарні витрати з реєстрації нових бізнесів.

Сукупний ефект реформістських заходів, вжитих українським урядом у 2014–15 роках, можна оцінити приблизно в 4–7 п.п. ВВП. Такі дії мали привести вже у 2015 році до зниження темпів економічного спаду приблизно на 4–7 п.п. – приблизно до 2% на рік, або ж привести до повного припинення спаду і, можливо, навіть до відновлення скромного економічного зростання на рівні 0,5–1,0% на рік. Однак, замість уповільнення спаду, настання стагнації або ж відновлення економічного зростання ВВП у 2015 р. впав майже на 10%. Відновлення економічного зростання в Україні відбулося лише у першому кварталі 2016 р.

Однак, це економічне зростання, у наступні квартали 2016 р. істотно сповільнилося. Про це свідчить динаміка обсягу виробництва переробної промисловості, темпи приросту якої знизилися з 8,0% у першому кварталі до 4,0% у другому кварталі та 0,2% у третьому кварталі 2016 р. У четвертому кварталі 2016 р та першому кварталі 2017 року темпи приросту обробної промисловості також залишалися низькими – 2,7% і 3,6% відповідно.

За 2014-16 рр. уряд істотно скоротив кількість податків, знизив розміри перерозподілу фінансових ресурсів через бюджет. Порівняно з 2013 роком, у 2015-му було знижено: податкове навантаження на економіку – на 2,3 п.п. ВВП, державні витрати – на 5,1 п.п. ВВП, загальний бюджетний дефіцит – на 3,6 п.п. ВВП, первинний бюджетний дефіцит – на 5,3 п.п. ВВП [3].

Урядові реформістські заходи дали свій позитивний ефект. Результати проведених досліджень свідчать, що обсяги промислового виробництва в Україні знижувались протягом чотирьох років: 2012 р. – на 0,7%, 2013 р. – на 4,3%, 2014 р. – на 10,1 %, у 2015 р – на 13 %. У 2016 р. поновилося зростання промислового виробництва і за рік його обсяги зросли на 2,8%. У 2017 р – на 0,4%, у 2018 р. – зростання склало 1,6 % проти попереднього року [3].

Згідно з результатами аналізу, обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) без ПДВ та акцизу в Україні у 2017 р. склав 2,15 трлн грн, що на 21,8% більше проти 2016 р., а у 2018 р. він становив 2,5 трлн грн, що на 16% більше, ніж у 2017 р., причому з нього обсяг продукції, реалізованої за межі

країни становив 681,927 млрд грн. (27,24%) [3]. Серед регіонів України перше місце за обсягами реалізованої промислової продукції у 2018 р. посіла Дніпропетровська область (481,2 млрд грн). На другому місці – Донецька (311,8 млрд грн), на третьому – Запорізька (211,4 млрд грн) області [3].

Найменше промислової продукції у 2018 р. реалізували у Чернівецькій (15,4 млрд грн), Луганській (22,8 млрд грн) та Тернопільській (21,8 млрд грн) областях.

Здатність відновлюватися - основна властивість економічної стійкості, а її відсутність - причина високої економічної вразливості будь-якої економічної системи. Економічне зростання, що розпочалося після у 2016 р., залишається нижчим (3,3% 2018 р.) у порівнянні навіть з середніми по світу темпами приросту ВВП (3,6%). Порівняння з темпами приросту ВВП в країнах що розвиваються - (4,7%), свідчить про півтораразове відставання вітчизняної економіки навіть від цих країн. У результаті, попри періоди більш чи менш динамічного зростання у 2000–2007 рр., 2010–2012 рр. та 2016–2018 рр., реальний ВВП і у 2019 р. усе ще залишатиметься у 1,56 рази меншим, ніж 1990 р. (рис.1).

Станом на 2019 р. фізичний обсяг ВВП у 2018 р. був на 2,2% меншим від рівня 2014 року та на 8,7% від рівня 2013 р. У розрахунку на душу населення ВВП України становить 2,82 тис. дол., країн, що розвиваються, – 5,49 тис., середній у світі – 11,73 тис., а розвинених країн – 48,97 тис. дол. Проте, як позитивну тенденцію треба відзначити те, що у 2018 р. вже 16 із 25 регіонів перевищили економічні показники 2007 р. Причому в п'яти з них обсяг валового регіонального продукту на одного мешканця на 24–50% більший, ніж тоді. Економічне відродження охопило територію Кіровоградської (+42,9%) Черкаської (+23,7%), Вінницької (+40,5%) та Житомирської (+49,8%) областей, а також Тернопільську (+29,9%), що Хмельницьку (+13,4%) [3]. Загалом група областей, економічні показники яких поліпшилися з докризового 2007 р. на 9–17%, включає в себе ще вісім регіонів, що прилягають із Півдня (Одеська, Херсонська та Миколаївська), Північного Сходу (Київська, Чернігівська та

Сумська) та Заходу (Волинська). Крім того, на Заході до групи цих регіонів примикають ще три області (Львівська, Рівненська та Чернівецька), де валовий регіональний продукт на одного мешканця на 5,5–6% вищий, ніж у 2007 р. [3].

На межі відновлення показників докризового 2007 р. у 2018 р. були Івано-Франківщина (–2,6%) та Закарпаття (–1,6%), які з огляду на цьогорічну динаміку зростання цілком можуть перевершити їх у 2019 р. Натомість усе ще далекими від докризових показників 2007–2008 рр. залишаються три південно-східні індустриальні регіони (Харківська, Дніпропетровська та Запорізька області), а також Полтавщина, розташована поряд із ними. В усіх трьох випадках ідеться про відставання від пікових економічних показників, досягнутих у 2007 р., на 10–20%. Надолужити втрачене їм буде складно, зважаючи на те що для більшості з них проблемою є навіть вихід на показники 2013 р. У цьому випадку відставання Харківщини та Полтавщини становить 2,8–3,4% проти 2013 р., а Дніпропетровщини навіть 8,3%. Тільки Запоріжжю з цієї депресивної групи вдалося перевищити показник 2013 р. на 1,8%. Решта ж регіонів країни ще у 2018 р. за обсягом валового регіонального продукту на одного мешканця суттєво випередила показники 2013 р. Близькими до цього є Київ (–2,2%), Рівненська (–1,7%) та Закарпатська (–0,5%) області. Водночас, кажучи про позитивні тенденції в одних регіонах і депресивний стан в інших, слід розуміти, що йдеться про динаміку, а не поточний рівень розвитку [3].

Як позитивну тенденцію треба також відзначити те, що у 2018 р. підприємства, які представляють всі сфери економіки країни, отримали чистий прибуток у сумі 293,2 млрд грн, що на 115,5 млрд грн, або у 1,6 рази перевищує показник 2017 р. При цьому, прибутковою виявилася діяльність 73,9% підприємств, що на 1,4 відсоткових пункти вище рівня попереднього року, а сума їх загального прибутку склала 584,1 млрд грн. Серед видів економічної діяльності найбільше прибуткових підприємств, як і роком раніше, зафіксована у сільському, лісовому та рибному господарствах, частка яких у загальній кількості склала 86,2% [3].

В той же час, рентабельність операційної діяльності підприємств України порівняно з попереднім, знизилася та загалом по економіці становила 8,1% проти 8,9% у 2017 р.

Рентабельними були всі види діяльності за винятком сфер мистецтва, спорту, розваг та відпочинку (збитковість – 1,1%), а також транспорту, складського господарства та поштової діяльності (збитковість – 1,6%) [3].

До трійки лідерів за рівнем рентабельності увійшли такі види діяльності: оптова та роздрібна торгівля – 23,7%, сільське, лісове та рибне господарства – 17,9%, операції з нерухомим майном – 17,8%. Серед галузей промисловості найкращою, з фінансової точки зору, була ситуація у добувній промисловості та розробленні кар'єрів, 64% підприємств якої спрацювали з прибутком, а показник рентабельності склав 38,0%. Збитковою виявилася діяльність підприємств з водопостачання, каналізації та поводження з відходами (- 6,9%) [3].

У 2019-му, після певної стабілізації у 2017–2018 роках, знову посилюється тренд на деіндустріалізацію країни. Падіння промислового виробництва в липні, серпні, вересні та жовтні 2019 р. порівняно з відповідними місяцями 2018 р. склало 0,2; 1,7; 1,1 і 5% відповідно. З урахуванням зниження обсягів промислового виробництва у попередні шість років, можна зробити висновки про те, що падіння промислового виробництва в Україні набуло системного характеру та свідчить про значні ризики щодо економічної стабільності, обсягів відрахувань до бюджету, зайнятості населення та можливого погіршення стану економіки країни, який поки що компенсується за рахунок інвестиційної діяльності (продаж ОВДП) та споживчого сектору. Основними причинами тенденції до деіндустріалізації країни на нашу думку є: недоступність довгострокового кредитування для інвестиційних проектів у промисловості, низька якість виробничої інфраструктури і транспортних послуг для підприємств, занепад сфери досліджень і розробок в Україні, масштабна трудова міграція та погіршення якості людського капіталу, поганий інвестиційний клімат і низька

привабливість України для міжнародних стратегічних інвесторів. При цьому всі офіційні програми та оцінки (уряду, НБУ, МВФ) виходять із того, що цей розрив у темпах економічного розвитку України та сусідніх країн у недалекому майбутньому нікуди не подінеться, а може ще і збільшитися.

Аналіз вищенаведених даних та даних рисунку 1 вказують на те, що українська економіка має слабку здатність до відновлення. Після кризових падінь вона не змогла вийти на рівні докризових значень показників ВВП. Так було після 1991, 1999, 2008 і 2014 років. Інші економіки після закінчення світових та локальних криз робили це за два-три роки, як тільки обставини зовнішнього та внутрішнього середовищ ставали сприятливішими. Крім того, вищенаведені дані дозволяють віднести економіку України до переважно сировинних. В той же час, світова промисловість знаходиться в стані переходу на новий, високотехнологічний, щабель розвитку. Світові ж сировинні ринки увійшли в одну з найбільших криз за період від промислової революції ХІХ століття – і провідні аналітичні центри світу схиляються до того, що з цієї кризи вже не буде виходу.

Як відомо, якість та результативність державного управління багато в чому визначається компетенцією та рівнем свідомості людей, які цією державою керують. Аналіз наведених даних дозволяє зробити висновок про те, що на сьогоднішній день, саме управлінський хаос і архаїка стали причинами бідності і цивілізаційного відставання економіки України і її перетворення у найбіднішу країну Європи.

В умовах, коли якість державного управління низька – економічна система втрачає стійкість і здатність до відновлення, а економіка спрощується, тобто набуває залежності від невеликої кількості основних її галузей і секторів, найчастіше сировинних виробництв з низьким ступенем обробки та створення додаткової вартості. В країні недостатньо місткий внутрішній ринок, слабка інфраструктура, застаріла виробнича база, немає ефективної промислової політики. Такі економіки, як в Україні, не володіють достатнім набором характеристик розвиненої системи і тому поява потенціалу зростання в одному з

її секторів навряд чи здатна зачепити суміжні сектори і перетворитися в локомотив зростання всієї економіки.

Одним з факторів спрощення, «примітивізація» економіки – процес розпаду людської інфраструктури, оскільки складні економічні процеси і взагалі розвиненість складної економічної системи у наш час можуть підтримувати лише дуже освічені, кваліфіковані і професійно досвідчені кадри, найперше – інженерно-технічні робітники.

Саме спад в економіці України призвів до спрощення і руйнації людського капіталу. Кваліфіковані робітники втрачають роботу, оскільки руйнуються цілі сектори економіки, найперше – в обробній промисловості. Цей визначальний фактор конкурентоспроможності будь-якої економіки у глобальному середовищі стає не наслідком, а внутрішньою причиною подальшої втрати індустріального потенціалу і структурного спрощення економічної системи. Люди у пошуках заробітку переміщуються в інші, менш кваліфіковані і менш продуктивні сектори, відбувається так звана внутрішня негативна трудова міграція. Так в періоди безробіття звільнені робітники переходять до менш кваліфікованих видів діяльності, втрачають свої професійні знання, уміння, навички набуті в технологічних галузях, звикають до цього і, у випадку відновлення діяльності підприємств певної галузі, вже не бажають повертатися до попередньої кваліфікованої і вище оплачуваної роботи.

В Україні ця закономірність проявляється у різних формах, наприклад, у зменшенні кількості робітників у машинобудуванні. Так, з 2010 р. по 2017 р. їх чисельність знизилася на 27%, що значно більше, ніж в інших секторах [3]. І перелік таких галузей для України чималий: нафтохімія, суднобудування, автомобільна промисловість, літакобудування, електронна галузь, ракетно-космічна галузь, енергетична галузь. У результаті відсутності кваліфікованих кадрів, навіть при появі заказів та відновленні фінансування діяльності підприємства воно не може повністю відновити діяльність у зв'язку з відсутністю професійно підготовлених висококваліфікованих кадрів. Так за 2016-2018 рр. ДП «Антонов» не виробило і не поставило замовникам жодного



серійного літака. У 2018 р. на АвтоЗАзі було зібрано всього один легковий автомобіль (виробництво цього одного автомобіля пройшло в тестовому режимі з метою перевірки технічного стану обладнання та технологічних процедур). У 2018 р. Крюківський вагобудівний завод виробив 8 пасажирських вагонів для Укрзалізниці, за січень-квітень 2019 р. виробив 5 таких вагонів. При цьому втрати у промисловому виробництві позначаються на втратах в освітніх і науково-дослідницьких закладах, які забезпечують ці виробництва розробками і кадрами певної кваліфікації. В той же час, країни всього світу розвивають власні науку та освіту, оскільки тільки з допомогою цих сфер створюється нове виробництво, яке базується на нових знаннях, компетенції, інноваційних технологіях і продуктах та обов'язково містить інтелектуальний компонент у вигляді know-how.

Існуючий стан та перспективи розвитку економіки виштовхнули з країни вже майже третину всього працеспроможного населення: саме стільки українців, за даними Мінсоцполітики постійно або тимчасово працюють за кордоном. Населення віддає перевагу роботі за кордоном і це вигідно владі, оскільки таким чином вилучається активне населення й залишається неактивне, керувати яким значно легше. Наростаюча економічна еміграція з України є вкрай небезпечним явищем. По суті, країна зараз провалюється у демографічну яму, а Уряд не до кінця усвідомлює, які негативні наслідки для економіки України вона викличе. Потрібен комплексний демографічний прогноз на 10-15-20 років, розробка демографічної політики країни та прогноз наслідків від цієї проблеми на економіку з розбивкою по регіонах і з урахуванням етноідентифікації. Замість цього, деякі державні інституції вбачають в еміграції певні позитивні сторони, маючи на увазі зростання обсягу грошових переводів від заробітчанин в країну - у 2018 р. вони склали близько \$14 млрд або 10% ВВП країни [7]. Хоча дійсно, це певною мірою забезпечує зростання споживчого попиту та знижує потребу економіки країни щодо залучення валютних кредитів для забезпечення виконання державою власних функцій. Але це лише відтерміновує прийняття кардинальних рішень із трансформації країни.

Коли економічна система втрачає людський капітал та інфраструктуру їх підготовки, вона переходить у стан, за якого не здатна вигравати від економічно сприятливих зовнішніх обставин за рахунок швидкого відновлення стану попередньої рівноваги після якогось негативного зовнішнього чи внутрішнього впливу.

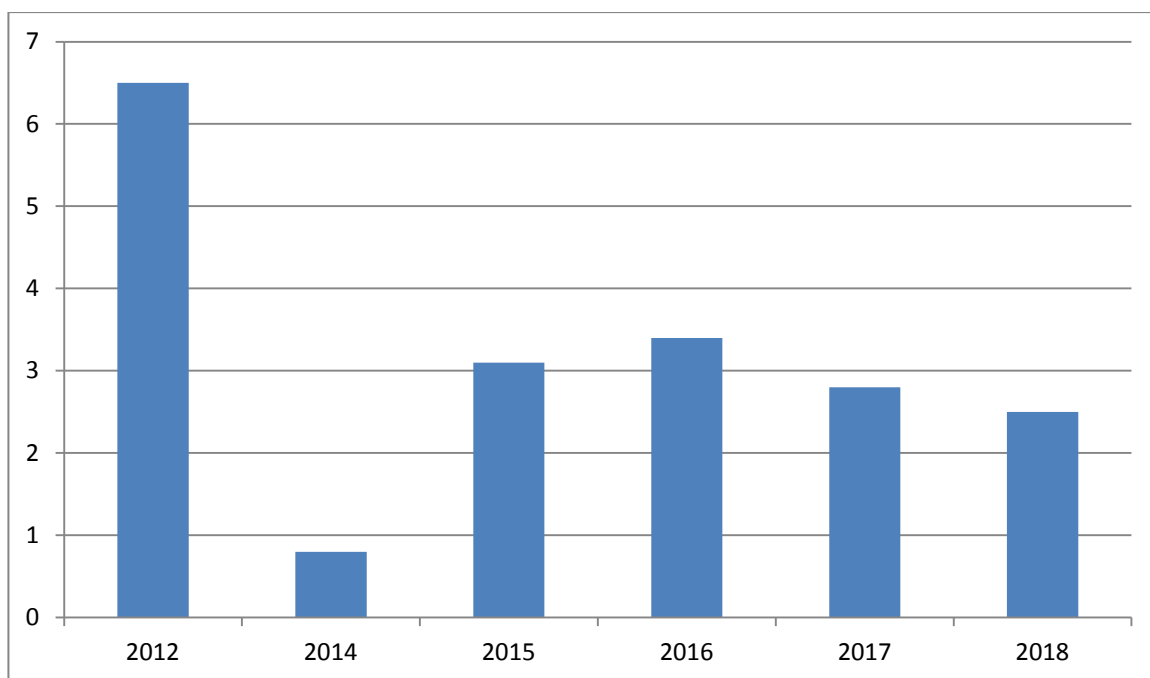
Щоб кардинально змінити ситуацію, Україні потрібен економічний прорив, який можна забезпечити шляхом реалізації інноваційної моделі розвитку. А це, в свою чергу, залежить від обсягів та успішності вкладення в економіку інвестицій, які є запорукою розвитку економіки та зростання ВВП у майбутньому.

На сьогоднішній день, світовий ринок прямих іноземних інвестицій дуже монополізований. Лише 20 країн світу отримують близько 80% усіх інвестицій, а решта 20% дістаються 183 країнам. Усі роки незалежності Україна перебуває в третій групі другого ешелону найменш привабливих для інвесторів країн та з кожним роком скорочується її частка у світових обсягах інвестицій, яка у 2017 р. склала менш 0,1% [2,6]. Тому щоб розраховувати на великий приплив капіталу, країні треба або створити надзвичайно привабливі умови (інвестиційний клімат та імідж), або запропонувати і гарантувати високодохідні проекти. Бо саме прямі іноземні інвестиції могли б стати потужним важелем піднесення економіки України, нарощування експорту товарів, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності виробництва

Однак аналіз динаміки структури інвестицій показує, що за останні шість років в Україні сталося чимало змін (рис.1.7). Так у 2018 р. обсяг капітальних інвестицій в Україну становив \$2,5 млрд, що на 40% менше, ніж у 2012 р.

Незначні обсяги прямих іноземних інвестицій, помітний відплив національного капіталу та високий зовнішній борг вказують на високу ймовірність виникнення стресових ситуацій під впливом негативних подій. Саме тому, для розвитку промисловості важливим є продовження основних реформ і зусиль з поліпшення інвестиційного клімату. Знайти шляхи виходу із

цього замкненого кола периферійної економіки – головний державний пріоритет та основна задача державних органів управління.



**Рис. 1.7. Обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку України, млрд дол., [3,6].**

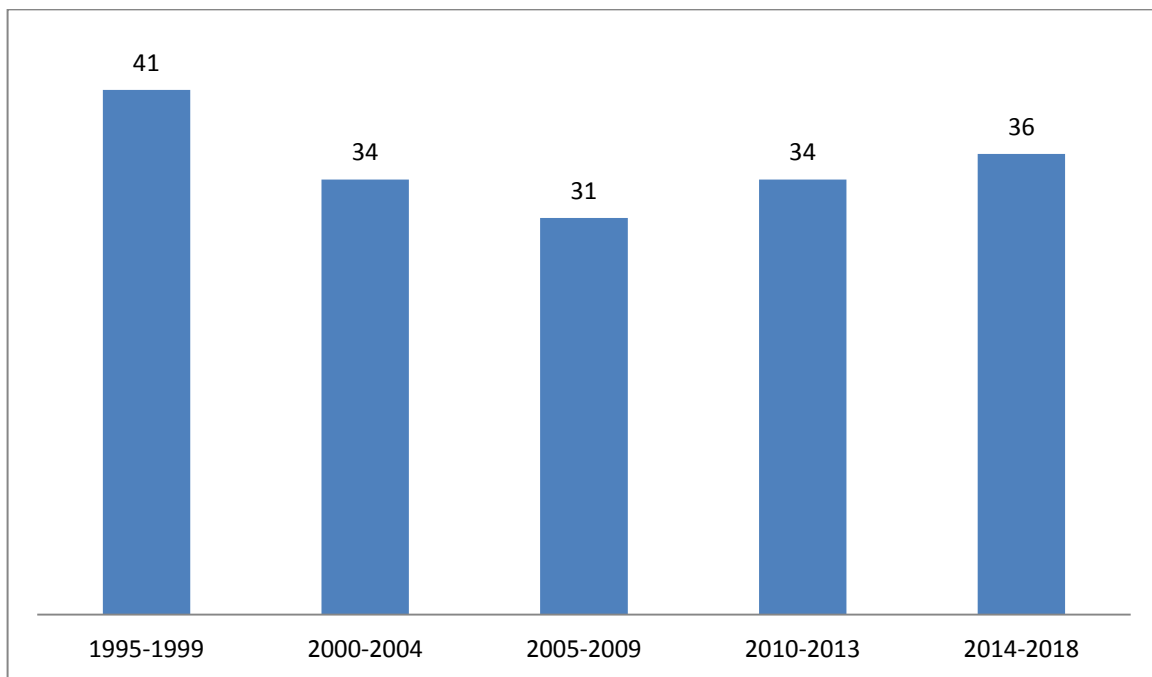
Результати проведеного аналізу свідчать, що обсяг капіталовкладень у промисловість загалом за останніх 10 років майже не змінився, проте суттєво змінилась їх галузева структура і динаміка. Так до кризи 2008–2009 рр. інвестиції у видобувні галузі становили біля 20% капіталовкладень у промисловість. Однак, на сьогоднішній день інвестиції в хімічну та металургійну галузі так і не відновилися після кризи 2008–2009 років. Проте низька вартість робочої сили, що встановилася в легкій промисловості після кризи 2014–2015 рр., стимулювала приплив капіталовкладень у галузь, тому за шість років їхня частка зросла в 2,5 рази. В абсолютному вимірі інвестиції в легку промисловість збільшилися майже вп'ятеро. Такі ж тенденції характерні і для харчової промисловості [3,6].

В той же час, в існуючому в країні інвестиційному кліматі, поведінка багатьох інвесторів радикально змінилася. Так, за 2014–2018 рр. чистий відплив іноземних інвестицій сумарно становив \$24 млрд. Все це змінює і обсяг інвестицій, і структуру економіки та перелік галузей, які визначають її

розвиток. В цих умовах державна політика не повинна зберігати відставання промисловості, а натомість – стимулювати підвищення технологічного рівня виробництва в Україні.

Для провладних структур країни це свідчить про необхідність направити свої зусилля на підвищення довіри бізнесу (інвесторів) до економіки країни. Існуючий рівень довіри інвесторів до дій владних структур можна відобразити через індекс інвестиційної привабливості країни. На сьогодні він досить низький – лише 2,85 із 5 максимальних, що нижче його значень (3,2) у 2004 р. Коли ж будуть досягнення в економічному розвитку, то можна буде вирішувати й решту проблем: обороноздатності, охорони здоров'я, освіти, культури, рівнів заробітних плат, пенсій, стипендій, соціальних допомог тощо. Зменшиться еміграція українців в економічні більш успішні країни, почнуть повертатися в країну трудові мігранти.

Найбільш істотним джерелом зростання ВВП, без великих додаткових витрат, є детінізація економіки. Зниження рівня економіки в «тіні» до 10% – середнього по ЄС, дало б можливість значно наблизитися до задекларованого прогнозу.



– **Рис. 1.8.** Динаміка середньорічних показників тінізації економіки в Україні, (% ВВП), [3,7].

Україна зараз стоїть перед необхідністю осмислити глобальні економічні та політичні трансформації й вибрати своє місце в них. Для цього вона має майже всі можливості: вигідне геополітичне становище, багаті надра, поки ще родючі землі, працелюбний народ з його високою культурою, освіченістю, наукою.

Задля забезпечення досягнення визначених пріоритетів Уряду потрібно вирішити наступні завдання:

- на основі ініціатив промисловців сформулювати зрозумілу та прозору промислову політику яка буде відповідати міжнародним зобов'язанням країни;
- в рамках реалізації промислової політики необхідно зосередитись на покращенні «правил гри» та зробити їх реально рівними для всіх;
- на державному рівні підтримувати створення нових підприємств і технологічне оновлення та глибоку модернізацію діючих промислових;
- реалізацію промислової політики пов'язати з реформуванням системи освіти в Україні.

Для того, щоб Україна посіла гідне місце у геополітичній системі XXI ст., а не опинилася на узбіччі світового розвитку, вона, за нинішніх складних економічних і політичних умов, повинна мобілізувати всі свої сили, щоб увійти до складу найрозвиненіших країн світу. У середньостроковій перспективі це означає створення міцних засад зовнішньоекономічної стійкості та поступальний процес економічного розвитку країни потребують від держави активного залучення стратегічних інвесторів у створення нових підприємств, включення України до глобальних ланцюгів створення додаткової вартості та збільшення експорту продукції з високим вмістом доданої вартості. А вирішення цих завдань неможливе без радикального покращення інвестиційного клімату в країні, здійснення дієвих інституційних реформ, а також упровадження державою активної технологічної та інноваційної політики.

## **Література**

1. Матеріали Всесвітнього економічного форуму. Давос, 2019. – Режим доступу: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf)
2. Офіційний сайт Всесвітнього банку [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www.worldbank.org/indicator](http://www.worldbank.org/indicator).
3. Статистичний щорічник України. 2018 год. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. П. Гайдуцький. Сага про українські реформи. Дзеркало тижня. №29 від 12.08 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://dt.ua/internal/saga-pro-ukrayinski-reformi-285303\\_.html](https://dt.ua/internal/saga-pro-ukrayinski-reformi-285303_.html)
5. Статистичний бюлетень «Основні засоби України 2018» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Наукова та інноваційна діяльність (1990-2018) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Національний банк України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/control>
8. Статистичний збірник «Зовнішня торгівля України» 2018 р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

### **1.4. Структурно-динамічні зміни у виробництві продукції агропромислового комплексу**

**Ємцев В.І., д.е.н., професор**

Місце будь-якого структуроутворюючого елемента в економіці країни визначається тим функціональним навантаженням, яке він займає у суспільному відтворенні та суспільному розподілі праці. Серед інших складових економіки агропромисловий комплекс (АПК) країни займає особливе місце, тому що є цілісною соціально-економічною системою, яка складається з органічно взаємопов'язаних структуроутворюючих елементів, функціонування яких взаємообумовлює розвиток як окремих елементів, так і усієї системи в цілому.

Відкритість такої системи проявляється, передусім, у тому, що на її функціонування істотний вплив чинить не лише внутрішнє (мікро-), але і зовнішнє (макро-) по відношенню до неї середовище. Дійсно, агропромислове виробництво є надскладною біолого-економічно-соціальною системою, найуразливішою в економічному, виробничо-технологічному, організаційному і біологічному плані. Порівняно з іншими галузями економіки, воно має ряд суттєвих особливостей, які характеризуються залежністю від складних природно-кліматичних умов, тривалістю виробництва і непередбачуваністю в одержанні його результатів, сезонністю праці. Маючи ознаки цілісної системи, воно володіє власною структурою – набором і взаємозв'язком певних складових, а також сукупністю факторів, які забезпечують його стійкість і визначають зміст виробничих та технологічних відносин. Ці особливості прямо чи опосередковано впливають на достатність й достовірність економічної інформації. Володіння інформацією про реальний стан справ та проблеми в АПК, її вивчення, обробка й аналіз, дають змогу використовувати отримані дані під час прогнозування можливого стану економіки та прийняття управлінських рішень щодо визначення шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств АПК. Від цього також залежить своєчасність прийняття та дієвість законодавчих і організаційно-економічних заходів держави щодо подолання проблем відродження, забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку АПК.

На нашу думку, продовольчий підкомплекс АПК – це сукупність виробництв, яка складається з ланцюжка взаємозв'язаних видів діяльності, що належать до різних сфер, галузей і підгалузей, територіально наближених й об'єднаних послідовно в часі у відповідності до технологічної послідовності процесів по виробництву з сільськогосподарської продукції кінцевих товарних продуктів, а саме: виробництво засобів виробництва, виробництво сільськогосподарської продукції, її промислова переробка (доробка, розфасовка, пакування, зберігання), реалізація, доведення до кінцевого споживача з метою задоволення потреб.

Основним завданням продуктових підкомплексів АПК є досягнення органічної єдності виробництва і реалізації продовольства з метою мінімізації витрат, а також забезпечення населення якісними та безпечними продуктами харчування та продовольчої безпеки країни.

Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) це поняття визначає наступним чином: продовольча безпека – стан, що характеризується постійним фізичним, соціальним та економічним доступом усіх людей до достатнього за обсягом, поживністю та безпечністю продовольства, яке необхідне для здорового та активного життя [1].

Можна назвати кілька переваг, які дозволяють підприємствам вітчизняного АПК зберігати темпи розвитку. Перша – гарні природно-кліматичні умови. Друга – поки ще родючі чорноземи, які займають дві третини всієї території України. Третя – це, звичайно, висококваліфіковані спеціалісти та поки що дешева робоча сила [2].

Згідно з висновками експертів ФАО, Україну віднесено до числа країн, які в перспективі можуть стати світовими продовольчими донорами. За умов розвитку технологій та технічного забезпечення вітчизняний АПК може збільшити виробництво продовольства в обсягах, достатніх для забезпечення харчовими продуктами 400-500 млн людей, а в у перспективі – до 1,5 млрд людей. В той же час, для власного забезпечення потреб населення країни буде достатньо лише 15% від виробленої продукції [1,2].

Поміж основних факторів, що надають перспективи подальшого розвитку АПК можна виділити наступні:

- 1 Зростає споживання продуктів харчування в найбільш населених країнах світу Індії та Китаю (де проживає більше 2 млрд людей) в яких, внаслідок стрімкого економічного розвитку, відбувається збільшення доходів населення і споживчого попиту на продовольство. Доходи населення зростають – поліпшується можливість для якісного харчування, людям вже замало традиційної рослинної їжі, вони прагнуть споживати м'ясо, молоко тощо, причому у все більшій кількості. Тому, наприклад, тільки Китай за 10



наступних років планує імпортувати 50 млн т зерна, понад 10 млн т м'яса, близько 10 млн т молочних продуктів, які, до речі, там раніше майже не споживали. І тут вітчизняний АПК повинен зіграти свою роль.

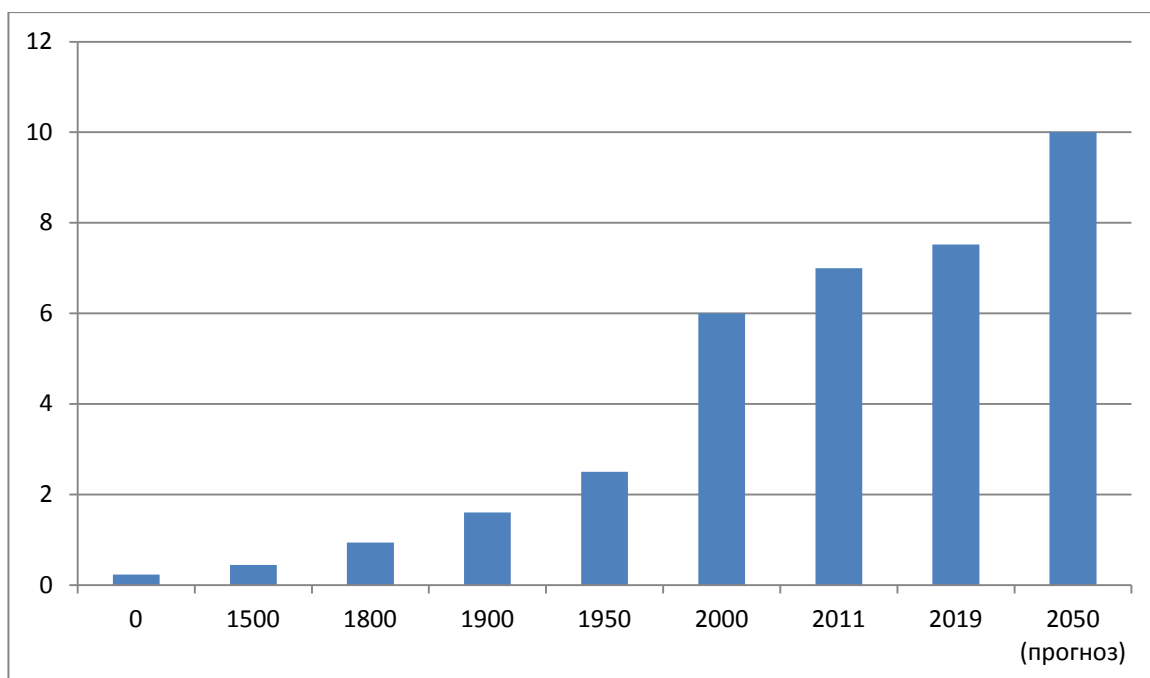
2. У сільськогосподарському обробітку у світі перебуває 4 810 млн га земель (у т. ч. рілля – 4 340 млн га.). І хоча, за оцінками експертів, близько 445 млн га придатної для сільського господарства землі в світі не обробляється (з яких 201 млн га - у країнах Африки на південь від Сахари, 123 млн - у Латинській Америці і 52 млн га - у Східній Європі), у світі виникла і триває негативна тенденція зменшення площ, придатних для обробітку та вирощування сільськогосподарських культур. Тому ООН вже декілька років веде мову про можливість виникнення в світі продовольчої кризи.

3. Населення планети збільшується стрімкими темпами (рис. 1.9). Так, якщо у 1990 р. чисельність населення світу становила 5,26 млрд осіб, то вже у 2012-му – 7,0 млрд. До 2050 р., тобто вже за 30 років, у світі буде проживати 9-10 мільярдів людей. І всі вони будуть потребувати їжі. Тобто, продовольство стає основним важелем який вже нині потужно впливає на геополітику. Таким чином можна спрогнозувати, що обсяги виробництва та продажів агросировини і продовольства будуть збільшуватися відразу з декількох причин - через зростання попиту населення на харчові продукти, на корми для тварин і на виробництво біопалива [2].

Все це, безумовно, не може не радувати всіх учасників світового ринку агропродукції та продовольства, обіцяючи їм стабільні ринки збуту й збільшення обсягу продажів. Однак, для забезпечення населення Землі продовольством у 2050 р. світовому сільському господарству, в тому числі і вітчизняному АПК, потрібно підвищити свою ефективність на 60% від рівня 2005-2010 рр. [1].

В Україні понад 60 млн га землі. Із них 42,7 млн га, або понад 70% – це земля сільськогосподарського призначення. Близько 40% цієї землі – це чорноземи. 32 млн га – це земля у приватній власності, з якої майже 28 млн га–

приватні паї, а інше – площі приватних господарств населення. У державній та комунальній власності – понад 10,5 млн га [2,3].



**Рис .1.9. Динаміка чисельності населення планети, млрд чол. [1,3]**

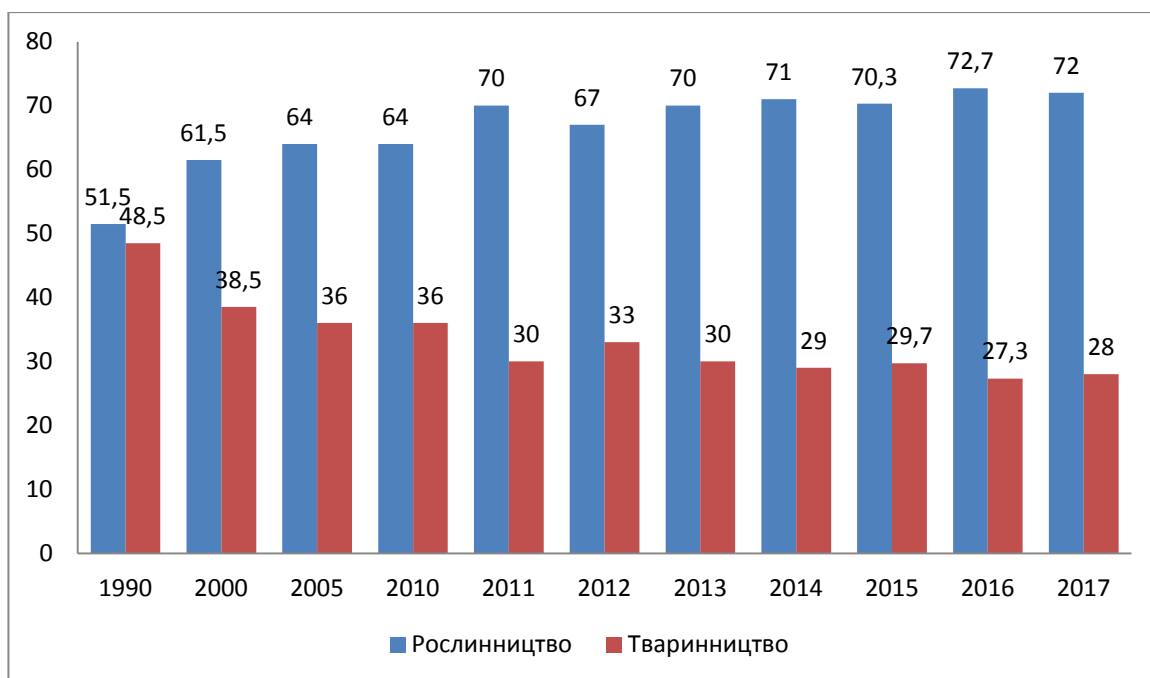
Розораність земель в Україні є найвищою в світі й досягає 57% території країни та майже 74% сільськогосподарських угідь. Інтенсивне сільськогосподарське використання земель впливає на зменшення родючості ґрунтів у зв'язку з їхнім переущільненням, руйнуванням структури, водопроникністю та аераційною здатністю з усіма екологічними наслідками.

Сільгоспідприємства є основним джерелом забезпечення переробних підприємств сировиною та, в кінцевому рахунку, забезпечення населення харчовими продуктами. Тому стабільність та ефективність виконання цих завдань залежить від стану справ на підприємствах сільського господарства.

Результати досліджень свідчать, що станом на початок 1990 р. сільськогосподарська галузь України складалася з 7576 колгоспів (76,1% від загальної кількості сільгоспідприємств) і 2383 радгоспів (23,9%). У галузі було зайнято 4 344 тис. чоловік, які обробляли 32 563 тис га ріллі [2,3].

Загальна структура продукції підприємств сільського господарства у 1990 р. була наступною: питома вага продукції тваринництва складала 48,2%, продукція рослинництва – 51,8%. Це співвідношення у 2018 р., відповідно,

склало – 26,3% та 73,7%, що свідчить про збільшення на 21,9% питомої ваги продукції рослинництва у загальній структурі агровиробництва (рис. 1.10).



**Рис.1.10. Динаміка структура продукції сільського господарства за її видами,%% [3,4]**

У результаті структурних змін, що сталися в сільському господарстві країни, станом на 2018 р. оброблялось лише 27 699 тис. га ріллі (або 85,1% від загальної площі ріллі проти 1990 р.) та функціонувало 49186 підприємств різних організаційно-правових форм, у тому числі – 7757 господарських товариств (15,7% від загальної чисельності об'єктів господарювання в сільському господарстві), які обробляли 16,6 млн га землі або 59,5%), 36348 (73,9%) фермерських господарств, що обробляли 3,8 млн га ріллі або 13,7% площ, 4140 (8,4%) приватних підприємств, 905 (1,6%) виробничих кооперативів, 352 (0,6%) державних підприємства і 1532 (2,7%) підприємств інших форм власності, в яких було зайнято 542,7 тис. робітників, в тому числі 476,2 тис. найманих робітників. Протягом восьми років кількість зайнятих у сільському господарстві осіб скоротилася майже на 25% – з 690,5 тис. осіб у 2010 р. до 542,7 тис. осіб у 2018 р. (в тому числі найманих працівників – 476,2 тис.) [3,4]. На кінець вересня 2019 р. середньорічна чисельність найманих

робітників скоротилась до 408,5 тис. чоловік або на 3%, проти 421,2 тис. робітників за аналогічний період 2018 р.

Близько 7,27 млн га (26,3%) знаходиться в обробітку господарств населення. Тому загальна кількість зайнятих у сільському господарстві налічує 2937,6 тис. чоловік, що на 500 тис. більше ніж працює у всіх галузях промисловості (2426 робітників) [3,4].

Ситуація, що склалася на сьогоднішній день в АПК, призвела до зниження обсягів виробництва агропродукції майже на 15 млрд грн. (4,7%) проти 1990 р., а також до скорочення питомої ваги продукції, що вироблялась сільгосп підприємствами з 70,4% – у 1990 р. до 58,8% – у 2018 р. від загального обсягу агропродукції (табл. А.1). При цьому, частка господарств населення у виробництві продукції рослинництва збільшилася з 18,9% у 1990 р. до 61% у 2000 р. та 37,2% у 2018 р., тобто майже у 2 рази. У виробництві продукції тваринництва, відповідно – з 40,8% до 79,3% у 2000 р. та до 52,5% - у 2018 р. (по молоку з 24% до 75,7%, тобто у 3,3 рази, по м'ясу з 18,7% у 1990 р. до 34,86% - у 2018р.) [3,4,5]. Загалом, сільгосп підприємствами вироблялось 58,74 % (9,3 % фермерськими підприємствами) від загального обсягу виробництва сільгосппродукції в країні у 2018 р. (структура: 78,8% продукції рослинництва та 21,2% продукції тваринництва), а 41,26% - господарствами населення (структура: 66,6% продукції рослинництва та 33,4% продукції тваринництва). При цьому господарствами населення від загального обсягу продукції рослинництва вироблялось 37,2% та 52,5% від загального обсягу продукції тваринництва [3,4,5]. Таким чином, третина всієї рослинної та половина продукції тваринництва в країні виробляється у господарствах населення без застосування сучасних засобів механізації праці, за відсутності сучасних сортів та гібридів насіння, інтенсивних технологій, з низькою ефективністю та без можливості будь-якого впливу на планування обсягів виробництва, обсяги та терміни поставки готової продукції на переробні підприємства.

Частка продукції АПК у ВВП країни у 1990 р. становила 24,4%. Однак, під впливом системних економічних криз валовий внутрішній продукт України

у 2018 р. зменшився на 36,8% (у порівнянних цінах 2010 р.) проти 1990 р. При цьому значно змінилась його структура. Так частка продукції АПК у валовому внутрішньому продукту в 2000 р. складала лише 13,3%, у 2005 р. – 10,9%, у 2018 р. – 17,2% (додаток А, табл. А.2) [3,4].

Незважаючи на макроекономічні труднощі, політичні, погодні та інші ризики, український АПК продовжує демонструвати впевнені економічні показники. Як свідчать результати аналізу, обсяги виробництва сільгосппродукції в Україні в 2018 р. зросли на 7,8% порівняно з 2017 р., при цьому зростання виробництва відбулося в усіх типах господарств. Більше 80% агропідприємств отримали прибуток, і АПК залишається найбільш прибутковим сегментом економіки України, генеруючи понад 40% загального прибутку в економіці країни [3].

Активний розвиток АПК призвів до поліпшення матеріального забезпечення сільгосппідприємств після значного скорочення 68,3% вартості основних виробничих засобів у 2000 р. Так, станом на кінець 2018 р., вартість існуючих основних виробничих засобів агропідприємств склала 341,2 млрд грн., або на 41,5% більше ніж у 1990 р., а їх питома вага у загальній вартості основних виробничих фондів економіки країни склала у 2018 р. 4,41%. У зв'язку з ростом у 5 - 14 разів цін на промислову продукцію, що використовується у сільгоспвиробництві, закупівля сільськогосподарської техніки та устаткування скоротилася у 6 - 10 разів, мінеральних добрив – у 15 разів, засобів захисту рослин – в 11 разів, засобів підтримки родючості ґрунтів – у 30 разів, паливо-мастильних матеріалів – в 1,8 рази (пов'язано із скороченням площ, що обробляються, та відмовою від виконання певних технологічних операцій під час вирощування сільгоспкультур) (табл. А.1) [3,4]. Частка сільського господарства в національній економіці за показником валової доданої вартості скоротилася з 19% у 1986-1990 рр. до 8,7% – у 2006-2011 рр., та до 10,7% – у 2013-2018 рр. за показником інвестицій в основний капітал з 19,4% до 11,24% – відповідно (додаток табл. А.3) [3,4]. На сьогоднішній день аграрні підприємства забезпечені основними сільськогосподарськими

машинами на 30-58%, з яких понад 90% вже відпрацювали свій термін експлуатації в два і більше разів. Так кількість тракторів у 2018 р. склала 26,1%, зернозбиральних комбайнів – 13,6%, бурякозбиральних комбайнів – 16,04% від їх кількості у 1990 р. Енергетичні потужності, в розрахунку на одне підприємство, у 2018 р. склали 12,38 % проти 1990 р. Через фізичне зношення та технічні несправності щорічно не використовується третина наявної сільськогосподарської техніки. Через це навантаження на техніку надзвичайно високе: навантаження на один трактор зросло з 66 га ріллі у 1990 р. до 284 га у 2012 р. та 213 га – у 2018 р., на один зернозбиральний комбайн – відповідно з 113 га зернових культур до 439 га. та 263 га, а в південних областях воно перевищує 435 га. Технічні можливості наявного комбайнового парку дають можливість вчасно зібрати урожай зернових лише з половини площ посівів, на решті – терміни збирання збільшуються у два, три і більше разів, жнива тривають 40 і більше днів, що неминує призводить до втрат 25-30% вирощеного врожаю (додаток табл. А.1, А.7) [3,4]. При цьому ця проблема існує у всіх країнах. За оцінками експертів Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН (ФАО) світове сільське господарство щорічно втрачає близько €363 млрд [1]. Основними причинами є неправильне зберігання і порушення норм транспортування продуктів від ферм до полиць магазинів. На полях України, у зв'язку з недостатньою кількістю необхідної техніки щорічно залишається продукції на 5-8 млрд грн. Причому із року в рік ця цифра зростає. Середньогалузевий рівень фондооснащеності в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь в Україні останніми роками є у 3-7 разів нижчий, ніж в розвинутих країнах світу та інтегрованих вітчизняних підприємствах, де була оновлена матеріально-технічна база. Наявність основних засобів по всіх категоріях господарств становить лише 16,2% їх технологічної потреби. В сільгосп підприємствах, у порівнянні з фермерськими господарствами, цей показник дещо вищий – 27,3% (табл.А.7). Нині агропідприємства щорічно списують 8,6% наявних машин, а закупають 2,3%. Для нормального ж відтворення технічних засобів потрібно закуповувати як

мінімум 8-10%, а з урахуванням запровадження інноваційно-інвестиційних моделей розвитку аграрної галузі –14-20% [3,4].

За цей час практично нанівець було зведено хімічну меліорацію ґрунтів, обсяги якої знизилися у 300 разів, внесення мінеральних добрив скоротилося у 2018 р. на 8% проти 1990 р., органічних (за рахунок скорочення у 7,38 рази поголів'я худоби) – у 14,28 разів (додаток табл. А.1, А.3) [3,4,5]. В цих умовах виробники сільгосппродукції змушені постійно порушувати практично всі вимоги фіто-санітарних правил сівозміни, технологій основного і передпосівного обробітку ґрунту, оптимальних термінів сівби, вимог щодо догляду за посівами, збирання і післязбирального обробітку врожаю тощо. Все це призводить до зниження ефективності виробництва в аграрному у порівнянні з розвинутими країнами (табл. А.4).

З багатьох сільськогосподарських культур, які вирощуються у сільгосп підприємствах України, найбільш витратними є цукровий буряк, картопля, льон-довгунець, тютюн, овочі відкритого ґрунту тощо. Дохід від вирощування та реалізації даних сільськогосподарських культур і, особливо, одержання прибутку у розрахунку на одиницю площі – неадекватні виробничим витратам при вирощуванні (таблиця А.5) [3,4]. На сьогоднішній день, саме критерії – найнижчі виробничі витрати та найбільший прибуток – визначають низькі рівні кон'юнктури та конкурентоспроможності даних культур і, в умовах розбалансованої системи землекористування, призводять до скорочення долі цих культур у структурі посівів.

Як наслідок, значно змінились не тільки посівні площі під сільськогосподарськими культурами, а і сама структура посівів, що призвело до грубих порушень системи сівозміни, яка є важливим критерієм культури землеробства. Наприклад, зникли сівозміни із значною питомою вагою багаторічних трав (за умови значного скорочення поголів'я худоби та потреби у кормовій базі), виробництво кормових культур скоротилось у 6,1 рази, а площа посівів під ними у загальній структурі посівних площ стала у 5 разів менша від оптимальної. Так, якщо у 1990 р. зернові культури займали 45% від загальної

площі посівів, то у 2018 році – 54%, технічні культури – 11,6% та 32,1% відповідно, картопля та овоче-баштанні культури – 6,4% та 7,2%, кормові культури – 37%, та 6,0% (додаток рис. А.3 та А.4). З результатів аналізу випливає, що небезпечного рівня досяг процес збільшення площі під технічними культурами (соняшник, ріпак тощо), які інтенсивно виснажують ґрунти. Традиційно ці олійні культури – ріпак, соя, соняшник – є найбільш рентабельними, що пов'язано з високим експортним попитом на український ріпак та соняшникову олію. Будучи світовим лідером із виробництва та експорту соняшnikової олії, Україна забезпечує більше половини світового експорту цього продукту. Тому станом на 2018 р. площі під соняшником зросли у 3,85 рази, під ріпаком – у 11,5 разів, під соєю – у 13,36 разів проти 1990 р. Наприклад, у 2018 р. посіви соняшнику в Україні, в цілому, займали 22% ріллі – при оптимальній нормі у 12,5%, а в Луганській, Донецькій, Дніпропетровській, Запорозькій областях під цю культуру було відведено до третини площ посівів [3,4]. Жодна розвинута країна не відводить під соняшник більше 5% у структурі посівів і не поводить так агресивно по відношенню до родючості ґрунтів [1].

Однак і розширення посівів прибуткових культур (соняшнику, сої, ріпаку, кукурудзи, тощо) не розв'язує фінансових проблем сільгоспвиробників. В той же час, домінування розбалансованої системи землеробства призводить до виснаження і погіршення якості та родючості ґрунтів. Згідно результатів проведених досліджень (дані Національного наукового центру «Інститут ґрунтознавства і агрохімії ім. О.Н. Соколовського» УААН), за останні 20 років ґрунти втратили 40-50% гумусу (від вихідного цілинного стану), внаслідок чого найродючіші у світі чорноземи України перетворилися на ґрунти із середнім рівнем родючості, причому їх стан продовжує погіршуватись [7].

Результати проведеного аналізу свідчать також про критичне відставання України від інших країн світу за показником продуктивності праці, яка становить від продуктивності праці в країнах Євросоюзу лише 30-40%, а у підприємств з виробництва сільгосппродукції – ще менше (табл. А.1 та А.4)



[1,3,4,5]. За оцінками аналітиків середній показник прибутковості гектару (з урахуванням площ, що не обробляються) в Україні у 2018 році склав біля \$200 (для інтегрованих компаній з інтенсивним типом виробництва - \$800). Для порівняння: прибутковість гектара в середньому по світу складає біля \$1550 (ЄС – \$1945 - \$1943, Бразилія – \$1739) [1,3,4]. Це свідчить про низький рівень ефективності сільгоспвиробництва в Україні та наявність значних ресурсів для її зростання (додаток табл. А.5).

Деградація й виснаження ресурсної бази аграрного виробництва, зниження рівня його техніко-технологічного та енергетичного забезпечення, призводить до деіндустріалізації виробництва в аграрному секторі АПК. В цих умовах у зв'язку з існуючим монополізмом переробних і торговельних підприємств, диспаритетом цін на промислову й сільськогосподарську продукцію (додаток табл. А.6), низьким рівнем прибутковості на авансований в агросектор капітал, недосконалістю кредитного й податкового механізмів – більшості аграрних підприємств недосягне навіть просте відтворення виробництва. Це, в свою чергу, свідчить про недосконалість економічного механізму господарювання на макрорівні та незавершеність формування ринкового середовища.

Важливим мотиваційним фактором для людини є рівень оплати її праці. В АПК, за рахунок використання від 15 до 20%% всієї маси живої праці країни, у 2018 р. було вироблено 17,2% внутрішнього валового продукту країни (сільським господарством – 10,2%) [3,4]. Однак, коли частина цієї великої маси живої праці (господарства населення) не бере участі у ринковому обігу, ринок ніколи не визнає і не надасть їй еквівалентної оцінки, що вже негативно позначилось на формуванні ціни на працю у сільськогосподарському виробництві (додаток табл. А.7).

В той же час, в умовах глобалізації і загострення конкуренції на світових ринках, утримання та зміцнення конкурентних позицій все більше залежить від підтримки співвідношення між зростанням продуктивності праці і динамікою росту заробітної плати. Зростання розмірів оплати праці, що не підкріплене

відповідним ростом продуктивності, має для економіки цілий ряд негативних наслідків. Найголовніше полягає в тому, що порушення цього співвідношення стає пусковим механізмом розкручування інфляційної спіралі, від якої страждає економіка та, відповідно, усі верстви населення. Дискусійною, на нашу думку, є теза про те, що швидке зростання розмірів оплати праці стимулює споживання і створює умови для розширення виробництва національним виробникам та торгівлі [2]. Підвищення рівня оплати праці здатне збільшити споживання більшою мірою у тих верств населення, які мають низькі доходи, тоді як у більш забезпеченій частині населення значна доля приросту оплати праці спрямовується або на придбання дорогих імпортних товарів, або на заощадження. Крім того, економічний досвід багатьох країн переконує – якщо дії з підвищення життєвого рівня не супроводжуються адекватним економічним зростанням, неминуче виникають макроекономічні диспропорції. У цьому відношенні Україна – на межі економічного ступору, бо, за офіційною статистикою, у 2004 році темпи росту реальних доходів населення становили 27,4%, а зростання ВВП – 12,1%, у 2005 р. – 39% та 2,7%, у 2007 р. – 32% та 7,9%, у 2009 р. – 5,8% та падіння на 15%, у 2011 р. – 13,6% і 5,2% , 2015 р. - 20,5% та 26,31%, 2016 р. – 23,5% та 20,4%, 2017 р.- 37,06% та 25,14%, 2018 р.- 24,8% та 19,2% відповідно [3].

Неузгодженість політики держави у питаннях продуктивності та оплати праці з питаннями розвитку села, спроби підняти конкурентоспроможність вітчизняної сільгосппродукції на світовому ринку, досягти тимчасових вигод та тимчасового вирішення проблем на внутрішньому продовольчому ринку за рахунок низьких зарплат робітників сільгосп підприємств і доходів агропідприємств, шляхом застосування монетарних методів, надмірного й нескоординованого адміністрування аграрного ринку владними інституціями всіх рівнів, вже призвели до деформацій на ринку праці в селі.

Аналіз сучасного стану розвитку сільськогосподарських підприємств свідчить також про занадто низький рівень використання товаровиробниками переваг ринкової економіки. Так, тривалий час у сільському господарстві

виробничі витрати перевищують грошові надходження (виручку від реалізації продукції), рентабельність продукції має низький (або від'ємний) рівень, а отже, можна зробити висновок, що сільськогосподарське виробництво у багатьох підприємствах є неефективним (додаток табл.А.1, А.4). В той же час, аналіз діяльності великих агрохолдингів свідчить про можливість ведення прибуткового, а іноді, високоприбуткового агробізнесу.

Причиною існуючого стану у сільгоспвиробництві, на наш погляд, є те, що в Україні нормативно-правова база організаційного характеру зі створення ринку дещо випередила його соціально-економічну основу. Законодавчі органи, вважаючи ринок регулятором, який автоматично все відрегулює, більшою мірою віддавали перевагу організаційним чинникам формування ринкової економіки, тобто, лише одному блоку створення ринкового середовища – формальному. І хоча у вітчизняній економіці існують певні зрушення щодо адаптації підприємств до ринкової кон'юнктури, однак, на практиці виявилось, що для організації і ефективного функціонування самого ринку аграрної та промислової продукції, необхідні певні соціально-економічні передумови створення адекватного ринкового і конкурентного середовищ, без створення яких неможливо задіяти внутрішні резерви країни. Створення цих передумов потребує певного часу для напрацювань нормативно-правової бази і значних коштів.

В цих умовах для товаровиробників, задля прискорення ефективного функціонування продовольчого підкомплексу АПК, необхідно на рівні держави створити організаційні та фінансові умови максимальної доступності до ринку різноманітних засобів виробництва, продовжити пільговий режим оподаткування на період трансформації виробництва з метою організації нових робочих місць, стимулювання приросту обсягів виробництва товарної, у тому числі експортної продукції на основі високих технологій, державного протекціонізму щодо розширення ринків збуту та збільшення їх ємності.

Однак, відсутність стратегічного планування і, в першу чергу, в галузях АПК унеможливорює запровадження зваженої, науково-обґрунтованої цінової

політики на сировину для переробних підприємств. Як наслідок - цінові «гойдалки»: від загрозливих параметрів інфляції - до спаду цін та дефляції у продовольчому сегменті, бо ефективний механізм запобігання цим диспропорціям, що вже застосовується розвиненими країнами, в нашій країні залишається лише декларацією.

Станом на початок 1990 р. у сільському господарстві України стадо ВРХ поголів'ям 1500 гол. і більше мали 2,8 тис. сільськогосподарських підприємств, в яких одночасно утримувалося 7,2 млн голів худоби [3,4,5]. Сільське господарство мало у своєму розпорядженні виробничі ланцюжки повного технологічного циклу: племінне тваринництво, кормову базу, тваринницькі ферми і далі передавало сировину на промислову переробку і фасування готової продукції, яка поставлялася кінцевому споживачу.

Держава гарантувала, що цю продукцію куплять, забезпечуючи сільгосппідприємствам прибуток з помірною рентабельністю, яка надавала їм можливість не лише для розширеного відтворення виробництва, але і розвитку соціальної сфери села. Все це стимулювало розвиток тваринництва, яке на той час було рентабельним (табл.А.5 ). При валовому зборі зернових у 1990 р. в обсязі 50-51,2 млн т - 28-30 млн т йшло на задоволення потреб тваринництва, забезпечуючи стабільну і достатню кормову базу [3,4,5].

В цих умовах, питома вага продукції тваринництва у загальному обсязі виробництва сільгосппродукції зменшилась з 48,8% у 1990 р. до 26,3% у 2018 р., виробництва молока з 76,03 % у 1990 р. до 25,15% у 2018 р. [3,5]. Це свідчить про те, що найбільш значний негативний вплив вище перелічені проблеми мають на галузь тваринництва, яке є збитковим внаслідок глибокого диспаритету цін на продукцію тваринного походження та матеріально-технічні ресурси, що споживаються галуззю, а також відсутності ефективного фінансово-економічного механізму їх державної підтримки.

Результати аналізу свідчать про те, що за період 1990-2018 рр. поголів'я ВРХ скоротилося у 7,39 разів (корів – у 4,36 раза) та зберігає загальну тенденцію до скорочення (табл. А.3). Причому, протягом цього періоду

поголів'я ВРХ в Україні скорочувалося із швидкістю 26,4% в рік - щорічно стада втрачали в середньому до 350 тис. голів [3,4,5]. На початок 2018 р. ВРХ м'ясного і молочного напрямів в країні налічувалося біля 3,33 млн голів, що на 24,3% менше, ніж в 2011 р.

У 2018 р. з 2296 сільгосп підприємств, що займалися скотарством лише 144 (6,2%) підприємства мали - понад 1000 гол. ВРХ, а з 2130 сільгосп підприємств, що займалися виробництвом молока лише 258 (12,1%) підприємств мали понад 500 гол. корів, утримуючи при цьому біля 49,6% загального поголів'я корів [4,5].

При цьому 258 найбільших господарств у 2018 р. виробляли 56,1% всього молока в категорії сільгосп підприємств, а біля чверті молока в Україні було вироблено двадцятьома холдингами. Це свідчить про те, що значна частина виробників молока відноситься до дрібнотоварних. Так, 40,5% підприємств виробляли близько 100 т молока в рік або 274 кг в день. Виробництво молока обсягом більше 3 т на добу спроможні були забезпечити лише 20,6% виробників [3,4,5].

В силу вищезгаданих причин сучасне сільське господарство України характеризується відносно низьким рівнем інтенсивності й ефективності виробництва. Так в Україні врожайність зернових в 2,0 – 3,0 рази, а продуктивність тварин - в 1,5 – 2,5 рази нижче стосовно високорозвинених країн. Це викликає більшу у 1,5 – 2,0 рази витрату кормів на одиницю виробленої продукції, у 5 разів більше споживання енергоресурсів, в 4 рази - металу й у 5 разів більші витрати праці. Природно, що за таких умов багато видів продукції сільського господарства є неконкурентоспроможними як за економічними, так і за якісними характеристиками [1,4].

Необхідно також зазначити, що в самому сільському господарстві немає монополії на виробництво багатьох видів продукції й малоймовірна вона і в майбутньому. Більшість видів сільськогосподарської продукції вирощують та збирають не тільки підприємства різних організаційно-правових форм. Саме з падінням реальних доходів населення активно стало розвиватися виробництво

сільськогосподарської продукції в особистих підсобних господарствах. Причому внесок останніх є досить вагомим і у 2018 р. складав 37,2% від загального обсягу виробництва продукції рослинництва та 52,5% - з продукції тваринництва (табл. А.1). Як наслідок, підприємства харчової промисловості відчували і продовжують відчувати дефіцит пропозиції певних видів сировини рослинного та тваринного походження. Так, наприклад, виробництво м'яса всіх видів (у живій вазі) у 1990 р. складало 4357,8 тис.т, у 2005 р - 1597,0 тис. т, а у 2014 р. - 2389,4 тис.т., у 2018 р. – 2355 тис т, тобто лише 54,04 % від 1990 р. Виробництво молока, відповідно, складало 24508,3 тис. т. у 1990 р. та 11488,2 тис.т. – у 2014 р., , та 10,04 млн т – у 2018 р. або 40,96 % від 1990 р. [3,4,5].

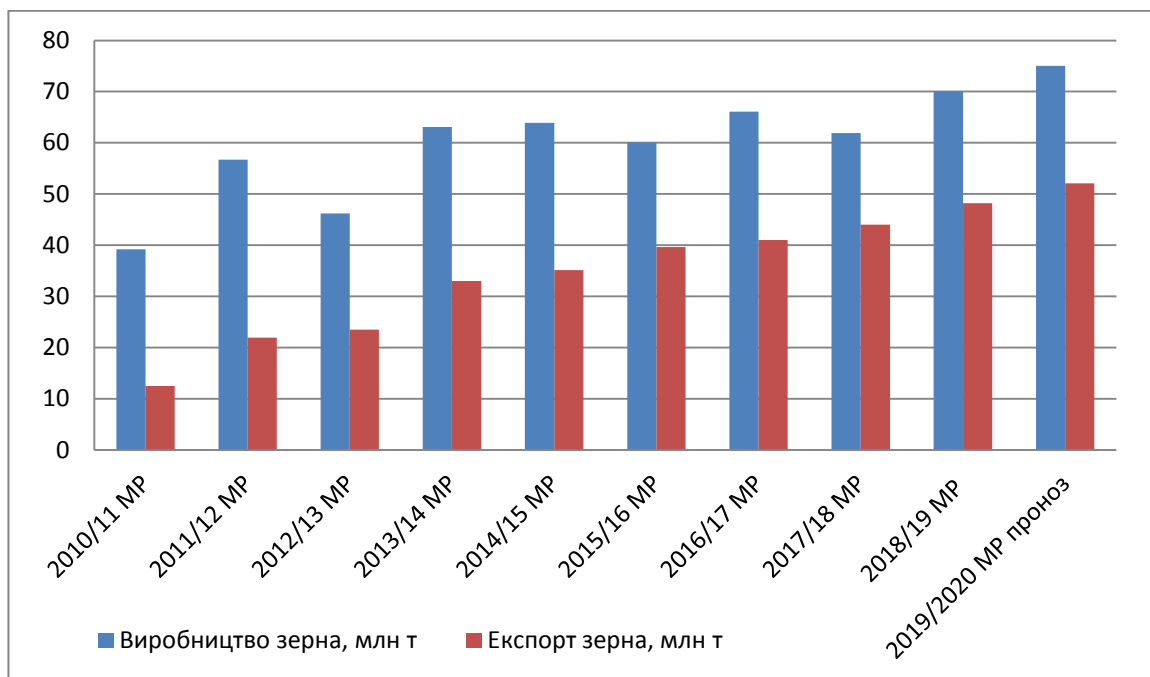
Цей стан особливо яскраво проявляється на полицях магазинів з молочною продукцією, де завдяки ревальвації гривні та величезним субсидіям у ЄС на виробництво молока імпортна продукція суттєво витісняє українську, особливо в сегменті сирів.

Більш того, у 2019 р. виникла парадоксальна ситуація: в Європі вартість якісного молока для виробників молочної продукції вже нижча, ніж в Україні, й вітчизняні молокопереробні підприємства почали імпортувати молоко з ЄС на переробку, і можуть ще якось конкурувати з підприємствами ЄС лише завдяки нижчим іншим операційним витратам, наприклад витратам на оплату праці.

Родючі землі - найбільш відомий та беззаперечний бренд України, де сконцентровано майже 25% світових чорноземів світу. З року в рік наша держава нарощує валове виробництво зернових, посилює свої позиції на міжнародному ринку. Експорт зерна у 2018 р. збільшився у 3,85 рази проти 2010 р. (рис. 1.11)

Український експорт був і є двигуном української економіки та протягом останніх років становив близько 50% ВВП. При цьому аграрний експорт у 2018 р. склав 39,6% від загального [3,6]. Аграрний бізнес в Україні та його вплив на розвиток економіка країни кожного року зростає і надалі він буде одним із ключових. Особливо, якщо зважати на тенденцію зменшення експорту українського металу. Так у минулому маркетинговому році Україна посіла

перше місце в світі за обсягами виробництва соняшнику та олії з нього, очолила рейтинг експортерів соняшникової олії, стала третьою за рівнем продажів на зовнішньому ринку ріпаку, четвертою - кукурудзи та ячменю, і п'ятою - пшениці. У 2018 р. вартість аграрного експорту досягла суми \$18,8 млрд. Так тільки до країн ЄС експорт агропродукції склав \$6,3 млрд. Прогнозується, що у 2019 р. він зросте до \$19,5 – \$20 млрд та до ЄС - \$6,5- 7,0 млрд [3,6].



**Рис.1.11. Динаміка виробництва та обсягів експорту зерна в Україні, млн т, [3,4,6]**

Такі результати на світовій арені є наслідком змін всередині сектору. Завдяки рекордному врожаю зернових (прогноз на 2019 р. – 75 млн т) сільськогосподарська галузь знов забезпечить основний приплив валютних надходжень в економіку України. Потрібно враховувати, що з продукції агросектора основу експорту, як і раніше, становить зерно і сира рослинна олія. Україна по суті залишається величезним давальницьким цехом, оскільки сюди імпортуються та вкладаються значні МТР, виробляється зернова і олійна сировина, яка потім переробляється в інших країнах, де і залишається основна маржа. При цьому основними видами діяльності сільгоспідприємств стали:

- вирощування зернових, бобових культур та насіння – 430 млрд грн;
- розведення свійської птиці – 60 млрд грн;

- розведення свиней – 15 млрд грн;
- розведення великої рогатої худоби – понад 10 млрд грн;
- змішане сільське господарство – 10 млрд грн;
- післяурожайна діяльність – понад 7 млрд грн;
- вирощування овочів та баштанних культур – 7 млрд грн;
- допоміжна діяльність у рослинництві – понад 6 млрд грн;
- оброблення насіння – 6 млрд грн;
- вирощування фруктів – понад 2 млрд грн. [3,4]

Здавалося б Україна має хороші перспективи, якщо зосередиться на розвитку сільського господарства. Та ще жодній країні не вдалося розбагатіти без розвиненого промислового сектора і сектора послуг – я маю на увазі не періодичні економічні сплески тривалістю 5-7 років, а стабільне зростання протягом десятиліть. Країни, що розвиваються, ніколи не увійдуть до клубу розвинених, роблячи виключно ставку на експорт в багаті країни продовольчих товарів. Результати проведеного аналізу структури прибутковості свідчить про те, що підприємства з виробництва зернових, бобових культур та насіння заробили приблизно в три рази більше, ніж компанії з дев'яти інших агрокатегорій разом узятих. При цієї структурі доходності виробництва і ролі експорту агропродукції для країни, виникає питання до того, як економіка країни зреагує на зменшення цін на світовому ринку або неврожай. Адже агросектор найбільше виручки створює саме у секторі рослинництва, а воно за своєю природою є мінливою галуззю, яка створюватиме такі випробування регулярно. Звичайно, і сільгосппродукція може бути товаром з високою часткою доданої вартості. Та, на жаль, питома вага експорту готової української сільгосппродукції в загальному обсязі її експорту хоч і стабільна, та досить скромна: за останні три роки показники не переважали 16,3% [3,6]. При цьому, волатильність цін на агропродукцію та погодні фактор залишаються головними причинами нестабільної рентабельності багатьох сільгоспкультур. Крім того, експортна орієнтованість українського виробника робить нас чутливими до всіх подій світового ринку – будь то торгові війни між



наддержавами, зрив посівної в США або нестабільна погода в Південній Америці.

В той же час, протягом останніх періодів уповільнюються темпи зростання українського експорту. Так, за десять місяців 2019 р. експорт товарів становив 41,6 млрд дол., збільшившись на 7,4%, або на 2,8 млрд дол. При цьому темпи зростання були на 2,9 в.п. нижчими порівняно з 10,3% за десять місяців 2018 р. [3,6]. Він залежить від різних сфер, кожна з яких має окремі алгоритми і завдання: виробництво, транспортна інфраструктура, регулювання (митне, податкове, валютне, технічне), освіта, трудові ресурси, інновації, інвестиції, кредитування, представлення та просування України в світі.

Тому без стратегії економічного розвитку України, невіддільною частиною якої має бути стратегія розвитку експорту, ми не зможемо бути успішними на зовнішніх ринках. І основою стратегії має стати розвиток підприємництва та українського бізнесу.

Крім цього, треба зауважити, що цьогорічні досягнення аграріїв стали можливими не завдяки державі, а всупереч їй. Спеціальний режим ПДВ для сільгоспвиробників було скасовано. Держава обіцяла агробізнесу компенсувати втрати у формі дотацій. Але на практиці система дотацій працює погано, бо стосується не всіх підгалузей.

В умовах глобалізації цілком очікуваним є посилення конкуренції на багатьох ринках для українських товарів. Потрібно буде захищати і розширювати зайняті українським зерном позиції на ринках Азії і Африки, а також конкурувати з російською соняшниковою олією на ринках Індії та Китаю. Вирішення цих завдань спирається на стабільне зростання аграрного виробництва України, створення сучасного сільського господарства заснованого на інноваційних технологіях в агросекторі, бізнес-додатках нової індустріальної та інформаційної епохи. А це, в тому числі, залежить від темпів оновлення матеріально-технічної бази сільгоспідприємств.

Проте в цьому питанні також є проблеми. Як свідчать результати аналізу, останніх трьох років позитивну динаміку мало тільки виробництво борін (крім

дискових). З 2016 по 2018 роки воно виросло з 8700 до 10 400 штук в рік. Також помітно збільшилась кількість вироблених розбризкувачів та розпилювачів - з 883 штук у 2016 р. до 1298 штук у 2018 р. [3,4]. Внутрішнє виробництво переважно представлено боронами, бункерами, ґрунтообробною технікою та сівалками. Випуск тракторів, плугів, комбайнів тощо, навпаки, скоротився. Закритість ринку, відсутність підтримки місцевого самоврядування, податкові та митні збори, складнощі з отриманням різних дозволів не дають іноземцям розпочати в Україні повномасштабне виробництво або часткове збирання.

Також треба зауважити, що на сьогодні, великі агрохолдинги зіткнулися з проблемою подолання порога продуктивності: скільки б грошей вони не вкладали в землю (добрива, хімікати, насіння), урожайність росте лише до певного моменту. Ця ситуація погіршується також через здирицьке ставлення до земель у минулому. В цьому плані невеликі фермерства завжди були більш зрілими: вони не виснажували ґрунти, думаючи категоріями сезону, а дбали про землю, щоб залишити її онукам і правнукам. З відкриттям кордонів аграрії безпосередньо зіткнулися з проблемою нестачі інтелектуального фонду – кваліфіковані кадри почали виїжджати за кордон. Майже кожне українське агропідприємство тією чи іншою мірою страждає від дефіциту кадрів. На вітчизняних полях залишаються лише ті, хто задіяний у ручній праці. Звідси і статистика продуктивності праці: в Америці тільки 2% населення працюють в агровиробництві – і вони повністю забезпечують внутрішні потреби, ще й є експортером №1 в світі по багатьох позиціях агропродукції, а в Україні працює 17,5% активного населення країни [3,4]. При чому, тільки кожний сьомий із працівників вітчизняної агросфери має повну вищу освіту.

В той же час, не дивлячись на зростання у 2018 р., витрати на оплату праці (з 5 до 5,7% в структурі собівартості) залишаються невисокими. Сільгоспвиробники притримують кошти і не хочуть їх вкладати в підвищення заробітної плати, в техніку, нові технології, адже очікують на можливість у випадку відкриття в країні ринку землі придбати ті землі, які вони зараз орендують. Вони зараз накопичують кошти, а гроші на техніку додатково їм

взяти немає де. Аналіз структури джерел фінансування придбання техніки свідчить, що від загальних сум фінансування приблизно 30% – становлять кредити, 30% – лізинг, а 40% – власні кошти. При цьому, кредитні ставки на купівлю техніки не зменшились, власних коштів у аграріїв (в умовах укріплення гривні) більше не стало, тому очікувати, що аграрії будуть купувати техніку – не варто.

Відсутність приватної власності на землю – це відсутність довгострокового планування та інвестування на користь якихось короткострокових і середньострокових проектів. Страждають фермери, люди, агробізнес, тому що земля не може бути заставою в банку, бізнес не може брати кредити, не може розвиватися, використовувати потенціал і динаміку ринкових відносин у земельній сфері. У підсумку: корупція, рейдерські схеми стали буденністю, частина бізнесу пішла в тінь. Хоча існують і ризики від скасування мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення:

- обмежені фінансові ресурси сільгосп підприємств підуть не на техніку, технології, якісне насіння, добрива, розвиток, а на купівлю землі, що призведе до тимчасового падіння обсягів сільгоспвиробництва;

- власники земельних паїв різко збільшать розмір орендної плати для орендарів за свою землю чи розриватимуть договори оренди, що боляче ударить перш за все по дрібних фермерах, рентабельність діяльності яких мінімальна;

- усю землю викуплять гігантські агрохолдинги і на цих землях вирощуватимуть переважно зернові монокультури на експорт.

Дійсно, ризики є, але всі ці ризики можна мінімізувати шляхом розробки та реалізації рішучої, прозорої, розумної та необтяжливої для бізнесу регуляторної політики обігу земель в інтересах більшості українців. Треба сформувати оптимальну структуру власності і розмір земельних ділянок, які відповідають сучасним агротехнологіям і які, з урахуванням існуючої в умовах країни логістики, потребують наявності як великих масивів землі (20–30 тис. га) для оптимального використання сучасних технологій та техніки, особливо

для вирощування зернових культур та менших ділянок (300 –1000 га) – для виробництва «нішевих», органічних та ґрунтових овочевих культур тощо.

Але в будь-якому випадку треба пом'ятати, що земля – це актив, а ринок активів недосконалий, тож потребує хоча б і мінімального, проте жорсткого державного регулювання, достатнього для поступового формування нового класу власників земель сільгосппризначення, причому переважно з тих, хто працює на цій землі. Для цього держава повинна забезпечити умови та державну кредитну підтримку впродовж певного періоду часу для купівлі землі підприємцями, які працюють на орендованих землях.

### **Література:**

1. ФАО: Обзор мирового рынка сырьевых продуктов у 2018 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.fao.org/docrep/015/al989r/al989r00.pdf>
2. Ємцев В.І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств цукробурякового підкомплексу в умовах конкурентного середовища/монографія. - Київ.: ЦП «КОМПРИНТ», 2013.- 477 с
3. Статистичний щорічник України. 2018 год. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Статистичний збірник "Сільське господарство України" за 2018 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Статистичний збірник «Тваринництво України» за 2018 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Статистичний збірник «Зовнішня торгівля України» 2018 р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: монографія / [П. Т. Саблук, О.Г. Шпикуляк, Л.І. Курило та ін.] – К.:ННЦ ІАЕ, 2010. – 760 с.

### **1.5. Структурно-динамічні зрушення фінансового ринку**

**Ємцев В.І.**, д.е.н., професор, **Минко Л.М.**, ст.викладач

В ринкових умовах постійно формуються процеси акумуляції тимчасово вільних коштів та їх перерозподіл у вигляді інвестиційного та позикового капіталу в різні сфери господарської діяльності. Ці процеси забезпечуються механізмом фінансового ринку, на якому здійснюється купівля-продаж

фінансових ресурсів через фінансово-кредитні інститути на основі попиту та пропозиції. Основне значення фінансового ринку в системі ринкових відносин полягає у можливості відкласти нинішнє споживання, нагромадити заощадження і спрямувати їх у сферу підприємництва.

Фінансовий ринок – це механізм, де здійснюється рух тимчасово вільного капіталу, що трансформується у позиковий чи інвестиційний капітал та дозволяє суб'єктам господарювання продавати і купувати товари, цінні папери з низькими операційними витратами за ринковими цінами.

Основними функціями фінансового ринку є:

- акумуляція заощаджень населення, підприємств, держави;
- трансформація заощаджень в позиковий та інвестиційний капітал;
- перерозподіл на взаємовигідних умовах фінансових ресурсів суб'єктів господарювання з метою їх найефективнішого використання;
- прискорення концентрації, централізації та оборотності капіталів, що впливає на грошовий обіг;
- формування ринкових цін на фінансові активи;
- кредитування держави шляхом розміщення урядових і муніципальних цінних паперів;
- мінімізація фінансових та комерційних ризиків;
- споживче кредитування населення;
- перерозподіл акумульованих коштів не тільки між суб'єктами господарювання, а і в часі: між теперішньою вартістю фінансових ресурсів та майбутньою. [4].

Головними суб'єктами фінансового ринку є домашні господарства (населення), підприємства, держава та місцеві органи влади, фінансові-кредитні інститути (банки, страхові компанії, інвестиційні фонди та ін.), що виступають у ролі посередників.

В економіці постійно відбувається кругообіг фінансових ресурсів між державою, підприємствами, домогосподарствами та фінансовими посередниками. Тож, економічні відносини, що виникають в процесі створення,

розподілу, перерозподілу та використання ВВП країни та її національного доходу через механізм фінансового ринку, пов'язують суб'єктів господарювання та державу.

Структура фінансового ринку – це його побудова за певними ознаками, хоча на сьогоднішній день не існує єдиного методу його структуризації. Та якщо розглянути досвід розвинутих країн світу, то структуру фінансового ринку найчастіше визначають за такими ознаками:

1. В залежності від терміну дії фінансових інструментів:

– грошовий ринок (короткотермінові депозитно-кредитні операції, фінансові інструменти з терміном обігу від одного дня до року);

– ринок капіталів (середньо та довгострокові фінансові інструменти з терміном обігу понад рік), що в свою чергу поділяється на:

а) ринок цінних паперів;

б) ринок банківських кредитів.

Грошовий ринок необхідний для підтримання ліквідності на фінансовому ринку, тобто для обслуговування руху оборотного капіталу підприємств та організацій, короткострокових операцій банківських і небанківських фінансових установ, держави та населення. Він складається з таких секторів:

– обліковий – сектор грошового ринку, на якому обертаються високоліквідні активи (векселі, чеки та інші цінні папери із терміном погашення до одного року). Це облікові та переоблікові операції комерційних банків, НБУ;

– міжбанківський сектор грошового ринку – це сектор, на якому тимчасово вільні грошові ресурси банківських установ залучаються та розміщуються ними між собою у формі міжбанківських кредитів та депозитів на короткі терміни, що є одним з основних джерел формування банківських ресурсів;

– валютний – це сектор грошового ринку, де здійснюється купівля-продаж валюти шляхом обміну однієї валюти на іншу для міжнародних розрахунків та інших цілей суб'єктів валютного ринку.

Ринок капіталів – сфера фінансового ринку, на якому здійснюється купівля-продаж фінансових ресурсів на тривалий термін (понад один рік). Його структура включає:

- кредитний ринок (середньо- та довгострокові банківські кредити), що забезпечує виконання найголовніших функцій фінансового ринку – нагромадження, розподіл та перерозподіл позикового капіталу між сферами економіки і суб'єктами господарювання;

- ринок цінних паперів, на якому здійснюється купівля продаж цінних паперів (державних і корпоративних облігацій, депозитних сертифікатів, акцій, деривативів).

Ринок капіталів виступає головним джерелом інвестиційних ресурсів для всіх економічних суб'єктів.

2. За інституціональною ознакою:

- фінансові посередники;
- ринок цінних паперів, що в свою чергу поділяється на: первинний і вторинний.

Фінансово-кредитні інститути (фінансових посередників) розділяють на банківські і небанківські фінансові установи.

В більшості країн з розвинутою ринковою економікою, склалася дворівневі банківські системи. Верхній рівень системи представлений центральним (емісійним) банком. На нижньому рівні діють комерційні банки, що поділяються на універсальні, спеціалізовані (інвестиційні, ощадні, іпотечні, банки споживчого кредиту, галузеві, внутрішньовиробничі) і небанківські кредитно-фінансові інститути (інвестиційні компанії, інвестиційні фонди, страхові компанії, пенсійні фонди, ломбарди, трастові компанії та ін.).

У фінансовій системі будь-якої країни центральний банк посідає особливе місце, він є ключовою ланкою, ядром грошової і банківської систем. Призначення та основні завдання центрального банку обумовлюють напрями його діяльності. В узагальненому вигляді центральний банк є емісійним центром держави, банком банків, органом банківського регулювання, банкіром

і фінансовим агентом уряду, провідником грошово-кредитної політики, органом валютного регулювання і контролю, інформаційно-статистичним та аналітичним центром грошової і банківської систем.

У різних країнах цей банк називається по-різному із застосуванням таких означень, крім центрального, як національний, державний, резервний, або має скорочену назву – Банк Японії, Банк Франції. Центральні банки можуть мати різну форму власності:

- державну (наприклад, Німецький федеральний банк, Банк Англії);
- акціонерну, з участю держави у формуванні капіталу (наприклад, Банк Японії);
- акціонерну, без участі держави у формуванні капіталу (наприклад, федеральні резервні банки у США). [1,2].

Проте, навіть якщо держава формально не володіє його капіталом (США, Італія, Швейцарія) або володіє частково (Бельгія -50%, Японія - 55%), центральний банк виконує функції державного органу. Він володіє монопольним правом на випуск в обіг банкнот, які є основною складовою готівкової маси, здійснює емісію грошей. Він зберігає офіційні золотовалютні резерви, проводить державну політику, регулюючи кредитно-грошову сферу і валютні відносини. Центральний банк бере участь в управлінні державним боргом і здійснює розрахунково-касове обслуговування бюджету держави. [2].

За своїм положенням у кредитній системі центральний банк відіграє роль «банку банків», тобто зберігає обов'язкові резерви і вільні кошти комерційних банків та інших установ, надає їм позики, виступає як «кредитор останньої інстанції», організовує національну систему взаємозаліків грошових зобов'язань або безпосередньо через свої відділення, або через спеціальні розрахункові палати.

Другий рівень банківської системи представлений комерційними банками, що представляють собою кредитні організації, які проводять універсальні банківські операції для підприємств, організацій та населення головним чином за рахунок грошових коштів залучених у вигляді депозитів.



Також, комерційні банки здійснюють на договірній основі кредитні розрахунково-касові та інші банківські операції юридичних та фізичних осіб.

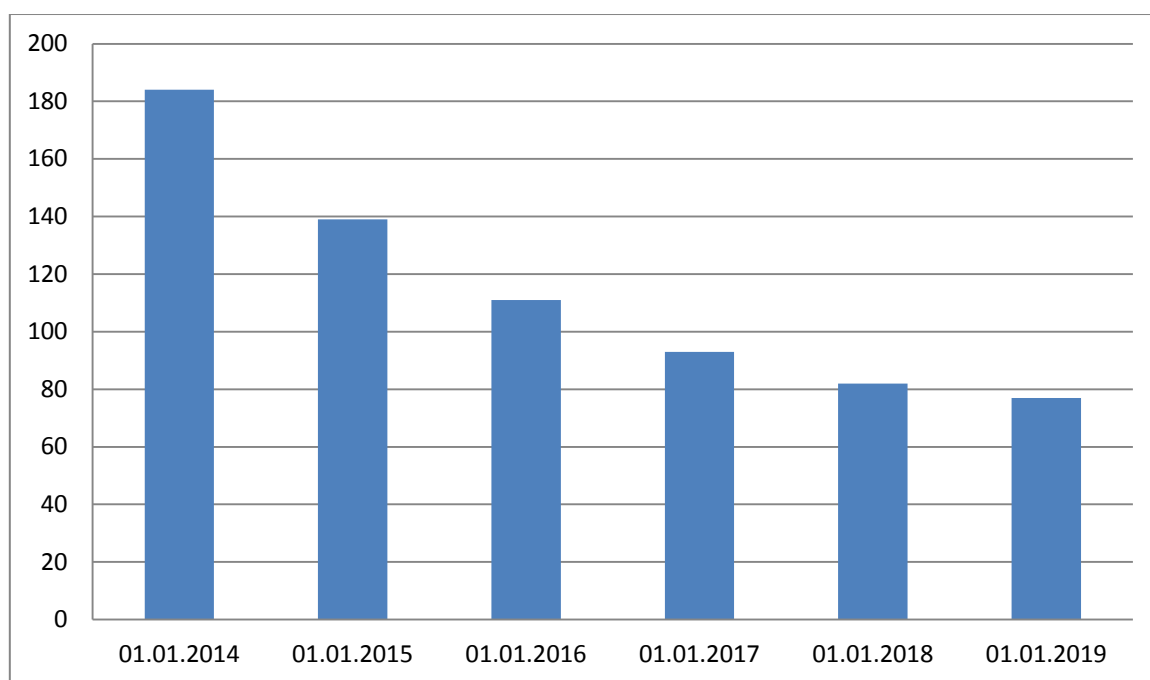
Саме комерційні банки є головною ланкою банківської системи, оскільки через свою діяльність нерозривно пов'язані практично з усіма учасниками відтворювального процесу в економіці будь-якої країни. Вони забезпечують акумуляцію тимчасово вільних коштів, нагромадження, розподіл та перерозподіл грошового капіталу за сферами і галузями виробництва.

Вітчизняним банкам в умовах останньої кризи 2014-2016 рр. вдалося з відносним успіхом оминати системні шоки. Результати проведених досліджень свідчать, що обсяги промислового виробництва в Україні знижувались протягом чотирьох років: 2012 р. – на 0,7%, 2013 р. – на 4,3%, 2014 р. – на 10,1%. У 2015 році промислове виробництво України зберігало розпочату ще у 2012 році тенденцію до скорочення, і, не зважаючи на уповільнення негативної динаміки, за рік обсяги промислового виробництва в цілому скоротилися на 13,4%. Скорочення обсягів виробництва продемонстрували всі ключові види промислової діяльності. Такий стан речей призвів до скорочення на \$12,3 млрд у 2014 р., міжнародних резервів України з \$17,9 млрд до \$5,6 млрд на кінець лютого 2015 року [3].

Різке скорочення валютних резервів спровокувало глибоку валютну кризу, пік якої припав на лютий 2015 р. Паніка на валютному ринку спричинила катастрофічне падіння курсу гривні більш ніж удвічі – з 11,8 грн за долар у червні 2014 р. до 24,5 грн за долар у лютому 2015 р. [4]. В одну з торгових сесій валютний курс падав до 41 гривні за долар. Девальвація гривні знецінила доларову оцінку активної частини балансу значної частини комерційних банків за збереження доларової величини їхньої пасивної частини. Виник дефіцит валютних коштів в умовах економічної кризи, іноземної агресії, дефолту за державним боргом, відсутності у країни інвестиційного кредитного рейтингу і, отже, відсутності зовнішнього комерційного фінансування прирело значну частину українських банків на суттєве погіршення їхніх балансів,

падіння відношення банківського капіталу до активів – із 15,1% у 2013 р. до 8,0% у 2015 р. [4].

На додаток до валютного катаклізму керівництво НБУ суттєво погіршило становище банківського сектору, різко підвищивши резервні вимоги до банків – із 5,8% у 2014 р. до 11,7% у 2015 р., а також до розмірів мінімального капіталу – до €10 млн, що є вдвічі вищим, ніж, наприклад, у Євросоюзі. При цьому, керівництво НБУ почало реалізовувати програму «розчищення банківського сектору», у межах якої почались систематичні закриття приватних комерційних банків.



**Рис. 1.12.** Динаміка кількості платоспроможних банків в Україні [4].

За період дії програми «розчищення банківського сектору» припинило роботу 77 комерційних банків, втратило роботу 35 тис. кваліфікованих банківських працівників. У закритих банках у вкладників було депозитів на суму 163 млрд грн (приблизно \$6,5 млрд), із них 111 млрд грн у фізичних осіб і 52 млрд грн у бізнесу [4].

Фонд гарантування вкладів фізичних осіб зміг компенсувати менше ніж половину суми внесків у закритих банках на суму 80 млрд гривень, або понад \$3 млрд. Водночас власні кошти Фонду гарантування вкладів становили лише 14 млрд гривень, або біля півмільярда доларів. Понад 60 млрд гривень, або

приблизно \$2,5 млрд надійшло на компенсацію втрачених депозитів із державного бюджету. Ці витрати тим самим, по-перше, погіршили фінансовий стан бюджету, а по-друге, створили несправедливий розподіл фінансових ресурсів, які були зароблені одними громадянами, але державою були передані іншим [4].

Крім того, за період «очищення» понад 1,5 млн людей були змушені отримувати свої депозити через систему компенсації внесків. Через девальвацію гривні (від 8 грн до приблизно 25 грн за долар) внески громадян за два роки знецінилися приблизно втричі. Утім, невиплаченими залишилось понад 30 млрд гривень (понад \$1,2 млрд). Левову частку цієї суми вкладникам скоріш за все сплачено не буде. Кількість постраждалих вкладників перевищує 1 млн осіб. Утрата заощаджень в умовах різкого зниження рівня життя істотно погіршила соціально-політичну ситуацію у країні.

Наслідком дій НБУ у 2014–16 рр. стало зниження показників щільності банківської системи України з 0,4 банків на 100 тис. осіб у 2013 р. до 0,22 – у 2016 р. Тобто, значення показників щільності стали істотно нижчими за аналогічні показники, характерні для більшості країн із перехідною економікою і тим паче розвинених країн. Важливо зауважити, що значення цих показників мають, як правило, високий ступінь кореляції з темпами економічного зростання. Низький рівень цих показників, а також їх зниження зменшують можливості для країни почати та підтримувати стале економічне зростання [4].

Також низькою у 2015 р. була щільність банківських відділень в Україні – нижчою, ніж у будь-якій іншій країні світу, включно з найбільш слаборозвиненими. Кампанія з так званого очищення банківської системи, яку проводить керівництво НБУ, ще більш знизила цей показник у 2016 р., фактично заблокувавши відновлення сталого економічного зростання в Україні.

У наслідок проведення Нацбанком інтервенціоністської політики з скорочення вітчизняного банківського сектору, зниження банківської щільності, скорочення фінансової глибини - величина інвестицій в українську

економіку істотно знизилася, незважаючи на певне просування у сфері економічних реформ, що проводить уряд [4].

Регулятивні обмеження НБУ створили штучні перешкоди для інвестування в Україну, а також для легального експорту продукції з України. Інвестори скоротили свої вкладення в економіку доти, доки вони не будуть у змозі легально вивести доходи, зароблені ними в Україні. Про це наочно свідчить статистика прямих іноземних інвестицій. Їх накопичений обсяг у 2014 р. впав на \$13 млрд, у 2015 р. – ще на \$4,5 млрд, у 2018 р. їх обсяг склав \$2,8 млрд, що майже у 4 рази менше ніж у 2010 р. [5].

Аналогічна ситуація склалась і з експортерами, вимушеними уникати переказу валютної виручки в Україну, де вони зобов'язані продавати більшу її частину, наражаючись на додаткові валютні ризики. Унаслідок цього експорт товарів з України до 2014 р. скоротився на 14,3%, у 2015 р. – ще на 27,0%, 2016 р. – ще на 4,1%. [3].

Загалом кількість платоспроможних банків в Україні скоротилась з 184 у 2014 р. до 82 – у 2018 р. та 77 – у 2019 р., тобто у країні зникла більш як половина банків. Збитки від їхнього банкрутства НБУ оцінив у 38% ВВП, що майже у 2,5 рази перевищило втрати від падіння самого ВВП [4].

Все це вплинуло на міцність гривні як платіжної одиниці. За роки свого існування гривня девальвувала в 16 разів, споживчі ціни при цьому вирости в 15 разів, а ціни в промисловості – у 27 разів. [3].

Однак зусилля НБУ по реформуванню вітчизняної банківської системи дали результати. Сучасний стан банківського сектору не можна порівняти із ситуацією 2013-го, – він став більш прозорим і стійким, а отже, заслуговує на більшу довіру вкладників. На сьогоднішній день відомі кінцеві бенефіціарні власники кожного банку, а банки, в свою чергу, мають відомості про кінцевих власників своїх корпоративних позичальників. У вітчизняній банківській системі не лишилося банків із кептивною моделлю бізнесу, себто кредитування пов'язаних бізнесів своїх власників за рахунок вкладників.

Загалом банки сьогодні значно якісніше оцінюють кредитний ризик і звітують про свої доходи та капітал за міжнародними стандартами. Банки навчилися постійно дивитися у майбутнє і передбачати загрози та ризики через регулярні вправи стрес-тестування, оцінки якості активів і регуляторну оцінку за моделлю SREP. На сьогодні стандарти банківського регулювання і нагляду переважно відповідають європейським нормам, але найголовніше, і чого ми не мали раніше, - в країні з'явився потужний регулятор цього сектору, який спроможний ці якісні правові норми впроваджувати і забезпечувати їх виконання усіма учасниками ринку без винятку.

Проведені реформи банківського сектору дали свої результати. Результати проведеного аналізу свідчать, що у 2014 р. збитки банків склали 52,97 млрд грн, у 2015 р. – 66,6 млрд грн, у 2016 р. – 159,39 млрд грн, у 2017 р. – 26,472 млрд грн, або збитки були вже майже у 2 рази менше ніж у 2014 р. У 2018 р. прибуток банківської системи склав 19,9 млрд грн. У січні-вересні 2019 р. платоспроможні банки отримали 48,35 млрд грн чистого прибутку. Загалом доходи банків за дев'ять місяців 2019 р. зросли на 28% до 184 млрд грн, витрати – на 2% до 135,6 млрд грн. [4,8].

Високу динаміку доходів банків визначило зростання чистих процентного та комісійного доходів банків – на 18% до 59,5 млрд грн та на 14% до 32,3 млрд грн відповідно завдяки стрімкому розвитку споживчого кредитування та безготівкових операцій із населенням.

Крім того, високі показники сектору зумовлені суттєвим прибутком від торгових операцій державних банків, зокрема від валютної переоцінки. Загалом позитивний результат усіх банків від переоцінки та від операцій купівлі-продажу склав 14,8 млрд грн, за аналогічний період 2018 р. він мав від'ємне значення (-2,2 млрд грн). До того ж обсяг відрахувань банками у резерви скоротився у 2,4 рази – з 19,9 млрд грн за 9 місяців 2018 р. до 8,3 млрд грн за 9 місяців 2019 р. [4,8].

Однією з головних загроз для банківського ринку у 2018 р. був ризик інфляції та, як наслідок, вимушене підвищення Нацбанком облікової ставки

протягом року до 18%. Таке підвищення стало відповіддю НБУ на посилене зростання цін ще 2017 р. Якби цей інструмент жорсткої монетарної політики не було використано, банки і вкладники наражалися б на значні втрати. Без такого стримування темпів інфляції в банках знецінювався би й кредитний портфель. Те саме було б і з реальною вартістю депозитів вкладників.

У підсумку: темпи росту цін було знижено з близько 15% у листопаді 2017 р. до 10% у листопаді 2018 р. Щоправда, разом з цим, банки були вимушені підвищити середньозважені ставки за гривневими кредитами (з 17,5% до 20,6%) і депозитами (з 9,6 до 13,3%) за 10 місяців 2018 р. [4].

Дестабілізувати ситуацію на банківському ринку у 2018 р. могла ще одна проблема: високі виплати за зовнішніми боргами і осіння невизначеність з траншем МВФ. Ситуацію врятувало те, що після тривалого переговорного і законотворчого процесу попередня програма фінансування була замінена на «standby agreement», а влада врешті виконала обіцянки щодо прийняття бюджету та підвищення ціни на газ.

У підсумку: золотовалютні резерви України зросли лише за листопад на 5,8% і досягли \$17,7 млрд. Це стало можливим завдяки реалізованій можливості для уряду залучити \$2 млрд через розміщення єврооблігацій та \$82,9 млн через продаж облігацій внутрішньої державної позики. Все це було би малоімовірним без позитивних меседжів від МВФ [4,8].

Динаміка депозитів населення від початку 2018 р. теж була позитивною і склала +6% (до 506,6 млрд грн станом на 01.11.2018 р.). Проте цей ріст вкладів фізичних осіб попри не надто високі темпи характеризувався відносною постійністю. Це свідчить про стабілізацію ринку в порівнянні з панічними відтоками коштів з системи під час 2014-2015 років.

А от обсяги кредитів населенню зросли аж на 17,7% (до 201 млрд грн), а кредити бізнесу – на 9,7% (до 948,7 млрд грн). При чому швидке відновлення споживчого кредитування привернуло уваги НБУ, хоч цей ріст можна пояснити і простою арифметикою через низький рівень кредитування, на який воно впало під час кризи («ефектом низької бази»). [4,8].

Доступність кредитних ресурсів у 2018 р. була принесена в жертву потребам забезпечення макрофінансової стабільності. І це видається досить логічним з огляду на низьку частку відповідальних позичальників, яким банки були б готові видавати кредити навіть за гіпотетичних умов наднизьких ставок у системі. Ситуація ускладнювалась й тим, що проблемними виявились позичальники з найбільших бізнес-груп, і саме на них припадає більшість токсичного кредитного портфелю. Через це банки змушені були переорієнтовуватися на кредитування малого і середнього бізнесу.

Розпочатий НБУ цикл зниження ставок позитивно впливатиме на прибутковість банків. За відсутності інформаційних та юридичних атак на банки вартість фондування знижується, а високий попит на кредити з боку населення забезпечує високу прибутковість у роздрібному сегменті. Темпи зростання депозитів залишаються достатніми для підтримки кредитування. Загалом НБУ очікує, що в середньостроковій перспективі прибутковість банків дещо послабиться, але залишатиметься на достатньому рівні для збереження інтересу з боку інвесторів.

Водночас у січні-вересні зменшилася кількість та частка збиткових банків. Так, із 76 платоспроможних банків станом на 1 жовтня 2019 р. вже 66 банків (87 % від загальної кількості платоспроможних банків) були прибутковими та отримали чистий прибуток 49,6 млрд грн, що перекрыло збитки 10 банків на загальну суму 1,3 млрд грн. Нагадаємо, що за підсумком 2018 року збитковими були 14 із 77 діючих на той момент банків [4,8].

В цілому банківська система повільно відновлюється після кризи. Один із доказів цього в тому, що рівень банкрутств банків на ринку наразі мінімальний за останні 5 років.

З вищенаведеного можна зробити висновок, що вітчизняним банкам наразі вдалося з відносним успіхом оминати потенційні системні шоки, яких було чимало. Мова й про невизначеність у фінансуванні від МВФ, і про вимушено жорстку грошово-кредитну політику НБУ, й про складне політичне та економічне становище всередині країни тощо. Причому, навіть всупереч

таким умовам, за деякими показниками ринок стабілізувався та почав набирати обертів.

Головною рушійною силою сучасної світової економіки є механізм фінансового ринку. Оскільки, саме процеси накопичення і капіталізації фінансових ресурсів, правильний вибір найбільш вигідних напрямків вкладення коштів в умовах господарювання, що постійно змінюються, обумовлюють розвиток і національної, і світової економіки в цілому.

Міжнародний фінансовий ринок (МФР) – це система ринкових відносин, що забезпечує акумулювання та перерозподіл світових фінансових потоків і представляє собою сукупність національних фінансових ринків та міжнародних фінансових посередників, за допомогою яких здійснюється рух світових фінансових коштів в сфері міжнародних економічних відносин.

Формування МФР почалося ще при феодалізмі, коли виникла торгівля взаємовідносини між середньовічним Китаєм, Південною Америкою та Аравією, Венецією, Єгиптом і Близьким Сходом. Далі, в процесі розвитку капіталістичних відносин в галузі виробництва, відбулося поглиблення та розширення суспільного поділу праці, що привело до виникнення національних фінансових ринків, а в подальшому і до МФР, оскільки, саме розвиток капіталізму, вимагав від суб'єктів господарювання постійного пошуку збільшення норми прибутку та нових ринків збуту не тільки на території власної країни, а й на міжнародному рівні.

В процесі формування міжнародних фінансових відносин, різні країни мають не однаковий ступінь інтеграції в МФР і це обумовлено впливом рядом різних історичних, географічних, політичних та інших факторів.

Після другої світової війни починається нова ера інтеграції країн в економічних, політичних і соціальних сферах. Цей процес отримав назву «глобалізація», який визначається експертами Міжнародного Валютного фонду як «зростаюча економічна взаємозалежність країн світу внаслідок зростання обсягів та різноманітності угод з товарами, послугами та світових потоків капіталів, а також внаслідок більш широкої та швидкої дифузії технологій» [2].



Глобалізаційні тенденції на МФР виникли внаслідок поглиблення економічних та фінансових зв'язків між національними фінансовими ринками, що привело до зникнення перепон для руху коштів на національних ринках та поза ними. В свою чергу, це сприяло створенню глобальних транснаціональних фінансових груп, до складу яких входять транснаціональні банки та промислові компанії.

Вплив глобалізаційних процесів на МФР має як позитивні, так і негативні наслідки. Можна зазначити, що глобалізація призвела, в першу чергу, до зростання рівня конкуренції між різними кредитними і фінансовими установами та національними фінансовими ринками в цілому, це відобразилося у лібералізації цін на фінансові продукти та інвестиційні потоки.

По-друге, були запроваджені реформи та прийняті законодавчі акти, які спрямовані на пом'якшення чи повне скасування обмежень у валютно-фінансовій сфері з метою залучення іноземного капіталу.

По-третє, для підвищення швидкості проходження міжнародних платежів і зменшення витрат на транспорт і комунікацію фінансові установи були вимушені вкладати кошти у сучасні засоби зв'язку, а отже сприяти розвитку сучасних інформаційних технологій.

В друга половина ХХ століття і на початок 2000-х характеризувалися такими глобалізаційними тенденціями у фінансовій сфері:

- реструктуризація кредитних і фінансових установ шляхом їх злиття та поглинання, що стало наслідком зростаючої конкуренції між ними;
- збільшення обсягів фінансових потоків і операцій на фінансових ринках порівняно з обсягами операцій в нефінансовому секторі;
- поява нових фінансових інструментів, що відповідають сучасним вимогам інвесторів на міжнародному рівні;
- підвищення доходів від операцій на МФР в структурі доходів найбільших корпорацій;
- збільшення обсягів емісії цінних паперів, що розміщуються на закордонних ринках;

– розвиток міжнародного кредитування у формі синдікованих угод, в яких приймають участь декілька країн. Синдікований кредит (syndicated loan) – це кредит, що надається одному позичальнику кількома кредиторами (синдикатом кредиторів), зазвичай, у межах однієї кредитної угоди з розподілом часток кредиту між учасниками синдикату, внаслідок чого сума кредиту та ризику розподіляються між банками-учасниками [2,6].

З цілю регулювання кредитно-фінансових відносин між країнами були створенні міжнародні фінансово-кредитні організації (МФКО) . Найбільш впливові з них виникли на основі міждержавних угод:

– Банк міжнародних розрахунків (створений в 1930 році, штаб-квартира місто Базель, Швейцарія);

– Міжнародний валютний фонд (створений в 1945 році, штаб-квартира місто Вашингтон, США);

– Група Всесвітнього банку (створена в 1946 році, штаб-квартира місто Вашингтон, США);

– Європейський банк реконструкції та розвитку (створений в 1991 році, штаб-квартира місто Лондон, Великобританія);

– Азіатський банк розвитку (створений в 1996 році, штаб-квартира місто Маніла, Філіппіни). [7,9].

В основному діяльність МФКО носить кредитно-інвестиційний напрямок, що обумовлено цілями їх створення. Лідером в органах управління МФКО займають США, Німеччина, Великобританія, Франція.

МФКО мають систему постійно діючих органів і наділені міжнародною правосуб'єктністю та поділяються на дві категорії: міждержавні, учасниками яких є безпосередньо держави і недержавні, до складу яких входять об'єднання промисловців, компанії і фірми, наукові товариства та інші організації.

В сучасному вигляді МФР виник в результаті інтернаціоналізації і лібералізації торгівлі, транскордонного руху капіталу, появи транснаціональних корпорацій та складається з тих же сегментів, що і національні фінансові ринки,

на кожному з яких використовуються фінансові інструменти, номіновані в різних валютах.

При проведенні міжнародних розрахунків широко використовується поняття резервної валюти – це загальновизнана в світі національна валюта, що накопичується центральними банками інших країн в якості валютних резервів і використовується при проведенні міжнародних розрахунків, валютних інтервенцій, визначенні валютного паритету та виконує функцію інвестиційного активу.

З початку, в ролі резервної валюти використовували англійський фунт стерлінгів, що тривалий час відігравав головну роль в міжнародних розрахунках, але після конференції в Бреттон-Вудсі (США, 1944 рік) почали використовувати долар США, який дуже швидко зайняв домінуючу роль в міжнародних розрахунках. Країна-емітент такої валюти має, безумовно, певні переваги в конкурентній боротьбі на світовому ринку.

8 січня 1976 р. за результатами Ямайської валютної конференції (місто Кінгстон, Ямайка), було офіційно сформовано до тепер діючою Ямайську валютну систему, в якій передбачено вільне коливання курсу валют та юридично оформлено демонетизацію золота. Також, в якості резервних валют, почали використовувати німецьку марку (пізніше євро) і японську йену [1,8].

На сучасному етапі, в якості резервних валют, використовуються: долар США, Євро, Фунт стерлінгів, Швейцарський франк, Японська йена, Китайський юань. Раніше резервні валюти були задіяні, в основному, для розрахунку на товарних ринках (нафта, золото і т.ін.), але в останній час, їх використовують в якості золотовалютних резервів країни з цілю підвищення конкурентоспроможності свого експорту, а також резерву на випадок фінансової кризи.

Але, глобалізаційні процеси на МФР мають і негативні наслідки: при майже вільному перетіканні капіталів з однієї країни в іншу, враховується, в першу чергу, прибутковість вкладення для капіталовласника, при цьому забувають, а іноді і повністю ігнорують національні інтереси країни, звідки

походить капітал. Це призводить до зменшення робочих місць в даній місцевості, і як наслідок зменшення купівельної спроможності населення, уповільнення економічного зростання країни в цілому.

Прикладом негативного впливу глобалізаційних процесів на МФР, може слугувати так званий «іржавий пояс» Америки - індустріальний район на Середньому Заході та Східному узбережжі США, який до 1970-х років був центром сталеливарної промисловості, машинобудування та інших галузей і відображає той занепад, який наклав цей регіон в постіндустріальну епоху. Починаючи з 1970-х років тут втратили роботу сотні тисяч американців. Саме люди з цих регіонів склали основну частину виборців Президента США Дональда Трампа, який з перших часів своєї каденції робить все для повернення капіталів в США, збільшення робочих місць та захисту конкурентних позицій американських товаровиробників. [2,4,8].

Ті ж самі негативні явища глобалізації призвели і до виникнення достатньо проблематичного процесу, що викликаний виходом Великобританії із Європейського союзу, який отримав назву Brexit від сполучення слів англ. Britain – Британія і англ. Exit – вихід), і який, якщо не буде чітко спланованим та організованим, може негативно відзначитись на і на фінансових показниках, і на економіці як Великобританії, так і всіх країн-членів Європейського союзу.

Велика кількість сучасних конфліктних ситуацій, пов'язаних з бажанням того чи іншого регіону отримати суверенітет та незалежність, не дивлячись на те що вони багато десятиліть, а іноді і століть знаходились в складі тої чи іншої країни, є наслідком саме ігнорування їх національних і економічних інтересів для досягнення загальних глобалізаційних цілей.

Відірваність інтересів капіталовласників від національних інтересів країн, з яких походить капітал, також є однією з головних причин виникнення майнової нерівності в світі. Згідно доповіді «Суспільне благо чи приватне багатство», яка прозвучала на Всесвітньому економічному форумі в Давосі в січні 2019 році, за останні десять років кількість мільярдєрів в світі подвоїлось і досягло 2208 чоловік, а їх статки щорічно збільшуються на 900 мільярдів

доларів, або на 2,5 мільярда доларів в день. В той же час, 3,8 мільярда людей відзначили, що їх доходи знизились на 11%. Кожен з цих людей знаходиться на межі зuboжіння і живе менше ніж на 5,5 доларів в день [6,8].

Саме розвиток процесів, які призводять до поширення бідності в світі є основною загрозою для людства і нашої цивілізації в цілому, оскільки призводить до виникнення військових та громадянських конфліктів, зменшення попиту на інновації, погіршенню екологічних умов на нашій планеті. Продуманий підхід при управлінні процесами на МФР, з розвитком позитивних факторів та розробки системи нівелювання негативних впливів, можуть значно змінити ситуацію на краще, як в окремих регіонах, так і у всесвітньому економічному просторі.

### **Література:**

1. Галіцейська Ю.М. Міжнародні ринки грошей і капіталів: навч. посіб. /Ю.М. Галіцейська. – Тернопіль, Вектор 2013.
2. Міжнародний Валютний Фонд. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.imf.org>
3. Статистичний щорічник України. 2015 год. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Національний банк України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/control>
5. Наукова та інноваційна діяльність (1990-2018) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Матеріали Всесвітнього економічного форуму. Давос, 2019. – Режим доступу: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf)
7. Офіційний сайт Всесвітнього банку [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).
8. Офіційний сайт Асоціації українських банків [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.aub.com.ua>.
9. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

## **Розділ II. ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ ВІДНОСИН У ПОСТКРИЗОВІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ**

### **2.1. Стан та розвиток конкуренції на внутрішньому ринку України**

**Ємцев В.І.**, д.е.н., професор, **Кутас О.О.**, ст. викладач

Конкуренція є ключовою ланкою у функціонуванні всього механізму ринку та економічним важелем стимулювання виробництва, підвищення якості продукції з урахуванням потреб споживача та однією з об'єктивних умов функціонування та розвитку підприємств.

Етимологія категорії «конкуренція» відноситься до пізньолатинського «concurrere» – зіштовхуватися, що означає боротьбу за досягнення кращих результатів по задоволенню споживачів обраного сегменту ринку. Конкурент (conkurriens) – той, що змагається із суперниками [1, С. 359].

В українському перекладі англійське «competition» має кілька значень: конкуренція, змагання, конкурс. У сучасному економічному словнику «конкуренція – змагання між виробниками (продавцями) товарів, а в загальному випадку – між будь-якими економічними, ринковими суб'єктами; боротьба за ринки збуту товарів з метою одержання більш високих доходів, прибутку, інших вигід» [2, С. 313-314].

Наше розуміння конкуренції зводиться до наступних основних положень.

Виходячи з того, що залежно від ступеню досконалості конкуренції на ринку виділяються різні типи ринків, можна стверджувати, що для кожного з ринків властиві певні стилі поведінки економічних суб'єктів. Тому під конкуренцією, у даному випадку, ми маємо на увазі не суперництво, а ступінь залежності загальних ринкових умов від стилю поведінки учасників ринку. У цьому підході важливі відмінності сутності термінів «конкуренція» і «суперництво». У сучасному розумінні термін «суперництво» відноситься до реальної поведінки суб'єктів діяльності, тоді як термін «конкуренція» відноситься до визначальної побудови моделі ринку, що використовується для прогнозування/передбачення поведінки його учасників.

Поводження економічних агентів може набувати характеру суперництва лише при олігопольній побудові ринку, коли наявний взаємозв'язок між ними досить значний. З іншого боку, поведження монополіста або поліполіста (учасника ринку досконалої конкуренції) не може характеризуватися як суперництво, оскільки на ринках такої побудови взаємозалежність економічних суб'єктів мізерно мала. Суперництво проявляється у пропозиції нових продуктів, підвищенні якості та безпеки продукції, що вже виробляється, її агресивній рекламі, спеціальних заходах щодо просування продукції на ринок, тощо. В той же час, яскраво виражене суперництво може спостерігатися і у поведінці суб'єктів, які в цей час не можуть бути названі досконалими конкурентами й, навпаки, досконала конкуренція може спостерігатися на тих ринках, де явне суперництво відсутнє.

Наша точка зору підтверджується тим, що розходження конкуренції й суперництва виникло лише з розвитком теорії про типи побудови ринку. Представники класичних економічних шкіл не розрізняли цих понять, розглядаючи просто конкуренцію. Проте, можна припустити, що, розглядаючи вільну конкуренцію, вони, насамперед, мали на увазі суперництво.

Конкуренція виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи, при цьому, виробника впроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, удосконалювати технологію виробництва, організацію праці, тощо. Конкуренція є визначальним чинником впорядкування цін, стимулом активізації інноваційної діяльності (впровадження у виробництво нових ідей, нововведень, винаходів). Вона сприяє позбавленню ринку від присутності на ньому неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників (монополістів) по відношенню до споживача. У результаті конкуренції на ринку певного товару встановлюється конкурентна ринкова рівновага між постачальниками цього товару.

Конкуренція на сучасному етапі означає, насамперед, боротьбу між господарюючими суб'єктами на ринку виробничих ресурсів (на ринку праці –

за кваліфіковану й дешеву робочу силу; на ринку ресурсів – за джерела більш дешевої, екологічно чистої сировини; за джерела енергоресурсів, передову технологію, тощо; на ринку товарів і послуг – за ринки збуту, заощадження населення, цінні папери, інтелектуальну власність) з метою одержання основного і додаткового доходів, необхідних для зміцнення своїх ринкових позицій і розглядається як особлива форма економічних відносин між господарюючими суб'єктами за збереження й зміцнення своїх позицій, в обраній ринковій ніші, шляхом більш повного задоволення потреб суб'єкта споживання.

Виходячи з цього та розглянувши особливості різних підходів до визначення категорії «конкуренція», пропонуємо авторське формулювання її визначення. На нашу думку, конкуренція це – безперервний, властивий всім етапам функціонування будь-якого суб'єкту діяльності (не тільки господарської) процес змагання, у рамках діючого законодавства, з метою досягнення перемоги або інших цілей у боротьбі з конкурентами, який сприяє саморозвитку й збільшенню тривалості життєвого циклу даного суб'єкту в певній сфері діяльності або на конкретному ринку, за рахунок ліквідації протиріч між постійно зростаючими потребами покупців і можливостями виробників (або навпаки) до створення, виробництва й реалізації продукції (робіт, послуг), що відповідає бажанням та можливостям споживачів і існуючим обмеженням та вимогам суспільства щодо якості, безпеки продукції, рівня ресурсозбереження та можливого впливу на стан навколишнього середовища [3].

Відмінною рисою розвитку сучасного бізнесу є можливість конкурентного співіснування, що багато в чому ініціюється інтелектуальною економікою. Це призвело до необхідності переорієнтації конкурентних стратегій підприємства з переважно силової спрямованості (вимагає придушення, за всяку ціну, суперника в ринковій конкуренції) до створення власних організаційних компетенцій, які важко копіюються іншими фірмами. У результаті сформувалися нові підходи, засновані на стратегічних парадоксах



(глобалізації й локалізації; конкуренції й співробітництві; контролю й хаосу; стабільності й інноваціях; прибутковості й відповідальності). Такі підходи ведуть до більш широкого розуміння дій підприємств, при якому однаково важливі як конкуренція, так і співробітництво. До таких підходів належать: теорії підприємницьких екосистем, теорії «співконкуренції».

У відповідності до теорії підприємницьких екосистем бізнес-середовище порівнюють із живим природним середовищем (екологічною системою), у якій мають місце не тільки боротьба, але й еволюція, співробітництво й взаємозалежність. У компанії, як елементи єдиної екосистеми, об'єднуються вплив зовнішнього середовища, конкуренція й еволюція. Цей феномен Дж. Ф. Мур назвав «коеволюцією» [4]. На його думку, у сучасній економіці перемагає новаторство (інноваційний потенціал), тому фактично всі підприємства можуть добитися істотних фінансових результатів, якщо будуть створювати нові продукти, надавати послуги і проводити процеси енергійніше і ефективніше, ніж інші підприємства, діючи в тій же галузі. Але для здійснення будь-якої інновації потрібні партнери-споживачі і партнери-постачальники, наявність широкого співтовариства або мережі організацій, в яких усі гравці мають загальне бачення того, як здійснювати інновацію. Саме оточення має критично важливе значення, оскільки навіть потужні підприємства можуть бути зруйновані змінами умов у зовнішньому середовищі (прикладом є непоодинокі випадки банкрутства відомих банків та корпорацій під час кризи 2008 р.). Тому успіх підприємства також залежить і від навколишнього середовища, де формуються інтереси й влада всіх зацікавлених сторін.

Засновники теорії «співконкуренції» (співробітництво + конкуренція) виходять із ствердження, що в бізнесі немає фатальної неминучості виграшу одних і програшу інших – одержувати вигоду можуть багато учасників ринку. Авторами пропонується застосувати теорію ігор, що дозволяє проводити різні гнучкі комбінації: змінювати на вибір склад гравців, варіювати внесені учасниками бізнесу цінності, визначати правила й тактику гри, її масштаби й межі [5].

Дійсно, у сучасних умовах, кооперація важлива так само (якщо не більше), як і традиційна боротьба «лоб у лоб», за принципом «переможець отримує все». Старий тип конкуренції «мій продукт проти вашого» не враховує змін в оточенні, в якому підприємці функціонують зараз, у порівнянні з тим, в якому вони діяли у минулому. Більшість рішень, які лежать у полі управлінських технологій, з ексклюзивного знання повинні перетворюватись в стандартний набір інструментів. Здатність задовольняти з більш низькими витратами, але при більш високому рівні якості вимоги клієнтів, стає одним з найважливіших конкурентних переваг у XXI столітті. Це припускає зсув акценту від конкурентної боротьби до конкурентного співіснування, що, у свою чергу, неможливо без подальшого формування інтеграційних структур і різних угод, альянсів між суб'єктами економіки.

Сьогодні підприємства конкурують за створення ключової компетенції, яка перевищила б ресурси окремих підрозділів та за розробку планів «широкого освоєння можливостей», тобто за формування такої стратегічної архітектури підприємства, яка б дозволяла йому не тільки визначати широкий набір необхідних компетенцій, але й оцінювати їхні відносні переваги по мірі просування вперед [6].

Останні двадцять вісім років для України були роками економічної трансформації. Суть соціально-економічних перетворень у цілому зводилася до того, щоб змінити існуючу планову економічну систему на ринкову та забезпечити економічне зростання.

В Україні відбувся перехід від адміністративно-командного до ринкового типу економіки, що посприяло формуванню ринкової конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках. Але відсутність чіткого нормативно-правового забезпечення, інфраструктури та основних ринкових інститутів зумовили становлення конкуренції на вітчизняному ринку з певними відхиленнями та проблемами.

У результаті панування командно-адміністративної системи управління економікою Україна, як й інші колишні радянські республіки, опинилася в стані глибокої економічної кризи яка була обумовлена:

- загальним одержавленням, що призвело до деградації відносин власності й ліквідації господарських стимулів;
- деформованою структурою виробництва зі значною мірою мілітаризації;
- викривленням мотивації праці, пануванням соціального утриманства;
- гонитвою за високими темпами зростання радянської економіки [3].

За ці роки більше ніж у двічі знизилась продуктивність праці, у два рази зросла собівартість промислової продукції, відбулися деіндустріалізація країни, фізичне руйнування продуктивних сил, руйнування інтелектуального потенціалу суспільства. У країні постійно знижувалися попит і пропозиція на внутрішньому ринку [7]. При цьому попит знижувався швидше порівняно з пропозицією. А це призвело до того, що промислові підприємства не могли реалізовувати вироблену продукцію. Майже половина її залишалася на складах.

Крім того, низька продуктивність праці, невідповідність якості окремих видів продукції світовим стандартам, високі ціни впливали на конкурентоспроможність підприємств. І як наслідок, вітчизняного виробника з ринку у власній країні почали витіснити іноземні виробники. Усе це за відсутності державної підтримки виробника посилювало процес падіння виробництва, а у ряді випадків призводило до його фізичного знищення.

Неминучим наслідком глибокої кризи 1991 – 1999 рр. в Україні було різке послаблення соціальної захищеності більшості населення, зниження життєвого рівня. Купівельна спроможність середньої зарплати за різноманітними продуктами харчування знизилась за 1990-1993 рр. у 3-9 разів, а мінімальної зарплати – у 10-29 разів [7]. За межею бідності опинилося понад 80% населення. Скорочення обсягів виробництва призвело до різкого зменшення зайнятості і зростання безробіття.

Важливою причиною кризи в Україні була спроба одномоментного вирішення всіх проблем, прагнення до швидкого і безпосереднього переходу через лібералізацію цін («шокову терапію»).

Перехід до ринкової економіки передбачає не одномоментний стрибок, а поступовий, еволюційний процес глибоких перетворень існуючої економічної системи за регулюючої діяльності держави. Перетворення обов'язково повинні здійснюватися поетапно. Саме про це свідчить світовий досвід, і саме це не було враховано під час здійснення реформ.

Поспішний демонтаж адміністративно-командної системи управління і планування не супроводжувався формуванням ринкової економічної системи, що природно привело економіку не до регульованого ринку, а до стихії і хаосу. В країні здійснювалися прискорена криміналізація економіки, перехід колосальних грошових засобів до тіньового обороту.

Таким чином, перетворення в народному господарстві України в 90-х роках мали досить складний і суперечливий характер. У силу цілого ряду причин становлення ринку відбувалося непослідовно, без необхідної для цього міцності і рішучості, а сам процес формування нових економічних відносин було піддано сильному політичному протистоянню.

Створення конкурентного середовища й подолання монополізму мали стати одним з найважливіших напрямів економічної реформи в Україні. Адже здійснена в Україні приватизація ще не призвела до створення сприятливого для економічного зростання конкурентного середовища. Схоже на те, що «обмеження діяльності підприємств-монополістів для цього недостатньо, поза як в наш час більше половини великих підприємств є монополістами у своїх галузях, і тому тільки приватизація, розкрупнення там, де це можливо, й зацікавленість у розвитку альтернативних недержавних виробництв може забезпечити нормальну конкуренцію на українському ринку».

Отже, занепад командно-адміністративної системи призвів до формування зачатків конкурентної системи в Україні. Реформування монополізованої державної власності відбувалося через відсутність чіткого

законодавства та нормативного забезпечення, основних ринкових інститутів та інфраструктури.

Серед умов, за яких можливе було становлення ринково-конкурентного середовища, були:

- повернення суспільного виробництва до реалій багатокладної економіки, роздержавлення її і демонополізація;
- здійснення земельної реформи;
- ліквідація міністерсько-відомчої структури управління виробництвом, яка неспроможна забезпечити перехід до нових форм господарювання;
- удосконалення ринкової інфраструктури;
- наявність стимулів до творчої, продуктивної праці;
- зростання ролі органів місцевого самоврядування у формуванні ринкових відносин;
- законодавче забезпечення конкуренції як способу ведення ринкового господарства [3].

Отже, економічними факторами становлення конкурентних відносин в Україні мали б стати:

- демонополізація економіки, засади якої були закладені у Державній програмі демонополізації економіки і розвитку конкуренції, що була прийнята Верховною Радою України у грудні 1993 р. У ній, поряд із структурними засобами демонополізації, які передбачали зміну структури учасників ринку, прогнозувались і більш складні дії, спрямовані на зміну структури відповідних ринків;
- розвиток інституту приватної власності, який є важливим чинником становлення конкурентних відносин, стимулом цивілізованої конкуренції, виявом ініціативи, підвищенням продуктивності та добробуту;
- лібералізація зовнішньої економічної діяльності як основного стимулу розвитку конкуренції на внутрішньому ринку. Проникнення імпортних товарів змушує виробників удосконалювати технологію, підвищувати якісні характеристики продукції, шукати методи реалізації, знижувати ціни та витрати

виробництва. Усунення чи надмірне зменшення імпорту всередині країни спричиняє високий рівень монополізації виробництва, низьку якість продукції та високі ціни на неї [3].

Перехід до конкурентного ринкового середовища не вирішив основного завдання – підвищення життєвого рівня населення країни. Головною причиною стала незавершеність реформ, що відобразилася у закритості та «непрозорості» двох головних взаємопов'язаних систем у конкурентному середовищі: держави та бізнесу.

Держава повинна чітко і зрозуміло сформулювати базові параметри конкурентного середовища (основні індикатори податкової, кредитної, грошової, митної, закупівельної, трудової, інноваційної, інвестиційної політики) та забезпечити їх стабільність. Бізнес же повинен відкрити свої реальні грошові потоки, вийти з тіньової економіки, щоб не спотворювати уявлення про можливі підвищення конкурентоспроможності підприємств у ринковому середовищі.

Основні особливості та проблеми становлення конкурентних відносин в Україні:

- непослідовність формування економічної конкуренції;
- нецінові інструменти боротьби на ринку;
- тінізація конкурентних відносин;
- слабкість конкурентної стратегії вітчизняних виробників;
- недостатність інформації про стан конкуренції на ринках;
- нерозвинутість міжгалузевої конкуренції;
- низький рівень культури конкуренції;
- неоднорідність конкуренції;
- нерозвинуте бізнес-середовище [3].

Ще одним фактором, що ускладнював становлення конкуренції, була практика вибіркової підтримки державою підприємств державного і корпоративного секторів, що здійснювалася як у відкритій (державне інвестування, дотації, субсидії, податкові пільги, пільгове кредитування), так і у

прихованій формі (створення монопольних ніш, державні гарантії безнадійних кредитів, ціновий протекціонізм, реструктуризація заборгованості, взаємозаліки, стягування податків неліквідною продукцією тощо).

Поряд з вибірковою підтримкою, існувала також практика селективної дискримінації суб'єктів господарювання органами влади. Якщо у 1994-1998 рр. середньорічна кількість зафіксованих Антимонопольним комітетом України (АМКУ) антиконкурентних дій органів влади становила 220, то у 1999-2003 рр. – 451, у 2004-2008 рр. – 737, а у 2009-2010 рр. – 648 (18% від загальної кількості порушень антимонопольного законодавства). Тому не дивно, що за показником індексу економічної свободи у 2011 році Україна посідає 164 місце з 179 країн світу [3].

У сучасних умовах конкурентні відносини набувають таких специфічних характеристик, як: інноваційна детермінованість складових конкурентного процесу; набуття конкуренцією глобального характеру; «інституційно оформлений» характер конкурентної взаємодії; змагальність як неконфліктна форма конкурентних відносин; інтегративна модель конкурентної поведінки; наявність у суб'єктів конкурентних відносин спільних цілей [3].

Разом з тим, аналіз інфляційних процесів у секторах національної економіки з різними передумовами конкуренції свідчить про перерозподіл фінансових ресурсів на користь ринків з несприятливими передумовами конкуренції (монополізованих та з індивідуальним домінуванням) за рахунок ринків із конкурентною структурою, що у свою чергу дозволяє прогнозувати погіршення структурних передумов конкуренції.

Наразі перед вітчизняним підприємництвом стоять такі важливі завдання, як розширення структури пропозицій на внутрішньому ринку товарів та послуг, створення ефективного конкурентного середовища, стимулювання інноваційного розвитку, відродження підприємницької ініціативи населення, створення додаткових робочих місць та підвищення гнучкості зайнятості, зміцнення регіональних економік.

За даними опитування, проведеного Центром комплексних досліджень АМКУ у 2017 р., суб'єктами господарювання відзначено деяке зниження інтенсивності конкуренції на внутрішньому ринку у сфері машинобудування, будівництва, АПК і ГМК. Також інтенсивність конкуренції зменшилась в усіх сферах з країнами СНД та у сфері ГМК, ПЕК і АПК з країнами далекого зарубіжжя. У сегменті конкуренції з країнами СНД у 2017 р. порівняно з попереднім роком суттєві зміни відбулись у секторах АПК (де частка респондентів, які оцінили інтенсивність конкуренції як високу, зменшилась на 68,9%); торгівлі (на 64,51%); машинобудуванні (на 63,51%); будівництві (на 62,58%); гірничо-металургійному комплексі (33,3%).[8]

Слід зазначити, що ніхто з респондентів не оцінив для секторів транспорту та АПК інтенсивність конкуренції як високу. У 2017 р. порівняно з 2016 р. частка респондентів, які оцінили інтенсивність конкуренції як високу у сегменті конкуренції з країнами далекого зарубіжжя, зросла на 42,84% у машинобудуванні; на 19,97% у секторі транспорту; на 16,81% у фінансовому та страховому секторах; на 8,16% у виробничій промисловості. Позитивна динаміка для зазначених секторів спостерігається протягом трьох останніх років. Також лише у секторі АПК ніхто з респондентів не оцінив інтенсивність конкуренції з країнами далекого зарубіжжя як високу.

У галузевому розрізі високий рівень внутрішньої конкуренції відзначили 72,7% підприємств фінансової та страхової діяльності, 61% – суб'єктів господарювання у сфері торгівлі, 58,5% – підприємств виробничої промисловості, 47,8% – агропромислового комплексу, 41,7% – підприємств будівничої діяльності. Як бачимо, висококонкурентними є ринки фінансових та страхових послуг, торгівлі, підприємств виробництва товарів, сільськогосподарської продукції, будівельних робіт. З боку підприємств країн далекого зарубіжжя найвищий рівень конкуренції був притаманний підприємствам машинобудування (85,7% підприємств галузі оцінили рівень конкуренції з боку зарубіжних компаній як високий), фінансової та страхової діяльності (42,9%), ГМК та транспорту (33,3%).





**Рис. 2.1. Рейтинг значущості окремих чинників посилення інтенсивності конкуренції в економіці України в 2017 р., % [8]**

У галузевому розрізі високий рівень внутрішньої конкуренції відзначили 72,7% підприємств фінансової та страхової діяльності, 61% – суб’єктів господарювання у сфері торгівлі, 58,5% – підприємств виробничої промисловості, 47,8% – агропромислового комплексу, 41,7% – підприємств будівничої діяльності. Як бачимо, висококонкурентними є ринки фінансових та страхових послуг, торгівлі, підприємств виробництва товарів, сільськогосподарської продукції, будівельних робіт. З боку підприємств країн далекого зарубіжжя найвищий рівень конкуренції був притаманний підприємствам машинобудування (85,7% підприємств галузі оцінили рівень конкуренції з боку зарубіжних компаній як високий), фінансової та страхової діяльності (42,9%), ГМК та транспорту (33,3%).

Пояснити «від’ємний» напрям траєкторії розвитку економіки країни можна не тільки глобальними причинами, а і внутрішніми. Так вже всі роки незалежності вона є заручником олігархів і корупціонерів. Про проблему безпорадності держави олігархічному капіталу, мова йшла ще наприкінці 1990-

х. Тоді на парадокс приватизації в колишніх країнах соцтабору регуляторних і політичних функцій держави звернули увагу фахівці із Світового банку і оцінили рівень «захоплення держави» олігархатом в Україні, як високий.

За роки розбудови ринкової економіки наша країна так і не змогла створити цивілізованого конкурентного середовища, яке в розвинених країнах виконує роль основного регулятора суспільно-економічних процесів. Якщо на початку реформ для цього здійснювалися реальні кроки, то з часом ці наміри змінилися на протилежні.

Планова система управління залишила у спадок високий рівень монополізації економіки. Для переходу від монополізму до конкуренції у 1993 р. було затверджено Державну програму демонополізації економіки. Внаслідок її реалізації було створено десятки тисяч суб'єктів господарювання, які і сформували конкурентне середовище. Однак пізніше концепція розвитку економіки почала змінюватися. Вирішили, що ставку слід робити не на малий і середній бізнес, а на потужні підприємства, які можуть забезпечити передові позиції на світових ринках. При цьому влада надавала перевагу наближеним особам, які з часом ставали олігархами - підприємцями, що зростали не стільки за рахунок підприємницької успішності, скільки завдяки використанню політичних зв'язків, «тіньовому» розподілу держбюджету та безкарному рейдерству. Причому, в останні роки рейдерство вже перекинулося з великого бізнесу на середній і на малий. Стали захоплювати навіть поля фермерів, торгові ятки підприємців, земельні ділянки забудовників, аптеки, заправні станції, офіси і квартири тощо. І це позначалося не лише на ВВП, а й на інвестиціях, що не приходили та на внутрішньому капіталі (доходах), який не інвестували в розвиток економіки, а ховали в офшорах.

У результаті найважливіші галузі економіки та інші сфери життєдіяльності суспільства були монополізовані. Відсутність конкуренції призвела до зменшення стимулів впровадження науково-технічного прогресу та руйнування виробничого потенціалу країни. Стійкого характеру набули тенденції безпідставного зростання цін на продукцію монополістів,

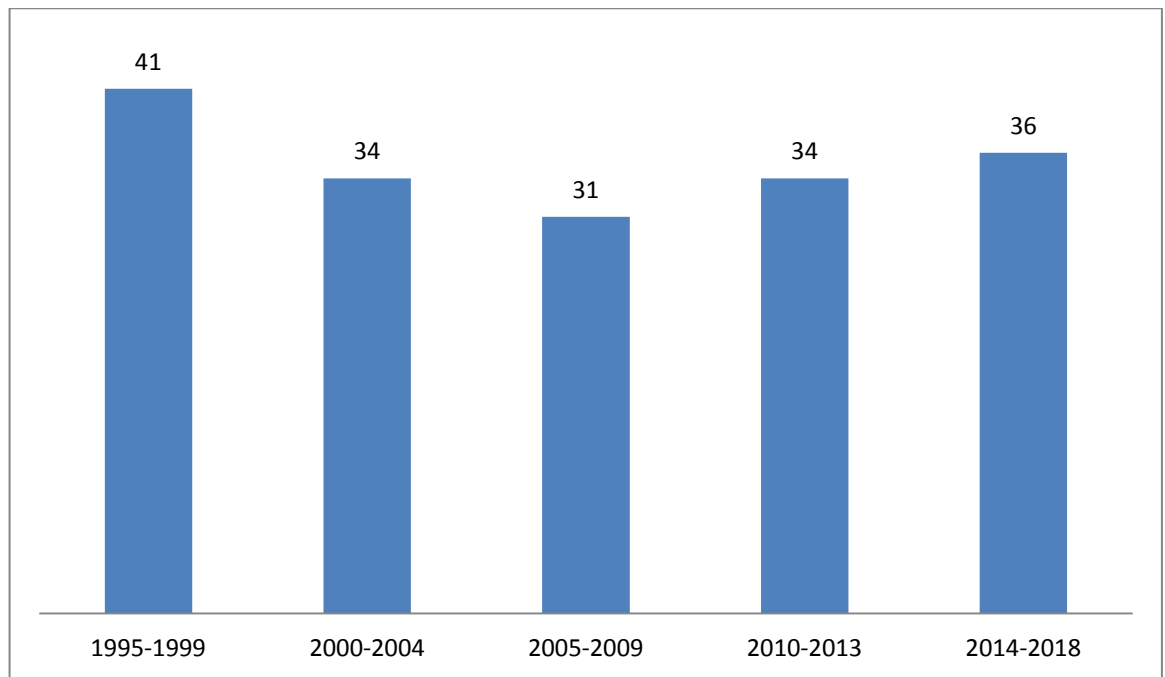
стримування оплати праці та соціальних виплат більшості населення. Тобто порушення правил конкуренції спричинило не лише матеріальні, а й негативні соціальні наслідки.

Саме олігархи є хоча і тіньовою, але реальною системою управління Україною. Вони разом приймають усі стратегічні рішення стосовно України, вони співпрацюють між собою, вони разом наживаються на Україні та українцях. Для них головне - власний інтерес і власні надприбутки. Український олігархічний правлячий клас (вічні компрадори) майже не здатен до переосмислення та трансформації держави, він шукає не єдності та незалежного розвитку країни, а зовнішньої міжнародної підтримки, уникаючи власних ризиків та власних добровільних витрат економічного, політичного та культурного характеру.

Такам чином, за роки незалежності в Україні була сформована збиткова модель монопольно-олігархічної корупційної економіки (з відповідною інфраструктурою у вигляді кланів, схем, потоків, кумівства, земляцтв, групівщини та «кришування») яка забезпечує вирішення двох основних завдань:

- стабільність тіньових доходів правлячої еліти;
- реалізацію чужих економічних інтересів за рахунок вітчизняних платників податків.

А чим вищі платежі на користь олігархічних монополій, тим нижчі конкурентоспроможність промисловості та економіки в цілому, спроможність підприємств виплачувати конкурентну заробітну плату своїм робітникам та вищі розміри економічної міграції заробітчан, змушених залишити свою батьківщину.



**Рис.2.2. Динаміка середньорічних показників тінізації економіки, (% ВВП)**

Джерело:[10]

Економіку країни знищує саме олігархічний монополізм. Бюрократичний апарат вітчизняної влади «дозволяє» підприємствам перемагати своїх конкурентів не на ринку, а у владних коридорах тоді, коли державою створюються певні привілеї щодо окремих фірм. Проведений аналіз свідчить, що щорічне корупційне навантаження на економіку сягає 5–7%. Це реальний потенціал для зростання ВВП. Водночас зростання ВВП навіть на 1% за рахунок зниження корупції здатне окупити понесені витрати на проведення антикорупційних реформ. У разі зниження рівня сприйняття корупції вдвічі можна розраховувати на 3–4% приросту ВВП. Такий стан справ підриває закони конкуренції і не дозволяє розвиватися підприємствам «природним шляхом».

І не останню роль у цьому відіграє бездіяльність Антимонопольного комітету України (АМКУ), який мав би попереджати та припиняти ці негативні процеси. Так ще на початку ринкових реформ світові інвестори мали щодо України серйозні наміри, вони допомогли розробити для країни конкурентне законодавство світового рівня. На засадах, які рекомендували фахівці зі США та Німеччини, створили також АМКУ, що мав унікальний статус і колосальні

повноваження. Однак замість того, щоб, використовуючи ці переваги, сумлінно захищати всіх підприємців, комітет працював і працює не на користь конкуренції, а на олігархів. В країні немає ефективного захисту конкуренції на рівних для всіх умовах. Тому за 2014–2018 рр. чистий відтік іноземних інвестицій сумарно склав \$24 млрд. В силу вищенаведених даних Україна за рівнем економічної свободи займає 137 місце в світі, 125 – за рівнем регулювання кредитного ринку, бізнесу та ринку праці, 64 – за легкістю ведення бізнесу, 159 місце в світі – за рейтингом стабільності валюти, 133 – за рейтингом економічної стабільності та 136 – за рейтингом фінансової системи, 108 – за рейтингом правової системи та захисту права власності і, як результат, 85 місце за рейтингом глобальної конкурентоспроможності [9].

Замість того, щоб забезпечувати оптимальну дію об'єктивних регулюючих можливостей конкуренції, влада намагається зберегти свій суб'єктивний вплив на економічні процеси, регулювати все до найменших дрібниць. А для створення умов зростання, навпаки, потрібно знижувати роль держави в економіці. Саме у такий спосіб забезпечувалися високі темпи зростання в Кореї, Сінгапурі, Гонконзі, Тайвані. Уряд не повинен визначати структуру, обсяги, темпи виробництва, ціни, якісні характеристики та інші деталі підприємницької діяльності. В умовах цивілізованої конкурентної боротьби бізнес сам усе це визначає. Приклад – функціонування підприємств АПК та розширення переліку країн щодо експортних поставок продукції АПК після ліквідації МінАПК. Влада має ставити лише стратегічні завдання, захищати конкуренцію та створювати такі умови, коли підприємництво розвивається безперешкодно з мінімальним втручанням у роботу бізнесу. Отже, для високомонополізованої економіки України захист конкуренції має стати нарешті головним завданням влади.

Однак, на сьогоднішній день, завершуючи викачувати фінансові ресурси з таких колись «базових» секторів української економіки, як гірничо-видобувна промисловість, металургія, хімія, важке машинобудування, а останнім часом і зерново-олійна галузь сільського господарства, українські олігархи шукають

нові сфери впливу. Ними можуть стати ті сфери економіки, де донедавна переважав малий та середній бізнес через свої менші масштаби, більшу гнучкість та швидкість, щодо змін і нижчу привабливість для великих гравців порівняно зі згаданими вище «базовими» й експортоорієнтованими галузями. Мова йде про агробізнес, харчову, легку, деревообробну й меблеву промисловість, а також лісове господарство. Також до них можна віднести галузі, які до останнього часу перебували в державній або комунальній власності: енергетика, житлово-комунальна сфера, медицина, військово-промисловий комплекс, залишки високотехнологічних машинобудівних підприємств.

З цього можна зробити висновок, що економічна система країни ніколи не була об'єктом професійної опіки політикуму, як це є в інших країнах. На думку керівників держави модель управління нею досить проста: масова «приватизація-дерегуляція-лібералізація», а на виході низька інфляція, яка разом із бюджетною системою автоматично забезпечать бурхливе економічне зростання, іноземні кредити, інвестиції, новітні технології та управлінські знання. Проте дотримуючись цієї моделі, країна ніяк не досягне дореформених обсягів виробництва. Спад, що ознаменував перехід до ринку, вже удвічі глибший та довший за Велику депресію у США у 30-х роках минулого століття.

Слабкий уряд, слабка економіка призведуть лише до подальшого зміцнення влади олігархів і консервації наявної сировинної структури економіки. Існуюча економічна модель України свідчить, що країна є донором сировини, людей і навіть грошей для успішних індустріалізованих економік. Так згідно з даними Єврокомісії, 68% експорту ЄС – промислова продукція. Понад 70% експорту України – необроблена або з мінімальним рівнем обробки сировина. Тому потрібне розумне переформування існуючих «правил гри». Потрібно, щоб уряди виконували функцію з планування та регулювання, а не залишали багато важливих рішень на примху «невидимої руки ринку».

На відміну від вітчизняного уряду, для іноземних інвесторів рівень конкуренції - першочергове питання, бо вони звикли до чітких правил захисту конкуренції у своїх країнах і не здійснюватимуть інвестицій у країну, де світові правила конкуренції не працюють. Отже, на порядку денному гостро стоїть питання реформи конкурентної політики. Це не лише вимога економіки, а й рекомендація наших міжнародних партнерів. Зокрема, МВФ включив цю вимогу як умову продовження співробітництва.

Фундаментом такої реформи мають стати кардинальні зміни конкурентного законодавства. Вони як реакція на вищезазначені вимоги вже терміново оголошені економічним комітетом ВРУ. Очевидно, що головним тут має стати відновлення колишнього статусу високопосадовців АМКУ, що забезпечить їх незалежність у прийнятті рішень. Крім того, важливим є встановлення в законі фахових вимог до претендентів на зайняття високих посад і визначення конкурсних засад для такого призначення та формування такого середовища, у якому дії ринкових агентів, що порушують конкурентні правила, стають економічно не вигідними. Тільки в такому середовищі можливий нормальний розвиток ще одного важливого інституту ринкової економіки – підприємництва.

Важливою складовою конкурентної політики є боротьба з проявами недобросовісної конкуренції, до яких належить неправомірне використання позначень чи товару іншого виробника, копіювання зовнішнього вигляду виробу, порівняльна реклама, дискредитація суб'єкта господарювання, схилення до бойкоту суб'єкта господарювання, схилення постачальника до дискримінації покупця (замовника), підкуп працівника, посадової особи постачальника/покупця (замовника), досягнення неправомірних переваг у конкуренції, поширення інформації, що вводить в оману, неправомірне збирання, використання, розголошення, а також схилення до розголошення комерційної таємниці.

Крім вирішення цих та низки інших проблем конкурентного законодавства, реформа має передбачати ще цілу низку державних заходів. Зокрема, такі:

- налагодження конкуренто-орієнтованої роботи всіх органів влади до створення конкурентних умов підприємництва у відповідних сферах;
- підвищення ролі Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, яке має стати мозковим центром у процесах формування конкурентної політики;
- передача невластивих АМК функцій іншим структурам;
- з метою забезпечення захисту прав підприємців при порушенні конкурентних умов ведення бізнесу слід суттєво покращити роботу антикорупційних, правоохоронних органів і судової системи;
- забезпечити підтримку малого та середнього бізнесу та інші напрями демонополізації, спрямованої на послаблення влади монополій;
- забезпечити захист конкуренції на регіональному рівні та не допустити подальшого руйнування обласних територіальних відділень АМКУ, що суперечить реформі децентралізації влади, яка передбачає передачу частини повноважень центральних органів у регіони [3].

Глобалізація та впровадження досягнень науково-технічного розвитку створюють в умовах конкуренції значні резерви підвищення ефективності виробництва за рахунок економії на масштабі виробництва, зменшення витрат, поглиблення розподілу праці, оптимізації розподілу ресурсів в глобальному вимірі. Однак конкуренція в умовах глобалізації ведеться вже не між країнами, а між транснаціональними системами, кожна з яких об'єднує, з однієї сторони національні системи накопичення капіталу, організації науки і, з іншої сторони – виробничі і фінансові структури, які працюють в масштабах світового ринку. Декілька таких систем, тісно пов'язаних між собою, визначають глобальний економічний розвиток. Вони формують ядро світової економічної системи та концентрують інтелектуальний, науково-технічний і фінансовий потенціал.



## Література

1. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. - До. : Голів. ред. УРІ, 1985. - 967 с.
2. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш., Лозовский, Е. Б. Стародубцева. - М. : ИНФРА-М, 2005. -753 с.
3. Ємцев В.І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств цукробурякового підкомплексу в умовах конкурентного середовища/монографія. - Київ.: ЦП «КОМПРИНТ», 2013.- 477 с.
4. Moore J.F. The Death of Competition. N.Y.: Harper Business, 1996
5. Brandenburger A.M., Nalebuff V.M. Coopetition. N.Y.: Doubleday, 1996
6. Хамел Г. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня: Пер. с англ. /Г.Хамел, К.К.Прахалад. - М.: Олимп-Бизнес, 2012. - 288с.
7. Статистичний щорічник України. 2018 год. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. Базилюк, Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки : сутність та умови забезпечення / Я. Б. Базилюк. – К. : НІСД, 2016. – 132 с
9. Звіт про глобальну конкурентоспроможність України 2018. – World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2017–2018,. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2017-2018#>
10. Рівень тіньової економіки в Україні у 2018 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2797596-riven-tinvoi-ekonomiki-v-ukraini-stanovit-majze-polovinu-vid-vvp.html>

## 2.2. Структурні передумови розвитку конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках України

Євсєєва І.В., к.е.н., доц.

Необхідною умовою ринкової економіки є наявність конкуренції між виробниками відповідних благ та послуг. З метою утримання та розвитку ринкових позицій, підприємства вибудовують відповідну лінію поведінки, створюють унікальну комбінацію цінності товару (послуги) для споживача.

Досліджуючи поняття конкурентоспроможності підприємства, доцільно приділяти увагу таким показникам його діяльності як: витрати виробництва (можливість і реалізовані підприємством заходи їх мінімізації) та асортимент товарів (послуг), що пропонується різним групам споживачів для задоволення їх потреб.

Конкуренція відображає чіткий зв'язок між виробництвом і реалізацією продукції, що прослідковується у можливості створювати необхідний споживачеві продукт (послугу), який буде мати попит на ринку та отримувати дохід для забезпечення функціонування та розвитку суб'єктів господарювання.

В. Козирев вважає, що «конкуренція спонукає кожне підприємство підвищувати ефективність свого виробництва, заощаджувати витрати і ресурси, виступаючи при цьому двигуном економічного прогресу» [ 23, с. 28].

В свою чергу, поняття конкурентоспроможності необхідно розглядати всебічно, оцінюючи з позиції різних рівнів управління економіки. В умовах глобалізації великого значення набуває конкурентоспроможність країни і можливість виходу підприємств на зовнішні ринки розвинених країн світу.

Досягнення високих показників конкурентоспроможності на різних рівнях забезпечується різноманітними результатами.

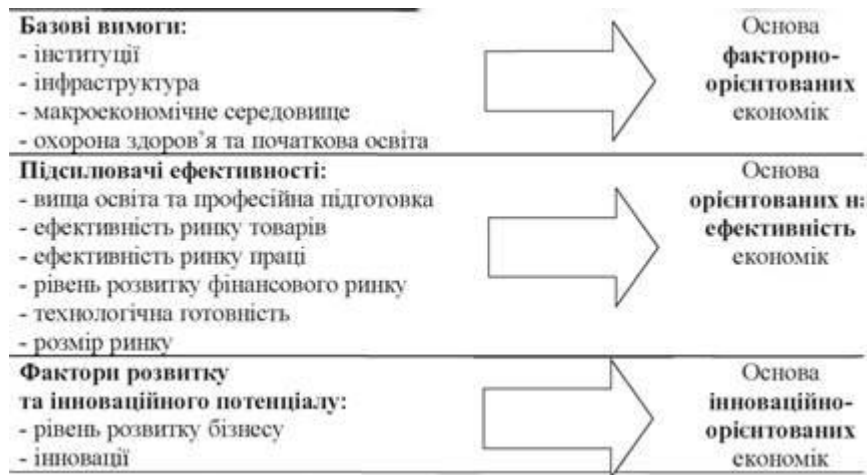
Так, на державному рівні – це виважені дії держави в сфері державного управління економікою з врахуванням досягнутих результатів та потенціалу розвитку країни.

На галузевому рівні – врахування галузевої специфіки і нерівномірності інтенсивності конкуренції в різних сферах діяльності.

На рівні підприємства – це забезпечення ефективності діяльності шляхом перерозподілу ресурсів, зменшення витрат виробництва, збільшення рентабельності та прибутковості його роботи. В той же час, функціонування підприємства повинно розглядатися у взаємозв'язку з розвитком економічних відносин.

У рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності у 2017-2018рр. Україна посідає 81-е місце серед 137 країн, покращивши свої позиції на чотири пункти (у 2016-2017 рр. вона займала 85 місце з 138 країн, а у 2015-2016 рр. – 79 місце серед 140

країн). Індекс глобальної конкурентоспроможності складається із 110 змінних, що згруповані у 12 контрольних показників (рис.1).



**Рис.2.3. Дванадцять складових конкурентоспроможності**

Так, на першій стадії, економічне зростання залежить від базових факторів, а країни конкурують за рахунок забезпеченості ресурсами (некваліфікована робоча сила, природні ресурси). У міру подальшого економічного розвитку, країни переходять до наступної стадії, де економічне зростання залежить від ефективності. На цій стадії необхідно збільшувати ефективність виробничих процесів, покращувати якість продукції. Нарешті, коли країни переходять до стадії розвитку економіки, що залежить від інновацій, вони здатні підтримувати високий рівень заробітних плат та відповідний рівень життя за умови, що компанії конкурують за рахунок нової й унікальної продукції.

Україна знаходиться на другій стадії (орієнтована на ефективність), хоча вона погіршила свої позиції у 4 з 12 основних показників. Найбільше втрачено (мінус 13 пунктів) за складовою «Ефективність ринку праці». Тенденція до погіршення цього показника спостерігалася і в минулорічних дослідженнях, при чому в торішньому ми погіршили за ним свої позиції на 17 пунктів. Також, Україна зазнала втрат за оцінкою інноваційної складової Індексу – («мінус» 9 пунктів), інфраструктурної («мінус» 3 пункти) та за

складовою, що характеризує вищу освіту та професійну підготовку («мінус» 2 пункти) [19].

Негативними факторами для ведення бізнесу у нашій країні визначено (в порядку зменшення): інфляцію, корупцію, політичну нестабільність, високі податкові ставки, складність податкового законодавства, нестабільність урядів, ускладнений доступ до фінансів, неефективну державну бюрократію, регулювання валютного ринку, недостатню освіченість працівників, погану етику робочої сили, недостатню здатність до інновацій, обмежувальне регулювання ринку праці, невідповідну якість інфраструктури, злочинність та крадіжки, низьку якість охорони здоров'я.

Сукупність цих факторів, певна їх низка, створює несприятливе середовище для розвитку бізнесу та залученню інвестицій в країну. Так, В. Пекар, підприємець, викладач Києво-Могилянської бізнес-школи зазначає, що низьке зростання економіки, високий ріст цін та високе безробіття – є самою загрозливою комбінацією факторів, що унеможлиблює розвиток підприємств за рахунок поганого бізнес-клімату, що стримує їх ділову активність [15].

В той же час, О. Соколовський, президент всеукраїнського об'єднання роботодавців легкої промисловості Укрлегпром, теж наголошує на термінову нагальну необхідність в рішучих заходах щодо оздоровлення економіки, покращенню інвестиційного клімату [21]. Серед першочергових заходів повинні бути належне валютне регулювання, спрощення адміністрування (зменшення кількості перевірок різними органами), перегляд податкового навантаження, захист власності інвесторів тощо.

Такий стан справ викликає необхідність моделювати різні ситуації розвитку подій, пристосовуватися до ринкових змін, раціонально використовувати всі наявні ресурси та можливості підприємства для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку його конкурентних переваг.

Конкурентні переваги – це сукупність певних сильних переважаючих характеристик (властивостей) підприємства, що чітко виділяють його серед конкурентів, забезпечують подальший розвиток шляхом виробництва високоякісного продукту задовольняючого зростаючі потреби споживача[6,с. 139].

Слід виділяти конкурентні переваги низького, високого та найвищого порядку. До переваг високого порядку відносять: знання та навички персоналу, імідж підприємства, спроможність створювати унікальну продукцію, підвищення якості існуючої продукції, розширення асортиментного ряду товарів, диференціацію діяльності. Ці переваги можна утримувати більш тривалий час, вони важко досягаються конкурентами.

Переваги низького порядку – це переваги у вартості виробу, тобто для виробництва товарів можна використовувати порівняно дешевші матеріали, сировину, робочу силу. Ці переваги не здатні на тривалий час забезпечувати конкурентоспроможність підприємству і вони легко досягаються конкурентами.

До конкурентних переваг «найвищого рівня» відноситься постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, унеможливленням наздогнати підприємство-лідера.

Великого значення набуває збільшення підприємствами кількості конкурентних переваг для забезпечення подальшого зростання на ринку. Розглядаючи можливі шляхи розвитку конкурентних переваг, необхідним є концентрація уваги на:

А) перегляді організаційної структури підприємства з метою забезпечення найкращої координації різних підрозділів;

Б) чіткому розумінні та регламентації всіх положень за допомогою розроблених процедур та положень проведення робіт з метою досягнення раціоналізації процесів;

В) забезпечення можливості швидкої адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі (випуск нової продукції, пошук (залучення) нових

клієнтів, розширення ринків збуту, перегляд каналів реалізації та удосконалення логістичних процесів).

Г) переймання кращих практик господарювання інших компаній з врахуванням галузевої специфіки та особливостей ведення бізнесу (ресурсозберігаючі технології, удосконалення організації виробництва, перегляд методів управління персоналом).

Д) впровадження сучасних систем управління якістю продукції, удосконалення методів технічного контролю, запровадження сучасних форм і методів організації виробництва.

Стратегічні напрями зміцнення конкурентних переваг підприємств наведені на рис.2.



**Рис.2.4. Стратегічні напрями зміцнення конкурентних переваг**

*Джерело [11, с.186]*

Методами конкурентної боротьби виступають цінові та нецінові прийоми, що застосовуються підприємствами залежно від багатьох факторів ринкового середовища.

В країнах з розвинутою ринковою економікою відкрита цінова конкуренція, як правило, не використовується. Зниження ціни на продукт з метою активізації споживчого попиту підприємство може використовувати у короткостроковому періоді (приведення товарних запасів до оптимального рівня, зміна асортименту).

Так, наприклад ПрАТ «Кагма» в якості цінових методів конкуренції застосовує знижки для торговельних посередників, а також інколи проводить розпродаж своєї продукції по акційним цінам, з метою стимулювання попиту у кінцевих споживачів та, зокрема, у магазинах, де реалізується продукція підприємства.

Зокрема, для торговельних посередників у підприємства діють такі знижки з ціни:

- 4% - для мереж супермаркетів (таких як Сільпо, Велика Кишеня, Фуршет тощо);
- 2% - у випадку попередньої оплати за отриману продукцію;
- 1% - у випадку оплати протягом 5 робочих днів з моменту отримання товару в магазин.

Знижки для кінцевих споживачів (акційні ціни) підприємство формує на окремі види продукції ситуативно, під час свят. Надання знижки є своєрідною мірою заохочення за швидкий розрахунок торговельних підприємств за продукцію. ПрАТ «Кагма» вигідно надавати знижки, оскільки швидкий розрахунок торговельних підприємств за отримання товару дає йому можливість використовувати одержані кошти на оплату різних витрат без залучення позикових джерел фінансування. Це також дає можливість отримувати додатковий прибуток внаслідок збільшення виробництва та економії на постійних витратах.

В основі нецінової конкуренції лежить продаж товарів більш високої якості й надійності, що досягається за рахунок технічних переваг виробника. Її методами вважають дійове рекламно-інформаційне забезпечення, маркетингові програми, продуктові й технологічні інновації, перспективність продукції,

відповідність міжнародним стандартам, дизайн, зручність обслуговування та використання. Способами нецінової конкуренції є [8; 13]: поліпшення якості продукції, створення нової продукції для задоволення як існуючих, так і нових потреб, кращі умови продажу товарів та послуг.

Треба зазначити, що методи нецінової конкуренції можуть бути орієнтовані на рекламно-пропагандистську діяльність. Досягти конкурентних переваг над конкурентами можна не тільки на основі реальних відмінностей свого товару, а й за рахунок активної рекламної діяльності. Мета рекламної кампанії – збільшення частки продукції підприємства на ринку та посилення лояльності споживачів до товару.

При неціновій конкуренції роль ціни не зменшується, проте на перший план виступають споживчі властивості товару, які містять не лише набір техніко-економічних параметрів, а й певний рівень умов постачання, технічне обслуговування тощо [12, с.30]. Саме це, а не зниження ціни, дозволяє залучити нових покупців.

Важливою складовою у системі забезпечення конкурентних переваг ПрАТ «Кагма» є використання методів, інструментів та конкретних заходів, за допомогою яких здійснюється регулювання процесів його діяльності (рис.2.4).

Всі ці заходи сприятимуть подальшому зміцненню позиції підприємства на ринку та збільшення прихильності споживачів до нього.

Лояльність до бренду дозволяє встановлювати більш високі ціни і отримувати більший прибуток. Коли споживачі сильно прив'язані до бренду, вони можуть навіть не розглядати продукти конкурентів в якості аналогічної покупки [28]. Впізнання бренду, розуміння цінності товару споживачем формує конкурентні переваги високого порядку.

На думку, О. Смірнова, креативного директора і партнера агентства TABASCO, бренд містить в собі емоцію, яку споживач повинен відчувати по відношенню до продукту. І саме за це нематеріальне відчуття, виробник отримує достатню матеріальну маржу [26, с.29].





**Рис.2.5. Основні напрями зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Кагма»** Джерело: складено автором на основі [11, с.197]

Журнал Новий час разом з MPP Consulting склали ТОП-100 найбільш дорогих національних торгових марок. Перше місце належить Моршинській - вартість бренду оцінено у \$507 млн., друге місце належить компанії Sandora, вартість бренду оцінюється у \$312 млн. На третьому місці знаходиться Roshen (\$274 млн) [22, с. 26]. Методологія оцінки заснована на фінансових результатах компаній-власників торгових марок, а також факторах, які можуть впливати на вартість бренду: географічне покриття продажів, технологічна складова, продукція, що випускається, а також інвестиційна привабливість галузі.

Розглядаючи стан конкуренції на споживчому ринку України треба зазначити, що він характеризується переважним розвитком цінової конкуренції між окремими продавцями товарів. Причиною цього є низький рівень доходів покупців та низька купівельна спроможність більшості

населення. Проте на окремих сегментах ринку, при реалізації товарів, що орієнтовані на споживача з середнім та високим рівнем доходів, все більше (а іноді – визначальне) значення в боротьбі за покупця мають інструменти нецінової конкуренції. Споживачі прагнуть дізнатися максимум інформації про продукт, що споживають. Ключову роль при виборі продукту відіграють достовірність маркетингових лозунгів та якість. 73% споживачів готові витратити більше за якісну та корисну їжу [7].

В сучасних умовах господарювання нецінова конкуренція спрямована на впровадження інновацій, нових методів та прийомів ведення бізнесу. Інновації сприяють зниженню собівартості і створенню нових потреб, зростанню прибутку, поліпшенню іміджу виробника. Відповідно вітчизняні підприємства мають прагнути поширити інноваційну діяльність на виробничі процеси, матеріально-технічне постачання, методи комерціалізації та організаційні структури.

Нецінові методи ведення конкурентної боротьби ПрАТ «Кагма» включають в себе поліпшення якості продукції та створення новинок для задоволення різних потреб споживачів.

Підприємство постійно прагне поліпшувати упаковку та дизайн продукції. Задля цього із 2013 року частина продукції підприємства фасується у ПЕТ-пляшку, що дозволяє забезпечити вимоги, що висувають споживачі до формату упаковки. З метою найкращого задоволення потреб та смаків споживачів на ПрАТ «Кагма» постійно впроваджуються нові види продукції, які наведені у табл.1.

З наведеної таблиці видно, що на підприємстві щороку зростає кількість запроваджених у виробництво нових видів, що позитивно впливає на широту асортименту та збільшує конкурентні можливості підприємства на ринку молочної продукції.

В умовах посилення конкуренції на ринку відбуваються зміни у діяльності підприємств. Адже якщо раніше необхідною та достатньою умовою існування та розвитку підприємства виступало отримання

прибутку, то зараз суттєву роль відіграє його власна репутація, тобто досвід позитивної взаємодії із споживачами, персоналом, партнерами по бізнесу, владою та іншими зацікавленими особами [5].

Таблиця 2.1

**Виробництво нових видів продукції на ПрАТ «Кагма»**

Види продукції	Одиниці виміру	2014	2015	2016	2016 до 2014 рр., %
Нові види продукції:	од.	6	4	8	133,3
Йогурти	од.	1	-	2	200,0
Сир кисломолочний	од.	1	1	-	-100,0
Кефір	од.	1	-	1	100,0
Ряжанка	од.	-	1	-	-100,0
Молоко	од.	1	-	-	-100,0
Симбіомакс	од.	1	1	3	300,0
Закваски	од.	1	1	2	200,0
Обсяги реалізації нових видів продукції, тис. грн.	тис. грн.	945	798	1421	150,5
Частка нових видів у загальному випуску (по вартості)	%	1,24	1,08	1,65	133,1

Джерело: сформовано автором на основі даних ПрАТ «Кагма»

В сучасних ринкових умовах господарювання, враховуючи мінливість зовнішнього середовища, особливого значення набувають інноваційні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Потужні вітчизняні підприємства починають приділяти особливу увагу покращенню рівня корпоративної соціальної відповідальності, як можливого заходу забезпечення конкурентоспроможності шляхом підвищення репутації підприємства. Дослідження 2017 року Global RepTrak 100 підтверджує, що серед трьох ключових факторів, що впливають на репутацію компанії, є саме соціальна відповідальність [17].

Корпоративна соціальна відповідальність підприємства (КСВ) – це відповідальність підприємства перед усіма стейкхолдерами, до яких можна віднести: державу, суспільство, інвесторів, потенційних споживачів продукції,

працівників підприємства тощо. Основними принципами в реалізації соціальних проектів є:

- відкритість (прозорість та доступність до інформації про соціальні проекти);
- значимість (проекти повинні охоплювати велику аудиторію, бути помітними для суспільства та допомагати у вирішенні проблем);
- системність (соціальні програми повинні бути регулярними, так як бізнес відіграє головну роль у підвищенні добробуту суспільства) [20, с.28].

Організації, які реалізують соціальні програми розвитку, функціонують значно ефективніше та мають кращі результати роботи. Це проявляється у економічній вигоді – отримання прибутку від збільшення споживчої лояльності, посиленні мотивації персоналу, привабливості організації як роботодавця. Відповідно до отриманих результатів спеціалістами Бостонської дослідницької компанії KLD, у соціально-активних організацій дохідність продаж становить на 3% більше, активів – на 4%, а капіталу та акцій – більше ніж на 10%, в порівнянні зі структурами, що не проявляють цікавості до соціальної сфери [27, с. 149].

Проте, керівники підприємств розуміють, що це не одноразовий захід, а системна, вироблена підприємством, діяльність, що вбудовується у всі його бізнес-процеси. Саме розробка стратегії корпоративної соціальної відповідальності є концептуальним завданням для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку[5].

Корпоративну соціальну відповідальність потрібно аналізувати в 2 напрямках: внутрішній і зовнішній. До внутрішньої КСВ відносять: дотримання прав працівників, безпеку праці, стабільність заробітної плати, додаткове медичне та соціальне страхування робітників, розвиток людських ресурсів через програми підготовки і підвищення кваліфікації персоналу, надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях.

До зовнішньої КСВ віднесемо усі події, що носять благодійний характер або виражають відповідальність за якість товарів і послуг перед покупцями, а саме: спонсорство або благодійність, сприяння охороні навколишнього середовища, взаємодія з місцевим співтовариством та владою, відповідальність перед споживачами за якість товарів і послуг [14].

Аналізуючи внутрішню складову КСВ на ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» треба зазначити, що на підприємстві встановлене найновітніше обладнання, виробничі процеси автоматизовані, роль людини полягає у керуванні та відслідковуванні правильності проходження виробничих процесів. Отже, організація праці та умови відповідають сучасним вимогам праці. Робітники отримують гідну заробітну плату та премії за високі результати роботи.

Зовнішню КСВ проаналізуємо в 2 напрямках:

- відповідальність за якість продукції перед споживачами;
- спонсорство та благодійність.

При виробництві продукції на ПАТ «Яготинське для дітей» дотримуються всіх встановлених вимог щодо якості. На переробку приходять лише високоякісне молоко екстра сорту. При прийомі, молоко обов'язково перевіряється в лабораторії, контролюється по всіх параметрах і тільки за умови підтвердження високої його якості, йде на подальші етапи обробки (фільтрація, бактофугування, нормалізація жирності, даерація). Якість продукції контролюється на кожному етапі виробництва, продукція обов'язково штучно збагачується вітамінами та мінералами. Велике значення відіграє екологічність сировини, що є необхідною вимогою для забезпечення розвитку якості та безпечності продукції.

Щодо другого аспекту оцінки зовнішньої КСВ, а саме спонсорства і благодійності, можна зазначити, що підприємство активно бере участь у різноманітних акціях, таких як: «Фітнес для мам і малят», «Дитина в машині», проект «Кідландія», «Творча майстерня», Свято Читання в Країні Ангелів.

Також на заводі проводяться екскурсії для батьків, щоб вони наочно могли побачити умови в яких виготовляється продукція підприємства.

Також нещодавно «Яготинське для дітей» запустило проект «Казка про мене», завдяки якому кожна дитина у переддень Нового Року може отримати дивовижний подарунок— унікальну персоналізовану казку про себе. Проект покликаний подарувати дитині радість, незабутні враження та позитивні емоції і нагадати, що мрії здійснюються.

Для різних вікових груп дітей творча команда ТМ «Яготинське для дітей» підготувала цікаві, повчальні та розвиваючі авторські казки різного обсягу та складності. Заповнюючи анкету на сторінці проекту «Казка про мене» батьки вказують деяку інформацію про свою дитину, що використовується для персоналізації казки. Головним героєм «Казки про мене» стає дитина, що вказана в анкеті. Вона взаємодіє з казковими персонажами, потрапляє у неймовірні пригоди і гідно долає всі труднощі. Персоналізована казка, надрукована на яскравому бланку, надходить адресату поштою.

Також час від часу проводяться розіграші, які мають назву «З молочним ранком!», в яких випадково генеруються переможці з учасників, і їх нагороджують різними призами.

Так, компанія «Кока-Кола Бевериджиз Україна» крім решти програм КСВ впровадила життєво необхідний проект для українського суспільства – професійно освітній проект для розвитку молоді # YouthEmpowered з метою допомоги соціально незахищеній молоді отримати доступ до якісної освіти та визначитися з професією. До 2020 року 25 тис. молодих українців повинні отримати вищу освіту та знайти гідну роботу. За результатами 2016-2017 учбового року 77% учасників # YouthEmpowered вступили до вищих навчальних закладів [1].

Великого значення більшість підприємств приділяють екологічним проектам. Першість в цьому напрямку належить Carlsberg Group. Програма Carlsberg Group «Ціль 4 нулі: разом для майбутнього», яка започаткована в червні 2017 року спрямована на протистояння глобальним викликам у

сфері стійкого розвитку, включаючи зміну клімату, доступу до водних ресурсів, проблеми охорони здоров'я тощо. Програма містить у собі чотири довгострокові стратегічні цілі: нуль вуглецевого сліду, нуль втрати води, нуль безвідповідального споживання, нуль нещасних випадків. Дана програма розроблена за участю світових експертів та сформована на основі глобальних цілей ООН щодо стійкого розвитку, містить вимірювальні показники заходів до 2022 та 2030 року [18].

Компанія систематично фінансує науку та проводить дослідження, що направлені на вирішення екологічних проблем, питань харчової безпеки та інших стратегічно важливих соціальних задач. Так, вже не перший рік лабораторія Carlsberg займається розробкою біорозкладної склянки із деревного волокна – biogradable fiber bottle.

Заявивши про програму «Ціль 4нулі: разом для майбутнього», компанія взяла на себе зобов'язання позбутися викидів вуглецю та вдвічі зменшити споживання води на власних пивоварнях до 2030 року, перейти на використання електроенергії з відновлюючих джерел, щорічно зменшувати кількість нещасних випадків на пивоварнях та реалізовувати програми, які допоможуть зменшити рівень безвідповідального споживання алкоголю. Всі ці заходи безумовно сприяють не тільки покращенню репутації компанії, а й розвитку її рівня конкурентоспроможності.

За результатами ORB Group відмічається зростання показників компаній зі стійкою стратегією КСВ, а саме:

- Лояльність співробітників до компанії збільшується на 38%;
- Ефективність роботи зростає на 43%;
- Моральний дух зміцнюється на 55%;
- Суспільна думка покращується на 43% [14].

Якщо ж порівняти на які КСВ проекти витрачають свої ресурси закордонні компанії, то слід зазначити, що за даними International Business Studies в Англії проектами навколишнього середовища займаються – 78,8% компаній та 42,2% – освітніми програмами, в США – найбільша

увага приділяється освітнім програмам (58,5% компаній) та покращенню якості життя (69,8%), у Франції – 62,1% компаній займаються проектами навколишнього середовища, 41,4% компаній приділяють більшу увагу покращенню якості продукції [2, с.49].

Всі ці дії компаній направлені на подальший розвиток та зростання. Стратегію розвитку підприємства можливо розробити на основі трирівневого аналізу. Так, на першому рівні з'ясовуються можливості інтенсивного зростання, на другому рівні – можливості інтеграційного зростання, а на третьому – можливості диверсифікаційного зростання [16, с.13].

Використання можливого зростання за рахунок інтенсифікації виправдане у випадку, коли підприємство не повною мірою використовує існуючі можливості. В даному випадку це може бути:

- більш потужне проникнення на ринок (збільшення обсягів збуту продукції, краще обслуговування споживачів тощо);
- розширення ринкових кордонів (пошук нових ринків, покращення після продажного сервісу);
- інтенсифікація попиту шляхом розширення рекламної кампанії, перегляду цінової політики.

Інтеграційне зростання використовується у випадку коли підприємство може отримати додаткові вигоди від можливості організації функціонування повного технологічного циклу від моменту виробництва власної сировини до забезпечення повної реалізації готової продукції. Ця стратегія використовується потужними корпораціями, такими як Кернел Груп, Миронівський хлібопродукт тощо, з метою зниження ризиків господарської діяльності, гарантування високої якості готової продукції, завоювання потужних ринкових позицій.

Зростання за рахунок диверсифікації доцільне у випадку, коли галузь не забезпечує підприємству подальшого зростання і в той же час можливості зростання за межами галузі значно привабливіші.



Сформульовані основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання [10, с.72]:

- ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт, який перебуває в стадії занепаду;
- поточний бізнес потребує значних грошових надходжень, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дає змоги далі розширювати бізнес у рамках галузі;
- скорочення податкових витрат;
- полегшення виходу на світові ринки;
- залучення нових кваліфікованих службовців або ефективного використання потенціалу наявних менеджерів.

В сучасних умовах господарювання більшість підприємств працюють над розширенням ринкових кордонів та налагодження співпраці з розвиненими країнами світу для здійснення зовнішньоторгівельних операцій.

Проте, прийняття стратегічних рішень у зовнішньоекономічній діяльності неможливе без знання загальних умов діяльності виробників у країні і на світовому ринку. Отже, при виборі певного зовнішнього ринку поєднуються такі важливі складові, як мета і можливості підприємства, напрямки експорту й потенційна ємність ринків, умови діяльності й ризики в конкретних країнах. Встановлено, що серед основних мотивів, які спонукають підприємства займатися експортною діяльністю, є надлишок потужностей; скорочення платоспроможного попиту на внутрішньому ринку; бажання повернутися на втрачені ринки збуту; завоювання нових споживачів; вихід на ринки з новою конкурентоспроможною продукцією; досягнення максимальної прибутковості продажів [ 25, с.87].

Першочерговим також є аналіз асортименту продукції з яким доцільно виходити на ринки інших країн. Безперечно, основним критерієм є відповідність продукції вимогам ринку, стандартам якості, безпечності тощо.

Важливим є визначення не тільки переліку експортоорієнтованої продукції, а й пріоритетності експортного асортименту, враховуючи світові ціни на той чи інший вид продукції.

Наступним кроком повинно стати вибір ринків країн світу, з врахуванням привабливості країн, територіальну віддаленість, розвиток господарства, темпи економічного зростання, стабільність цін і національної валюти, політичну стабільність і розвиненість законодавчої бази, насиченість ринку певним видом продукції. Все це сприяє визначенню найбільш надійних ринків, зменшення ступеня ризику та здійсненню успішної зовнішньоекономічної діяльності.

Аналізуючи експортну діяльність України варто відзначити, що обсяг експорту товарів та послуг України у 2017 р. становив 52329,6 млн дол. США, імпорту – 54955,0 млн дол. Порівняно із 2016 роком експорт збільшився на 16,0%, імпорт – на 23,3%. Зовнішньоторговельні операції проводились із партнерами із 223 країн світу [3].

До трійки лідерів українського аграрного експорту у 2017 р. ввійшли: олія соняшникова ( $\approx 24\%$ ), кукурудза ( $\approx 17\%$ ) та пшениця ( $\approx 15\%$ ). Крім зазначених товарів, до ТОП-10 експортних позицій належать також соєві боби, насіння ріпаку, тверді відходи від вилучення рослинних олій (макуха, шрот), ячмінь, м'ясо та субпродукти птиці, цукор та тютюнові вироби. ТОП-10 товарів аграрного експорту та імпорту в 2017 році [24]. Найбільший приріст експорту у натуральному виразі продемонстрували насіння ріпаку (+2,1 раза), цукор (+28,5%), олія соняшникова (+18,9%), а також макуха і шрот (+19,1%).

Експорт українських товарів до країн ЄС за п'ять місяців 2018 року зріс на 21,3%, склавши \$8,19 млрд. Частка ЄС у структурі українського експорту складає 42,1%. Серед європейських країн найвищими темпами український

експорт зростає до Латвії (+87,5%), Словаччини (+59,2%), Греції (+47,1%), Угорщини (+42,7%), Польщі (+31,5) та Німеччини (+31,3%). Серед країн ЄС найбільший обсяг товарів було продано у Польщу – на суму 1,36 млн. До РФ було продано товарів на суму \$1,51 млрд. Разом із тим обсяги експорту до Росії впали на 5% (на відміну від імпорту, який зріс на 28,6%)[4].

При цьому, ЄС залишається другим за важливістю ринком в регіональній структурі нашого експорту продукції АПК з часткою 35,3%, поступаючись лише країнам Азії. ТОП-10 найактивніших європейських покупців вітчизняних аграрних та харчових товарів в 2018 році очолюють Нідерланди, з часткою 15,5%. Далі йдуть Польща— 14,5%, Італія— 13,8%, Іспанія— 12,9%, Німеччина— 10,6%, Франція— 6,5%, Бельгія— 3,3%, Великобританія— 3%, Угорщина— 2,8%, Португалія— 2,7%, Румунія— 1,8% [24].

Треба зазначити, що торгівля з ЄС є пріоритетним напрямком діяльності провідних компаній України, проте, квоти та митне оформлення спонукає до пошуку розширення географічних кордонів, як то яскравим прикладом є реалізація українського м'яса птиці в Азію.

Україна має квоту на постачання в ЄС 16 тис. тонн м'яса птиці, при цьому ЄС має квоту на поставку в Україну 8 тис. тонн м'яса птиці. В рамках квоти мита не утримуються. Якщо продукцію поставляють понад квоти, то треба платити мито від 30 до 100 євро за сто кг м'яса птиці. За 2017 рік Україна вибрала всю квоту на поставку м'яса птиці в ЄС, але понад квоти поставила в ЄС ще більше 50 тис. тонн м'яса птиці. У той же момент з ЄС в Україну було поставлено м'яса птиці близько 11 тис. тонн. Всього за 2017 рік Україна поставила на експорт близько 280 тис. тонн м'яса птиці. Для України більш привабливий ринок постачання м'яса птиці це не ЄС, а арабські країни. При цьому для вітчизняних підприємств є більш привабливим ринок Азії, де люди віддають перевагу споживанню м'яса птиці, готові платити гідні гроші, і не потрібно турбуватися про квоти [9].

Щодо експорту пшениці, то Україна має квоти на безмитну поставку пшениці в ЄС у розмірі близько 800 тис. тонн. При цьому за 2017 рік Україна

продала на експорт більше 17 млн тонн пшениці, і головними покупцями були не ЄС, а Єгипет, Бангладеш, Індонезія. Мало хто знає, що ЄС є одним з найбільших у світі експортерів пшениці. Тому багато продати пшеницю до ЄС неможливо. Тим більше що, знову-таки, в Азію пшеницю Україна продає успішно і без квот ЄС. Багато в чому ринок Азії нам допомагає компенсувати втрату ринку Росії.

Отже, такі тенденції сприяють концентрації уваги на можливість розширення ринків збуту з метою охоплення найбільшої географічної представленості. Це не тільки сприяє розпорошенню ризиків господарювання, але й забезпечує достатньо високі обсяги реалізації продукції, і відповідно достатній рівень прибутковості.

Аналізуючи все вищевикладене, доцільно зазначити, що шляхи розвитку високого рівня конкурентоспроможності вітчизняні підприємства обирають базуючись від досягнутих позицій, оцінки можливостей та перспектив подальшого зростання, впливу факторів зовнішнього середовища, ступеня ризику здійснення господарських операцій на певних ринках. Розміркована, виважена конкурентна політика підприємства сприяє втриманню та розвитку конкурентних переваг та гарантує досягнення високих показників роботи.

### **Література:**

1. Бублик А. Мы не раздаем детям мандарины на Новый год, а даем им возможность изменить свою жизнь // Спецпроект Фокус. Лучшие практики социально ответственного бизнеса. – 2018. – С.16-17.

2. Да пребудет с нами ответственность// Спецпроект Фокус. Лучшие практики социально ответственного бизнеса. – 2018. – С.48-49.

3. Експорт товарів та послуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2404044-eksport-tovariv-ta-poslug-ukraini-torik-zris-na-16-import-na-233-derzstat.html>

4. Экспорт українських товарів до ЄС пригальмував зростання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [HTTPS://WWW.EUROINTEGRATION.COM.UA/NEWS/2018/07/17/7084489/](https://www.eurointegration.com.ua/news/2018/07/17/7084489/)

5. Євсєєва І.В. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу як складова стратегії розвитку вітчизняних підприємств. / Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: Монографія / під заг. редакцією М.П. Буковинської. К.:ЦП «Компринт». – 2015. С. 89-102.

6. Євсєєва І.В. Роль конкурентних переваг у забезпеченні конкурентоспроможності молокопереробних підприємств на сучасному етапі / І.В. Євсєєва// Біоресурси і природокористування – 2014. – Том 6., № 5-6 – С. 138–145.

7. Здорово питаемся // Спецпроект Фокус. Репутационные активисты. IV Национальный рейтинг качества управления корпоративной репутацией . – 2018. – С. 34.

8. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: Підручник. / С.М. Ілляшенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 234 с.

9. Квоти і наш експорт в ЄС: хто виграв, а хто програв? <https://ua.112.ua/mnenie/kvoty-i-nash-eksport-v-yes-khto-vyhrav-a-khto-prohrav-430128.html>

10. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. / Куденко Н.В. – К.: КНЕУ, 2005. – 152с.

11. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

12. Окландер М. А. Маркетингова цінова політика. Навч. посіб. / М. А. Окландер, О. П. Чукурна. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 240 с.

13. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.]/ О. Ф. Оснач, В. П. Пилипчук, Л. П. Коваленко – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 364 с.

14. Ответственность перед самим собой // Спецпроект Фокус. Лучшие практики социально ответственного бизнеса. – 2018. – С.6.

15. Пекар В. Стратегия быстрого роста / В.Пекар// Новое время. – 2017. – № 42. - С. 39.
16. Пивоваров К.В. Бизнес-планирование / К.В.Пивоваров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2002. – 164 с.
17. Победители функциональных номинаций // Спецпроект Фокус. Репутационные активисты. IV Национальный рейтинг качества управления корпоративной репутацией . – 2018. – С. 10-11.
18. Поддубная-Смирнова Е. Экология, развитие молодежи и ответственное потребление// Спецпроект Фокус. Лучшие практики социально ответственного бизнеса. – 2018. – С.32-33.
19. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018 рр. / Економічний дискусійний клуб. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksomglobalnoyikonkurentospromozhnosti>
20. Пономаренко И. Открытость, значимость, системность – принципы ROSHEN в реализации социальных проектов// Спецпроект Фокус. Лучшие практики социально ответственного бизнеса. – 2018. – С. 28-29.
21. Соколовский А. План спасения / А.Соколовский // Деньги. – 2018. – № 06 (368). - С. 15.
22. Сто самых дорогих брендов Украины // Новое время. – 2017. – № 42. - С. 26-27.
23. Сусіденко Ю.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств переробної промисловості АПК: монографія / Ю.В. Сусіденко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 116 с.
24. ТОП-10 найбільших покупців української агропродукції у ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agroportal.ua/ua/news/ukraina/top10-krupneishikh-pokupateleiu-ukrainskoi-agroproduksii-v-es/>

25. Чернявський А.Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб./ А.Д. Чернявський, М.І. Філіппов. – К.: ДП «Вид.дім «Персонал», 2011. – 234с.

26. Шаповал Е. Цена имени / Е.Шаповал// Новое время. – 2017. – № 42. - С. 28-32.

27. Шишова Ю.Г. Інвестиційні оцінки бізнесу: проблеми теорії та практики / Ю.Г. Шишова // Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції / за заг. ред. О.В. Прокопенко. – Суми: СумДУ, 2012. – С. 149-150.

28. Boundless. “Nonprice Competition.” Boundless Marketing. Boundless, 20 Sep. 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.boundless.com/marketing/textbooks/boundless-marketing-textbook/pricing-8/competitive-dynamics-and-pricing-58/nonprice-competition-292-403/>

### **2.3. Взаємозалежність інноваційної діяльності підприємств і структури галузевого ринку**

**Лисенко. О.А., к.ф.-м.н., доцент**

В сучасній економічній літературі не існує єдиної думки у науковців щодо однозначної кореляції між типом ринкової структури та інноваційною активністю підприємств. Так, Шумпетер Й. зауважував про важливість великого масштабу виробництва та монопольної влади для ефективної інноваційної діяльності [1]. Хоча раніше він стверджував, що інноваційна активність більш притаманна малим новим фірмам і є визначальною при формуванні стратегічного розвитку галузевого ринку.

Також, Й. Шумпетер вважав, що нецінова конкуренція на відміну від цінової, підтримується за рахунок впровадження нового товару, нової технології, нового ресурсу або нового типу організації виробництва, а безперервний інноваційний процес на фірмах руйнує існуючі ринкові

структури та створює нові. При цьому для забезпечення інноваційного процесу припустимо втручання держави й існування змови та монополії [2].

Погляди Й. Шумпетера підтримав Дж. Гелбрейт, а П. Ромер при обґрунтуванні теорії нового зростання доводив, що монополії можуть бути корисними й навіть необхідними, оскільки стимулюють дослідження в галузі нових технологій [3, с. 432].

В свою чергу, К. Ерроу стверджував, що конкуренте середовище здатне забезпечити більші стимули для інновацій, оскільки стимулом до інновацій для монополіста є додатковий прибуток за умов нововведень. Проте для конкурентної фірми початковий економічний прибуток нульовий, і, відповідно, отриманий прибуток від нововведень може бути більшою величиною аніж у монополіста [4].

Крім цього, великі фірми, бажаючи розробляти нову продукцію повільно, під впливом конкуренції з боку малих фірм, починають застосовувати рішучі дії, щоб завадити малій фірмі швидше застосувати нововведення.

Разом з цим, науковці зауважують, що інновації призводять до зменшення рівня конкуренції, тобто до монополізації ринку. Так, прискорення темпів впровадження новацій збільшує витрати на них, оскільки: необхідно проводити паралельні дослідження, щоб швидко знайти рішення в умовах невизначеності; економія часу від розробки нової продукції до перших дослідів збільшує кількість невдалих спроб; існує спадна гранична віддача при розподілі виконавців у даному технічному завданні [3, с. 433].

Якщо розглянути ринок симетричної олігополії, на якому існує кілька підприємств, то стає очевидним, що чим більше конкурентів, тим більшим буде вигаш від першого введення продукту для даного підприємства порівняно з іншими, тобто збільшення кількості симетричних конкурентів прискорює НДДКР.

Проте, як зауважують економісти, із зростанням кількості потенційних інноваторів величина додаткового прибутку може виявитися нижчою за інноваційні витрати. Як результат, усвідомлення цієї ситуації підприємствами-



конкурентами призведе до провалу ринку. Крім того, при зміні структури ринку від монополії до дуополії та більш гнучкої олігополії, здатність підприємств утримувати ціну на монопольному ринку зменшується [3, с. 435].

Проведений аналіз конкурентоспроможної діяльності підприємств України Антимонопольним комітетом України показав, що згідно розрахованого глобального індексу конкурентоспроможності у 2016 році рейтинг України за групою «Інновації» покращився до 52-го місця проти 54-го у 2015 р. Але, у 2017 році він втратив – 9 позицій і опустився в рейтингу на 61 місце. Як показують дослідження на позицію даного рейтингу вплинули такі його складові:

- потенціал до інновацій (Україна втратила лише 2 позиції: 51 місце проти 49-го у 2016 р.; кращий показник був у 2010 році (37 місце));
- державні закупівлі високотехнологічної продукції (96-те місце проти 82-го у 2016 р., – 14 позицій);
- взаємозв'язки університетів з промисловістю у сфері досліджень і розвитку (73 місце проти 57-го у 2016 р. – 16 позицій) [5, с. 13].

За даними Державної служби статистики України сумарний індекс інновацій за видами економічної діяльності у галузі виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюну у 2012-2014 рр. був 15,7%, у 2014-2016 рр. - 17,8%. Незважаючи на зростання індексу на 2,1% ранг галузі відповідно дорівнював 10 та 13 [6, с. 147]. Даний показник для визначеної галузі був кращий аніж для усієї промисловості, проте нижчий аніж по усій Україні.

Як свідчать дані опитування, проведеного Центром комплексних досліджень АМКУ у 2017 році, суб'єктами господарювання відзначено, що в АПК відбувається поступове зниження таких показників інтенсивності, як внутрішньоукраїнської та з країнами далекого зарубіжжя. Стосовно показника інтенсивності конкуренції з країнами СНД, зарубіжжя можна відзначити його значне зниження: 90% у 2016 р. проти 21,1% у 2017 р. [5, с.13].

Проте, необхідно зазначити, за результатами опитування респондентів було виявлено, що у поточному році домінуючий вплив на інтенсивність

внутрішньої конкуренції чинило проникнення на основні ринки збуту підприємства, тобто відкритість галузевих ринків до можливості входження нових гравців (23% від загального впливу порівняно з 12% у 2016 р.). [5, с. 22].

Проведемо аналіз деяких ринків основних продуктів харчування, які мають чітко виражену структуру на споживчому ринку України, і дозволяють узагальнити результати діяльності підприємств харчової промисловості та АПК в цілому.

За даними АМКУ у 2016-2017 рр. ринок хліба та хлібобулочних виробів мав стабільний попит на продукцію, проте останніми роками офіційні обсяги виробництва хліба знижувалися, що пов'язано насамперед зі скороченням населення країни, постійним підвищенням цін та соціальним становищем населення. Інформація щодо виробництва й реалізації хліба, наявна в Державній службі статистики, не відображає повного обсягу виробництва та реалізації хліба та хлібобулочних виробів в Україні (табл. 1).

Таблиця 2.2

**Виробництво та споживання хлібу населенням України у 2013-2017 рр.**

Показники	2013	2014	2015	2016	2017
Виробництво хлібу та виробів хлібобулочних, нетривалого зберігання, млн. т	1,6	1,4	1,2	1,2	1,1
Споживання хліба та хлібних продуктів населенням, млн. т	4,9	4,9	4,4	4,3	4,3
Індекси споживчих цін, до попереднього року	101,1	113,4	160,6	111,1	108,4

Джерело : [6, с. 29, 100, 234, 272; 7, с. 103, 236]

Як показують дані табл. 1 виробництво хлібу та хлібобулочних виробів значно менше за обсяги споживання даного продукту населенням. Це свідчить про наявність значної частки тіньової економіки або великої кількості підприємців, що не потрапляють в офіційну статистику, але мають достатній вплив на рівень конкуренції. Останнє змушує виробників розширювати асортимент вироблених продуктів, що ускладнює визначення товарних меж ринку.

Зважаючи на високу вартість транспортних витрат на доставку товару на далекі відстані ринок хлібу є міжрегіональним. Конкуренція за споживачів підсилюється власним виробництвом хліба торговельними мережами. Найбільшими виробниками є ХК «Хлібні Інвестиції», ПАТ «Київхліб», «Куліничі», Концерн «Хлібпром», які працюють в декількох регіонах і конкурують з місцевими виробництвами. Загалом кількість виробників на ринку більше за 100 як у виробництві хлібу та хлібобулочних виробів, так і у торгівлі. Основним бар'єром входу на ринок є значні інвестиції на відкриття бізнесу при його низькій рентабельності. Якщо для відкриття невеликої пекарні зі скороченим технологічним процесом не потрібно великих коштів, то відкриття повноцінного хлібозаводу – витратний та тривалий процес [8, с. 106-107].

Гречка як основна круп'яна культура є невід'ємною складовою вітчизняного ринку зерна, вона є одним із основних продуктів споживання пересічного українця і, тому попит на неї завжди досить високий. У загальній структурі вітчизняного виробництва круп гречка є лідером серед інших круп, частка виробництва якої у загальному виробництві круп по Україні становить 25%. Ціна продажу крупи гречаної складається, перш за все, із ціни закупівлі сировини (у середньому близько 80%), тобто основним питанням на ринку гречки постає задача забезпечення потреб ринку зерном гречки.

Протягом 2013-2015 рр. спостерігалось скорочення площ посіву зерна гречки та відбулося зменшення обсягів імпорту, що призвело до зменшення виробництва гречки із розрахунку до попереднього року відповідно на 6,7% та 23,35%. При розрахунковій потребі внутрішнього ринку близько 160 тис. тонн гречки на рік це стало одним із основних факторів, який вплинув на підвищення цін у 2,5 рази у 2015 р. (табл. 2.3).

У 2016-2017 рр. ситуація на ринку крупи гречаної покращилась за рахунок збільшення посівних площ та виробництва крупи гречаної більше за потреби внутрішнього ринку і відповідно зменшення цін на 20%.

**Основні показники вирощування та виробництва крупи гречаної**

Показники	2013	2014	2015	2016	2017
Посівні площі, тис. га	189	140	143	154	189
Виробництво гречки, тис. т	179	167	128	176	180
Індекси цін реалізованої продукції, до попереднього року	–	134,5	252,2	144,1	80,04

Джерело : [6, с. 309, 305, 311; 7, с. 308]

За звітом АМКУ на ринку крупи гречаної немає підстав для визначення монопольних утворень. Частки найбільших виробників крупи гречаної на ринку становлять близько 10-12% щодо кожного (загальна кількість виробників гречки більше 1200), підприємств, що займаються виробництвом та фасуванням більше 100, основні з яких ТОВ «Олімп», ТОВ «Рідний продукт», ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» та ін., ринок оптової і роздрібної торгівлі є конкурентним [5, с. 120].

Наступний ринок, який є важливим для України як одна із складових експорту, так і з точки зору доступності товару на внутрішнього ринку для населення є ринок м'яса птиці, 90% якого складає ринок м'яса курячого. Територіальні межі як ринку м'яса птиці взагалі, так і курячого м'яса зокрема, є вся територія України, оскільки транспортування м'яса птиці в межах України не має помітного впливу на рівень якості та споживчі властивості зазначеного товару, а також відсутні бар'єри для переміщення її з одного регіону України в інший [8, с. 108-109].

На сьогодні за обсягами виробництва м'яса курячого найбільшими учасниками українського споживчого ринку є ГК ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (38%), ТОВ «Комплекс Агромарс» (12%), та ТОВ «Агро Овен» (6%) [5, с. 122].

Проведений статистичний аналіз індексу цін на м'ясо куряче за 2013-2017 рр., за виключенням останніх трьох місяців 2017 р. показав постійний приріст цін, який загалом не перевищував 10% за рахунок зростання цін на енергоносії

та комбікорми, які становлять до 70% у собівартості готової продукції [5, с. 122]. Крім цього, постійне значне зростання обсягів експорту даного виду продукту у 2016-2017 рр. відповідно на 48,9% та 13% порівняно з попереднім роком (на 29% та 33% відбулося зростання експорту м'яса птиці у доларовому еквіваленті завдяки скасуванню низки експортних обмежень) визначає експортоорієнтовність учасників ринку та зменшує пропозицію на внутрішньому ринку, збільшує споживчий попит, і, як результат, призводить до збільшення ціни реалізації.

Також треба враховувати, що споживачі у разі нестачі або високих цін на м'ясо свинини або яловичину переключаються на споживання більш дешевого курячого. Про це свідчить тенденція споживання м'яса на українському споживчому ринку, де при визначеному фонді споживання м'яса останні роки відбувається постійне зменшення вживання яловичини та свинини на користь м'яса птиці на 1-2% на рік [9, с. 38], що також може спричинити значне збільшення попиту, який неможливо забезпечити в короткостроковій перспективі.

Яйце – білковий продукт високої харчової і біологічної цінності, що використовується в кулінарії, харчовій, медичній та косметичній промисловості. Завдяки такому широкому використанню даного виду продукту структура ринку є наближеною до олігополії, але конкурентною. Сукупна частка трьох найбільших промислових груп учасників ринку («Авангард», «Овостар Юніон» і «Інтер-Агросистеми») становила 46,61% [5, с. 124].

За даними Державної служби статистики України на ринку яєць курячих відбуваються сезонні коливання попиту з боку кінцевих споживачів і пропозиції з боку виробників [9, с. 39]. Також у 2013-2014 та 2017 рр. спостерігалось збільшення обсягів експорту яєць та яйцепродуктів. Порівняно з попередніми роками зростання відбулося на 28%, 40% та 38,4% відповідно за виключенням 2015-2016 рр., коли відбулося деяке зниження експорту порівняно з попередніми роками на 14% та 11% відповідно. Частка обсягу імпорту в експорті складають менше за 0,5 одиниць. Отже, ринок є

експортноорієнтованим з позитивною динамікою збільшення обсягів експорту. Крім цього, на внутрішньому ринку яєць спостерігається висока конкуренція з боку господарств населення, які реалізують даний продукт. За даними Державної служби статистики обсяги виробництва в загальній структурі загального обсягу виробленого продукту склали від 37% у 2012 р. до 46% у 2016-2017 рр. При цьому обсяги виробленого продукту в господарствах населення практично не змінювався проти поступового зменшення обсягів виробництва сільськогосподарськими підприємствами.

Стосовно олійно-жирового комплексу, який об'єднує виробників насіння соняшнику та олійно-жирової продукції, необхідно зазначити, що він є однією з найбільших галузей АПК України, на яку припадає до 10% виробленої харчової продукції [5, с. 128]. Це перш за все пов'язано з великою часткою світового експорту соняшникової олії (54%), що призводить до залежності збалансованості внутрішнього попиту та пропозиції від світової ринкової кон'юнктури.

За даними АМКУ у 2016-2017 рр. основними учасниками ринку були такі суб'єкти господарювання ДП ІІ «Сантрейд» і ТОВ «Кернел-Трейд». Причому у 2016 р. сукупна частка виробництва даних підприємств була понад 50% [8, с. 112], у 2017 р. вона склала вже 56%: ДП ІІ «Сантрейд» з часткою 21% і ТОВ «Кернел-Трейд» з часткою 35%, що свідчить про зміцнення позицій двох крупних виробників олії соняшникової та тяжіння ринку до олігополії.

При цьому необхідно зазначити, що на ринку відбувається реструктуризація: виробників олії нерафінованої перепрофілюють своє виробництво на олію соняшникову рафіновану. Це викликано перш за все зростанням попиту на останню на внутрішньому ринку України і виділенням окремого ринку олії соняшникової рафінованої бутильованої.

Учасниками ринку цукру в Україні є понад 30 заводів, серед яких існує група великих виробників, зокрема, Астарта (28%), Укрпромінвест, Радехівський цукор тощо. Сумарна частка трьох найбільших виробників перевищує 43%, а семи найбільших – 54% [5, с. 130].

Цукор, вироблений в Україні реалізується як на внутрішньому ринку кінцевим споживачам, так і використовується в інших галузях харчової промисловості, а також експортується. Волатильність світових цін на цукор має достатньо високий вплив на діяльність підприємств та внутрішні ціни [8, с. 115], що викликає кожного року або необхідність збільшення посіву площ цукрових буряків, або їх зменшення. Тому, для підвищення ефективності виробники цукру утворюють вертикально інтегровані холдинги, які включають господарства з вирощування буряків, цукрові заводи, фасувальні потужності. Також, останніми роками відбувається скорочення кількості цукрових заводів, що пов'язане з невисокою рентабельністю виробництва та зношеністю обладнання

Таким чином, структура ринку цукру в Україні є наближеною до олігополії, але конкурентною. Також, необхідно зауважити, що як і на ринку хліба, найбільш вагомим бар'єром входу на ринок цукру для нового учасника є інфраструктура для здійснення діяльності з виробництва цукру; встановлення комерційних зв'язків з потенційними клієнтами; знання специфіки функціонування ринку цукру в Україні та насичення ринку товаром.

Розглянувши основні галузеві ринки України, суб'єкти господарювання харчової промисловості, можна дійти висновку, що ринки є достатньо конкурентними з ознаками олігополії.

За даними державної служби статистики України витрати на інновації підприємствами харчової промисловості в основному здійснювались за рахунок власних коштів підприємств (більше 90%).

Також виявлено, що існує прямий зв'язок між розміром підприємства і його рівнем інноваційності (табл. 2.4). Необхідно зауважити, що загальна кількість великих інноваційно активних підприємств має тенденцію до зменшення (3,5%). В свою чергу, зростає кількість інноваційно активних малих та середніх підприємств зростає (4,4% та 9,5% відповідно). Відповідно найвища частка як технологічно активних, так і нетехнологічно активних підприємств була серед великих підприємств (відповідно 31,4% і 28,1%). [6, с. 109].

**Загальна структура інноваційно активних промислових підприємств у  
2012-2016 рр. за розміром**

Показники	2012-2014			2014-2016		
	Загальна кількість, од.	Інноваційно активних, од.	Частка в загальній кількості, %	Загальна кількість, од.	Інноваційно активних, од.	Частка в загальній кількості, %
Малі	9124	1185	13	8390	1237	14,7
Середні	3208	769	24	3237	842	26
Великі	1197	538	43	1188	519	44

Джерело: [10, с. 115]

Аналіз структури витрат на технологічні інновації за розміром підприємств у 2016 р. порівняно з 2014 р. [10, с. 127] показав такий перерозподіл загального обсягу витрат:

– на внутрішні НДР малі підприємства збільшили витрати на 12,9%, середні зменшили на 0,6%, великі підприємства скоротили витрати на 5,6%;

– на зовнішні НДР малі підприємства збільшили витрати на 5%, середні 5,8%, великі знизили на 6,2%;

– на придбання машин обладнання та програмного забезпечення малі підприємства знизили майже на 50%, середні – на 5,3%, великі наростили частку витрат на 20%;

– на придбання зовнішніх знань малі підприємства збільшили на 0,6%, середні знизили на 0,3%, великі – на 0,8%;

– на іншу інноваційну діяльність (включаючи дизайн, навчання, маркетинг тощо) малі підприємства витратили на 31% більше, середні – на 0,4% та великі підприємства знизили частку витрат на 7,3%.

Також держава останні роки стала більше підтримувати малий та середній бізнес з метою підвищення конкурентоздатності галузевих ринків

Таким чином, взаємозв'язок між розміром підприємства, концентрацією виробництва та інноваційною активністю в галузі не є однозначним. В сучасних



ринкових умовах господарювання така залежність має складний характер, який залежить від галузі, державної програми та роботи антимонопольного комітету.

При здійсненні інноваційної діяльності великі підприємства мають більше засобів для інвестування в наукові дослідження та розробки; отримують значну економію на масштабі при здійсненні інноваційних проектів; мають можливість розподіляти ризик між багатьма інноваційними проектами, зокрема інвестувати довгострокові проекти; також диверсифікований характер дозволяє їм фінансувати наукові дослідження та розробки в одній галузі, а використовувати їх в інших. Зрозуміло, що бюрократизація таких підприємств призводить до зменшення їхньої інноваційної активності і ефективність функціонування ринку зменшується [3, с. 440].

Як показали дослідження галузевих ринків та статистичні дані щодо інноваційної активності промислових підприємств України стимулюючим фактором інновацій є конкурентний ринок. Проте, однозначно визначити вплив структури галузевого ринку України на інноваційну діяльність його учасників не представляється можливим, оскільки національні галузеві ринки АПК та харчової промисловості мають неоднозначний характер, відсутні статистичні дані деяких учасників ринку, включаючи народні господарства, необхідність вкладення великих інвестицій при малій рентабельності. Також, експортоорієнтованість ринків дозволяє їх учасникам підвищити конкурентоспроможність за рахунок нововведень на глобальних ринках, з одного боку, а з іншого – непередбачуваність внутрішнього ринку, зумовленого внутрішніми процесами в країні, змушує таких учасників не застосовувати активної інноваційної політики.

### **Література:**

1. Шумпетер Й.А. Капитализм, Социализм и Демократия: Пер. с англ. /Предисл. и общ. ред. В.С. Автономова. – М.: Экономика, 1995. - 540 с.
2. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М., 1992.

3. Ігнатюк А. І. Економіка галузевих ринків : навчальний посібник /А. І. Ігнатюк. – К. : ВПЦ "Київський університет", 2015. – 448 с. 431-441
4. Arrow K. Economic welfare and the allocation of resources for invention / K. Arrow // The rate and direction of inventive activity: economic and social factors. – Princeton, 1962
5. Звіт антимонопольного комітету України за 2017 рік : затверджено Розпорядженням Антимонопольного комітету України від 28.02.2018 № 5–рп // <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/140488>
6. Статистичний щорічник України за 2017 рік / За ред. Вернера І.Є. ; Відп. за вип. Вишневська О.А. – К. : Державна служба статистики України, 2018. – 540 с.
7. Статистичний щорічник України за 2015 рік / За ред. Жук І.М. ; Відп. за вип. Вишневська О.А. – К. : Державна служба статистики України, 2016. – 574 с.
8. Звіт антимонопольного комітету України за 2016 рік : затверджено Розпорядженням Антимонопольного комітету України від 14.03.2017 № 2-рп // <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=133712&schema=main>
9. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України : Статистичний збірник / Відп. за вип. О. М. Прокопенко. – К. : Державна служба статистики України, 2018. – 59 с.
10. Наукова та інноваційна діяльність України : Статистичний збірник / Відп. за вип. О. О. Кармазіна. – К. : Державна служба статистики України, 2018. – 178 с.

## **Розділ III. НАСЛІДКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ ЗЕД УКРАЇНИ**

### **3.1. Загальні особливості залучення інвестицій для розвитку ЗЕД в Україні шляхом використання інструментів фондового ринку**

*Болотіна І.М., к.е.н., доцент, Баталова О.А., ст. викладач*

Однією з загальних проблем розвитку ЗЕД в Україні є брак фінансових ресурсів, за допомогою яких необхідно розвивати такий перспективний та вкрай необхідний напрямок господарської діяльності українських підприємств. Підприємства харчової промисловості мають весь необхідний арсенал потужностей, на яких стає можливим виготовляти конкурентоспроможну продукцію на зовнішніх ринках при умові ефективного інвестування. Для виробництва сертифікованої харчової продукції, яка гідно буде представляти нашу країну на закордонних ринках необхідні значні інвестиції, в першу чергу для придбання не тільки високоякісної сировини, а і для модернізації виробництва, навчання персоналу, а в разі необхідності – і його перекваліфікація.

Внаслідок негативного впливу фінансової економічної кризи на господарську діяльність підприємств, в країнах з ринковою економікою використовують такий потужний інструмент залучення додаткових коштів для розвитку ЗЕД - як корпоративні та конвертовані облігації.

На сьогоднішній день, враховуючи певні прогалини в законодавчому полі стосовно засобів залучення фінансових коштів для здійснення ЗЕД, більш доцільно використовувати такі інструменти фондового ринку, як корпоративні та конвертовані облігації, оскільки вони мають ряд значних переваг в порівнянні з акціями та інвестиційними сертифікатами.

Основною метою на сьогоднішній день - є залучення інвестиційних коштів для розвитку ЗЕД за допомогою інструментів фондового ринку, а саме корпоративних та конвертованих облігацій.

Найважливішим джерелом залучення фінансових ресурсів на ринку цінних паперів виступають такі види цінних паперів, як акції, облігації підприємств та інвестиційні сертифікати.

Одним із видів інвестування підприємства через випуск цінних паперів є випуск корпоративних та конвертованих облігацій. Облігації підприємств можуть випускати підприємства всіх передбачених законом України «Про цінні папери та фондовий ринок» форм власності, об'єднання підприємств, акціонерні та інші товариства. Власники таких облігацій хоча не мають права на участь в управлінні підприємством, мають ряд безперечних переваг перед держателями акцій.

Сьогодні, на кредитному ринку, відсоткові ставки по депозитах в гривнях малі, а оскільки на руках у населення зосередженні значні фінансові кошти, які можна залучити на підприємства в вигляді облігаційного займу і запропонувати найбільш вигідні умови вкладення коштів у такий спосіб. Підприємства-емітенти повинні провадити в цьому напрямку колосальну роботу, оскільки необхідно показати значні переваги залучення коштів за допомогою інструментів фондового ринку, а саме облігацій в порівнянні з банківськими депозитами. Сьогодні, в складних умовах господарювання, недовіри населення до банківської системи (незначна відсоткова ставка, ризик часткової або повної втрати грошових коштів та інше), емітенти все більше звертаються до такого привабливого інструменту фінансування – як облігаційний займ.

Ще з 2011 року фінансові аналітики прогнозували нарощування обсягів випуску корпоративних облігацій, оскільки банки втратили довіру з боку емітентів і суб'єкти господарювання починають мобілізувати цей потужний інструмент залучення коштів.

У 2017 році відбулося зростання емісійної діяльності на ринку корпоративних облігацій. Протягом року регулятором зареєстровано 114 випусків облігацій підприємств на суму 8,35 млрд грн. Порівняно з 2016 роком обсяг зареєстрованих випусків облігацій підприємств збільшився на 2,8 млрд

грн або на 51,4%. Найбільший обсяг зареєстрованих випусків облігацій підприємств зафіксовано в III кварталі 2017 року – 3,25 млрд грн.[2]

Наприкінці 2017 року кількість корпоративних облігацій, що допущено до обігу на фондових біржах, становила 125 випусків. Протягом 2017 року в біржовому реєстрі за другим рівнем лістингу перебувало 12 облігацій підприємств. У структурі біржового списку у розрізі фондових бірж наприкінці 2017 року за кількістю корпоративних облігацій виділяється «Перспектива» (62 випусків облігацій підприємств: 3 - II рівня лістингу, 59 - позалістингові), що становило 49,6% від загальної кількості випусків облігацій підприємств, які допущено до торгів на ринках капіталу.

За останні три роки спостерігається зменшення обсягів торгів облігаціями підприємств на ринку цінних паперів. Цей показник у 2017 році становив 29,8 млрд грн. Найбільший обсяг торгів на біржовому ринку облігаціями підприємств зафіксовано у грудні 2017 року – 1,16 млрд грн. Спостерігається збільшення частки обсягу торгів облігаціями підприємств на ринку цінних паперів. Цей показник за підсумками 2017 року становить 6,36% від загального обсягу торгів на ринку цінних паперів. При цьому частка обсягу торгів облігаціями підприємств на біржовому ринку в загальному обсязі торгів корпоративними облігаціями підприємств на ринку цінних паперів зростає з 16,54% у 2016 році до 20,54% у 2017 році. За підсумками 2017 року обсяг торгів облігаціями підприємств на біржовому ринку становив 6,12 млрд грн, що менше на 53,79% порівняно з 2016 роком.[2]

Якщо згадати економічну кризу 2008 року, то ми пам'ятаємо, що вона негативно вплинула на зниження емісійної діяльності підприємств. Зниженню обсягів випусків корпоративних облігацій сприяло чимало факторів.

По-перше, як зазначається вище негативний вплив світової фінансово-економічної кризи, та несприятливі макроекономічні показники. Головне – це, безумовно, збільшення темпів інфляції та, у результаті, подорожчання вартості позикових коштів. Залучення підприємствами капіталу під 15–18% річних, нечуване ще кілька років тому, тепер стало нереально.

По-друге, значний відток грошової маси на фоні нестабільного курсу \$/грн. (у 2008 році курс долара до гривні збільшився майже у двічі) та падіння довіри до вітчизняних банків, оскільки саме через недосконалу банківську систему була спричинена фінансова криза і як наслідок - ми маємо значне скорочення бази поточних та депозитних рахунків комерційних банків. Банківська система стурбована такою негативною тенденцією та вишукує нові інструменти збільшення вкладень, оскільки вони і є основними локомотивами на ринку корпоративних облігацій.

По-третє, існуючі законодавчі обмеження, такі як дуже ускладнене долучення до більш дешевих іноземних кредитів, не кажучи вже про публічне залучення коштів на західних фондових ринках, також не сприяють розвитку вітчизняного ринку капітальних запозичень через корпоративні облігації.

Розглянемо переваги та недоліки залучення грошових коштів для емітента облігацій, оскільки таке залучення можна розглядати як з погляду альтернативного банківського кредиту, так і за ознаками відмінностей пайового та боргового капіталів.

Переваги:

- більш дешеві ресурси, оскільки ставки залучення є посередені спреду між банківськими депозитами та кредитами і з розвитком ринку наблизатимуться до ставок по депозитах;
- заборгованість диверсифікується за рахунок долучення до більш широкого кола кредиторів/інвесторів;
- більш довготермінові ресурси, а значить – і кращі інвестиційні можливості. Облігації з 2-3 річним терміном погашення вже з'являлись на ринку;
- адаптація структури позики під індивідуальні фінансові потоки та більша фінансова незалежність у їх спрямуванні порівняно з кредитом;
- значно пом'якшені вимоги до забезпечення при гарантованому розміщенні;

- отримання грошей без змін структури свого акціонерного капіталу, а значить і без поступок у правах власності на свою компанію, якщо порівнювати до випуску акцій;

- можливість хеджування фінансових ризиків, а також зниження вартості обслуговування боргу через можливість дострокового викупу;

- і нарешті – створення кредитної історії та рейтингу на публічному ринку капіталів та зростання іміджу компанії через вдалі розміщення та погашення облігацій, а відтак і можливість більш дешевих запозичень у майбутньому.

Але існують також *недоліки*:

- ризики неповного розміщення на первинному ринку і внаслідок цього неможливість втілити розрахований інвестиційний проект;

- у випадку труднощів з погашенням домовитись з великим колом кредиторів важче, ніж зі своїм банком, де отримано кредит;

- фіксовані накладні витрати на підготовку та рекламу роблять непривабливими невеликі випуски облігацій;

- і нарешті – необхідність повертати борги, якщо ми залучили капітал не через випуск акцій або не конвертуємо його в акції.

На жаль, на сьогоднішній день, є багато перепон для розвитку ринку облігацій як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Це і оподаткування фізичних осіб за отриманими доходами по облігаціях у джерела виплат. І славнозвісні законодавчі 25% від уставного капіталу для акціонерних товариств як сумний наслідок соціалістичної системи господарювання. Зростання простроченої заборгованості українських підприємств у цілому відбивається на малій кількості якісних емітентів, що можуть показати зовнішнім кредиторам спроможність платити за боргами. Потенційний інвестор не може вчасно зорієнтуватися також і через відсутність публічної кредитної історії українських підприємств, не кажучи вже про рейтингові агенції та рейтинги для емітентів. А ще – через недосконалі вимоги по забезпеченню облігацій як таких. Суб'єктивним стримувачем є слабка обізнаність менеджменту потенційного емітенту. Адже 68% потреб діяльності підприємств-суб'єктів ЗЕД

фінансується за їх власний кошт чи за рахунок бюджету. Ми ще не звикли і не бачимо переваг фінансуватися в борг. Але хотілося б визначити, якими є реалії українського ринку облігаційних запозичень сьогодні.

Все ж таки, ми повинні констатувати той факт, що переваг значно більше ніж недоліків при залученні інвестицій шляхом випуску облігацій. Основною перевагою інвестування через випуск облігацій перед банківським кредитом є те, що залучені через випуск облігацій кошти не обкладають податком на прибуток, емітент сам встановлює розмір і строк цього кредиту і розмір плати інвестору за користування його коштами. На відміну від інвестування за рахунок випуску акцій, коли кошти і інші цінності, внесені як оплата за акції, не повертаються інвестору, інвестування за рахунок випуску облігацій підприємств передбачає обов'язкове повернення власнику облігації номінальної вартості цього цінного паперу в передбачений строк з виплатою фіксованого відсотка.

Розглянемо наступний, альтернативний спосіб залучення додаткових коштів – це випуск конвертованих облігацій. На жаль, визначення поняття «конвертована облігація» в українському законодавстві ми не знаходимо. У ст. 7 Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок» наведено лише визначення поняття «облігація». Облігація – цінний папір, що посвідчує внесення його власником грошей, визначає відносини позики між власником облігації та емітентом, підтверджує зобов'язання емітента повернути власникові облігації її номінальну вартість у передбачений умовами розміщення облігацій строк та виплатити дохід за облігацією, якщо інше не передбачено умовами розміщення.[1]

Конвертована облігація є одним з різновидів облігацій, якому необхідно приділяти особливу увагу, адже досвід інших країн свідчить, що такі цінні папери є досить популярними й привабливими для інвесторів. Так, Дойчебанк вже давно практикує випуск конвертованих облігацій строком на десять років.

Що ж являє собою конвертована облігація? Конвертована облігація – облігація, яка надає інвестору право вибору розглядати даний цінний папір як



чисту облигацію із закладеною у її умовах доходністю або за досягнення обумовленого терміну конвертувати її у певну кількість акцій (звичайних).

Іншими словами, конвертовану облигацію можна розглядати як звичайну облигацію з можливістю її безоплатної заміни на раніше визначену кількість акцій (у випадку з корпоративними облигаціями) або на еквівалентну кількість інших облигацій (у випадку з державними облигаціями). Слід зауважити, що це право або можливість не можуть бути використані компанією-емітентом і конвертація може бути проведена компанією-емітентом лише на прохання власника облигацій.

Найбільшими емітентами конвертованих облигацій є японські корпорації, які випускають облигації у доларах з конвертацією в акції у єнах.

Розглянемо детальніше, які переваги і недоліки мають конвертовані облигації як для підприємств-емітентів, так і для інвесторів. Однією з найпривабливіших і важливих рис конвертованих облигацій є те, що вони поєднують у собі найкращі характеристики двох основних типів цінних паперів, надаючи інвесторам поряд з потенціалом зростання, притаманним акціям, захист від ризику падіння вартості.

Сьогодні інвестувати в ці «гібриди» стало простіше, ніж будь-коли. На Заході, зокрема, різкий зліт технологічного сектору сприяв значному збільшенню обсягів емісії конвертованих облигацій, які раніше недооцінювалися або взагалі не помічалися інвесторами. Багато невеличких компаній, які належать до технологічного і телекомунікаційного секторів, скориставшись зростанням своєї галузі, почали пропонувати на ринок велику кількість конвертованих облигацій. Статистика свідчить: більше половини конвертованих облигацій, що з'явилися протягом останніх п'яти років, були випущені саме технологічними та телекомунікаційними компаніями. Подібні компанії, відчуваючи потребу у грошових коштах для розширення бізнесу, або не можуть отримати їх на ринку акцій, або не бажають зменшувати вартість своїх акцій, збільшуючи їх кількість. В той самий час вони не можуть сплачувати у повному розмірі відсотки за борговими зобов'язаннями.

Конвертовані облігації, які поєднують характерні риси акцій та облігацій, є у такому випадку найбільш зручним фінансовим інструментом.

Конвертовані облігації привабливий інструмент залучення додаткових коштів не тільки для підприємств-емітентів, а також для інвесторів, оскільки по них виплачуються більш високі відсотки, ніж по звичайних корпоративних облігаціях, крім того їх власники можуть отримати певний вигреш у разі конвертації в акції. До того ж, навіть у періоди спаду інвестори будуть отримувати відсотковий дохід, який забезпечує певний прибуток на основну суму капіталовкладень.

На жаль, на сьогоднішній день, більшість інвесторів все ж таки не приділяють належної уваги та не використовують в повному обсязі такий привабливий інструмент фінансування підприємств як конвертовані облігації. Однак конвертовані цінні папери можуть бути значно менш ризикованим ніж акції засобом інвестування у різноманітні компанії, які мають значні перспективи розвитку, але не зовсім високі фінансові показники своєї діяльності.

Нами пропонується залучати додаткові кошти на підприємство, яке займається зовнішньоекономічною діяльністю, та збільшувати статутний капітал за допомогою емісії цінних паперів, які згодом можна конвертувати в акції. Конвертовані облігації належать до таких цінних паперів. Конвертовані облігації — це іменні облігації, умовами випуску яких передбачена можливість їх обміну на звичайні акції підприємства. У разі конверсії відбувається трансформація позичкового капіталу у власний. Капіталодавці зі статусу кредиторів переходять у статус власників.

Рішення про випуск облігацій цього типу приймається в такому ж порядку, як і рішення щодо випуску акцій. На відміну від інших видів облігацій, курс емісії конвертованих облігацій може бути не меншим 100%, тобто не меншим за номінал. У повідомленні про емісію конвертованих облігацій, окрім номінального курсу, процентної ставки, строків обігу, слід зазначити:

переважні права на придбання облігацій (захист проти «розмивання» власного капіталу);

пропорції обміну (коефіцієнт конверсії);

строки конверсії;

необхідність, порядок і розмір доплат;

зауваження щодо захисту прав держателів облігацій.

Оскільки збільшення капіталу на основі обміну облігацій на акції призводить до змін курсу акцій та «розмивання» прав акціонерів, вони мають переважні права на купівлю конверсійних облігацій такі самі, як і на купівлю нових акцій. Переважні права визначаються відношенням статутного капіталу до загальної номінальної вартості емітованих облігацій. Наприклад, якщо статутний капітал підприємства — 1800 тис. грн, а загальна номінальна вартість облігацій — 300 тис. грн, то переважні права становитимуть 6 : 1 (1800 / 300). Це означає, що акціонер, який володіє акціями номінальною вартістю 600 грн, може придбати облігації номінальною вартістю 100 грн. Якщо ж акціонер бажає придбати більше облігацій або ж взагалі не хоче скористатися своїми переважними правами, то діє порядок, аналогічний тому, який використовується при характеристиці переважних прав на придбання нових акцій. [3]

Поряд із захистом прав акціонерів умовами емісії конвертованих облігацій повинні бути також передбачені механізми захисту прав держателів облігацій. З метою недопущення знецінення права на конверсію внаслідок позапланових емісій акцій за низьким курсом, збільшення статутного капіталу за рахунок реінвестицій чи надмірних виплат дивідендів протягом строку обігу конвертованих облігацій, умовами емісії останніх можуть передбачатися певні захисні застереження. До застережень, які широко використовуються на практиці, можна віднести зменшення рівня планових доплат при конверсії на величину переважних прав — у разі проміжної емісії акцій за курсом, нижчим за ринковий. Окрім цього, може бути передбачено надання держателям облігацій переважних прав на рівні з іншими акціонерами.

Випуск конвертованих облігацій економічно виправданий у таких випадках: коли ставки на кредитному ринку є досить високими; курс акцій через низьку прибутковість має тенденцію до зниження; прогнози щодо майбутніх перспектив діяльності підприємства є не досить виразними.

За таких обставин проблематичним є як випуск акцій, так і емісія звичайних облігацій. Конвертовані облігації мають перевагу в тому, що проценти по них є нижчими, ніж середня процентна ставка на кредитному ринку. У такому разі інвестори дають згоду на одержання нижчого відсотку, властивого цим облігаціям, заради можливості обміняти їх на звичайні акції в майбутньому.[4]

В період трансформації ринку цінних паперів підвищується його роль у функціонуванні інвестиційного механізму, який направлений на залучення фінансових коштів шляхом випуску цінних паперів підприємствами. Ефективність залучення фінансових коштів залежить від того, наскільки ґрунтовно розроблена концептуальна схема емісійної політики підприємства-суб'єкта ЗЕД.

Використання інструментів ринку цінних паперів має перевагу над прямим інвестуванням насамперед за рахунок більшої ліквідності цінних паперів, що тим самим знижує ризик потенційного інвестора. Різні номінали вартості цінних паперів дозволяють залучати з їх допомогою різні за величиною інвестиційні ресурси. З іншого боку, низькономінальні цінні папери сприяють залученню в економіку тимчасово вільних коштів населення, що, в свою чергу, зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Цінні папери можуть випускати як підприємства, які знаходяться у різних організаційно-правових формах, так і органи державного управління. Структура емітентів має ярко виражену національну специфіку.

Емітентами акцій виступають тільки акціонерні товариства. Форми акціонерних товариств в різних державах можуть значно відрізнятися. Конкретні відмінності визначаються законами про акціонерні товариства (компанії, корпорації).

Оскільки 5 лютого 2008 року для України відбулася визначна подія, вона стала членом Світової організації торгівлі, питання залучення значних інвестиційних ресурсів для розширення зовнішньоторгівельної діяльності через інструменти фондового ринку, постало ще актуальніше.

Загальна кількість акціонерних товариств, які існують у світі, нараховує сотні тисяч, але з точки зору вивчення інструментів залучення кредитних ресурсів за допомогою фондового ринку розвинуті країни цікавить лише та їх частина, яка має регулярне котирування (лістинг) на організованому ринку. В нашому дослідженні, основна увага приділяється концептуальній емісійній політиці підприємств не тільки лідерів на ринку, а і середніх та збиткових, але інвестиційно привабливих. Лише частина акціонерних товариств має право залучати фінансові кошти шляхом відкритої (публічної) підписки на свої акції. В Великобританії це Public Limited Company (PLC), в США - Public Corporation, в Україні – публічне акціонерне товариство.

Випуск цінних паперів державою і комерційними банками дає змогу опосередковано поповнювати інші два джерела інвестування економіки. Все це у сукупності розширює інвестиційний базис народного господарства, знижує вартість інвестиційних ресурсів на ринку цінних паперів.

Питання випуску та обігу акцій та облігацій підприємств знайшли своє відображення в працях Берднікова Т., Глубовського А., Кирилова С., Міркина Я., Рудневої Е..

Світовою практикою накопичений великий досвід використання цінних паперів у ролі інструмента управління економікою, засобу мобілізації та перерозподілу фінансових ресурсів, здійснення великих проектів.

На сьогоднішній день вкрай необхідно розробити концепцію емісії цінних паперів, яка б дозволила успішно проводити наступні емісії цінних паперів з метою вирішення фінансових та управлінських задач при здійсненні ЗЕД на підприємстві.

З виникненням акціонерної форми власності з'являються можливості ефективніше використовувати вільні кошти підприємств та працюючих на них робітників, вклавши їх у цінні папери.

Відповідно до п.2 статті 3 Закону України “Про цінні папери та фондовий ринок” цінні папери за порядком їх розміщення (видачі) поділяються на емісійні та неемісійні. До емісійних цінних паперів належать: акції; облігації підприємств, облігації місцевих позик; державні облігації України; іпотечні сертифікати, іпотечні облігації; сертифікати фондів операцій з нерухомістю, інвестиційні сертифікати, казначейські зобов'язання.[1]

Обіг цінних паперів і становить власне фінансовий ринок. Він істотно розширює можливості залучення тимчасово вільних коштів підприємств та громадян для інвестування на виробничі та соціальні заходи.

Зараз, в складних умовах господарювання, підприємства звертаються до таких джерел фінансування – як залучення коштів через додатковий випуск акцій або облігацій підприємств. На наш погляд, перед тим, як приступати до процедури випуску цінних паперів, підприємству доцільно мати концепцію емісії. Такий документ не є обов'язковим, але його наявність допоможе підприємству чітко сформулювати свої цілі.

На наш погляд, концепція емісії — це інформаційно-аналітичний матеріал, що містить характеристику й аналіз цілей і обмежень майбутньої емісії, її доцільного обсягу, категорії (типу) цінних паперів, що випускаються, варіантів розміщення випуску, що розрізняються тим, на кого орієнтована емісія (дрібних інвесторів, юридичних осіб, органи державного управління чи місцевого самоврядування), а також характеристику інших важливих параметрів емісії. Розробка концепції емісії дає емітенту основу для ухвалення обґрунтованого рішення про розміщення нового випуску.

За допомогою емісій цінних паперів можна вирішити не одну, а безліч різних фінансових і управлінських задач, тому для виконання всіх задач, що ставить перед собою емітент, розміщення одного випуску цінних паперів звичайно не достатньо. Тут потрібна послідовність емісій, зв'язаних по

термінах, обсягах, виду цінних паперів, що випускаються, способам розміщення і т.д. Від концепції емісії ми переходимо до більш широкого поняття концепції емісійної політики.

Емісійна політика — це обґрунтована послідовність дій емітента по випуску і розміщенню цінних паперів, по роботі з власними цінними паперами на вторинному ринку. Основні цілі таких дій:

- рішення задач мобілізації ресурсів на розвиток емітента;
- зміна структури його акціонерного капіталу;
- підтримка ліквідності власних цінних паперів, прибутковості інвестицій у ці цінні папери;
- одержання значного емісійного доходу при первинному розміщенні цінних паперів, а також виконання інших задач.

Концепція емісійної політики — це інформаційно-аналітичний матеріал, що містить характеристику різних варіантів емісійної політики даного підприємства чи організації, їхній порівняльний аналіз і обґрунтування вибору найбільш ефективного варіанта.

Зміст концепції емісійної політики підприємства специфічний і визначається багатьма факторами: особливостями емітента, цілями його емісійної політики, обмеженнями на випуск і розміщення його цінних паперів, що існують, рівнем ліквідності уже випущених цінних паперів і ін. Можна виділити кілька загальних вимог, яким повинна відповідати ця концепція.

По-перше, її розробка повинна бути пов'язана з загальною концепцією розвитку емітента, а представлені в ній цілі та умови проведення його емісійної політики, аналіз варіантів емісії виходити з цілей і задач розвитку емітента на перспективу. Наприклад, потреба в ресурсах, які мобілізуються шляхом розміщення нових випусків цінних паперів, повинна визначатися виходячи з інвестиційних програм емітента.

По-друге, концепція повинна містити аналіз сформованого стану ринку цінних паперів емітента, тенденцій зміни структури його акціонерного капіталу і рекомендації з проведення раціональної емісійної політики (підтримка

ліквідності власних акцій, їхній лістинг, організація придбання емітентом власних цінних паперів і ін.).

По-третє, у концепції повинні бути охарактеризовані цілі емісійної політики і її основні обмеження. До числа таких обмежень для багатьох приватизованих підприємств відноситься збереження в результаті розміщення випуску акцій частки держави в статутному капіталі емітента. Іншими обмеженнями можуть бути одержання визначеного емісійного доходу, рівень ціни розміщення цінних паперів, що випускаються, збереження у керівництва емітента контрольного пакета акцій і ін.

По-четверте, концепція повинна містити розгорнутий опис і порівняльний аналіз декількох варіантів здійснення емісій, що можуть розрізнятися за багатьма ознаками, зокрема, по послідовності емісій, їх обсягам, по видах і категоріям (типам) цінних паперів, що випускаються, стратегії розміщення емісій.

При значній потребі емітента в інвестиційних ресурсах доцільне проведення не однієї емісії, а певної їх кількості. Така емісійна політика дозволяє розтягти тривалість розміщення цінних паперів, що випускаються, на кілька років, врахувати при підготовці і здійсненні кожної наступної емісії досвід розміщення попередньої, використовувати різні способи розміщення і випускати цінні папери різних видів і категорій.

Що стосується вибору виду цінних паперів, що випускаються, то дати універсальні рекомендації з цього питання неможливо. Рішення про випуск цінних паперів визначеного виду (простих чи привілейованих акцій, або облігацій, у тому числі облігацій, конвертованих у акції чи навпаки) залежить від мети здійснюваної емісії і вимагає прорахунку можливих витрат емітента (у тому числі і на виплату дивідендів по акціях, або відсотків по облігаціях) по кожному варіанту емісії. Можна вказати лише кілька емісійних ситуацій, коли очевидна перевага випуску визначеного виду цінних паперів.

Якщо основна мета емісії - зміна сформованої структури акціонерного капіталу, зокрема, збільшення пакета акцій у керівництва підприємства,



доцільний випуск простих акцій. Якщо основна задача емісії — мобілізувати ресурси на інвестиції і при цьому небажана зміна розподілу голосів акціонерів, перевага може бути віддано привілейованим акціям.

При рішенні питання про те, що доцільніше: випуск простих іменних або привілейованих акцій, необхідно враховувати, що в більшості випадків випуск простих іменних акцій може принести емітенту більший емісійний доход, чим випуск привілейованих акцій. Це зв'язано з тим, що з ряду причин (зацікавленість великих інвесторів у придбанні контролю над емітентами, самостійна «гра» інвестиційних компаній і банків, «розігриваючих» ринок вторинних емісій) прості іменні акції, як більш дохідні і ліквідні, представляють для інвесторів більший інтерес, чим привілейовані, що веде до значного росту їхніх ринкових цін, по яких повинні визначатися ціни розміщення емісії. Що стосується зіставлення варіантів емісій по способах розміщення, то в цій частині концепції повинні порівнюватися не тільки розподіл акцій, можливість закритого розміщення і відкрита підписка на цінні папери емітента, але й аналізуватися групи потенційних інвесторів, зокрема, визначатися доцільність орієнтації розміщення на громадян чи на юридичних осіб. Вибір тієї чи іншої кращої групи інвесторів вимагає розробки визначених, специфічних для даної групи заходів стимулювання придбання акцій. Емітент, акції якого не користуються достатнім попитом, може удатися до поширення нового випуску серед громадян до такого випробуваного методу, як проведення лотерей, або до продажу на пільгових умовах дисконтних карт і ін.

Зіставлення варіантів емісії, що розрізняються обсягами, видом і категорією цінних паперів, що випускаються, способами розміщення й інших ознак, виробляється за критеріями прибутковості емісії (по величині чистого й емісійного доходу емітента), ступеня дотримання умов проведення емісії (наприклад, при емісії, проведеної для мобілізації інвестиційних ресурсів, такою умовою може бути збереження структури акціонерного капіталу; при емісії, здійснюваній з метою зміни цієї структури — величина доходу від емісії).

Результуюча частина концепції містить рекомендації емітенту по проведенню поточної роботи з уже випущеними їм цінними паперами і на вибір одного-двох найбільш кращих варіантів емісії, а також план дій, що емітенту необхідно почати для здійснення емісії, у тому числі і рекомендації зі зміни його статуту.

Розглянувши питання залучення додаткових коштів за допомогою корпоративних та конвертованих облігацій, можна з упевненістю сказати, що сьогодні, наслідок негативного впливу світової економічної кризи на фінансову діяльність підприємств, альтернативним та найбільш доступним джерелом інвестицій для розвитку ЗЕД підприємств є корпоративні та конвертовані облігації.

Емісія акцій і облігацій — це могутній, але явно недооцінений господарськими суб'єктами інструмент рішення безлічі фінансових і управлінських задач, включаючи залучення ресурсів на розвиток підприємств, чи скорочення погашення кредиторської заборгованості, зміна структури акціонерного капіталу чи подолання небажаних для керівництва підприємства тенденцій її зміни. Використання цього інструмента не вимагає від підприємства-емітента настільки значних витрат, як, наприклад, одержання довгострокових кредитів на інвестиції. Однак воно припускає проведення ретельно спланованої і добре підготовленої емісійної політики і поточної роботи з підтримки ліквідності уже випущених цінних паперів.

В даному дослідженні пропонується розробка концепції емісії у більш широкому плані концепції емісійної політики підприємства-суб'єкта ЗЕД в області випуску і обігу власних цінних паперів, що містить аналіз вихідного стану ринку цінних паперів емітента, тенденцій зміни структури його акціонерного капіталу, опис і аналіз декількох варіантів можливих емісій цінних паперів і рекомендації з вибору ефективних варіантів емісії, а також по проведенню поточної роботи з вже випущеними цінними паперами. Практичний досвід показує, що без підготовки такої концепції, пов'язаної з

загальними напрямками розвитку підприємства, успішне проведення емісії неможливо.

### **Література:**

1. Закон України “Про цінні папери та фондовий ринок” від 23 лютого 2006 року № 3480-IV;
2. Звіт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку за 2017 рік.
3. Практика корпоративного управління в Україні. Дослідження практики корпоративного управління в АТ України за результатами опитування представників АТ у 2016 р., Міжнародна Фінансова Корпорація, 2017 рік.
4. Милейко Я., Поплюйко А. Конвертовані облігації.//Цінні папери України, № 40, 2011 р.

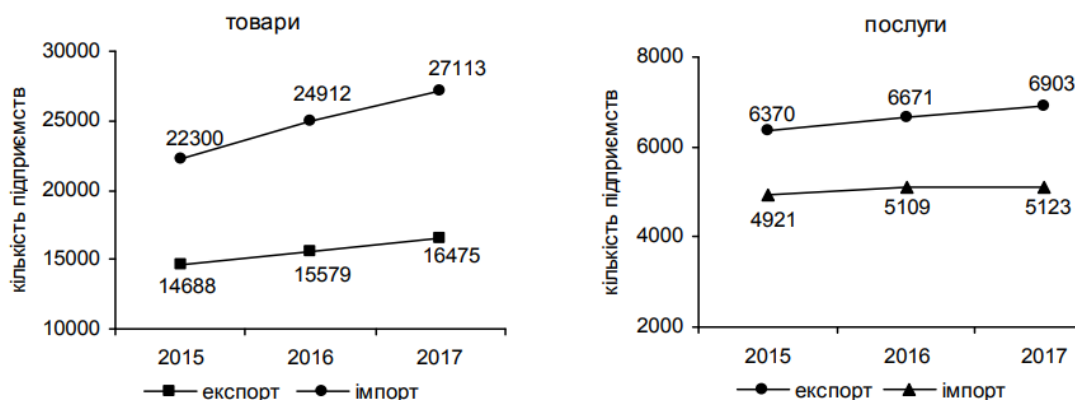
### **3.2. Регіональна та секторальна структура експорту й імпорту товарів і послуг**

**Шереметинська О.В. к.е.н., доц**

Українська економіка глибоко інтегрована до глобальної системи міжнародного поділу праці і як продавець, і як покупець товарів і послуг. За таких обставин стан зовнішньої торгівлі має надзвичайно важливе значення для економічного розвитку нашої держави. У 2017 р. вітчизняна зовнішня торгівля розвивалася одночасно під впливом минулого багажу міжнародних економічних відносин України й новітніх геоекономічних і геополітичних тенденцій. Тому до головних чинників, що визначають нині стан і тенденції розвитку української зовнішньої торгівлі, можна віднести такі.

Відновлення зростання вітчизняної економіки, що почалося у 2016 р., активізувало споживчий та інвестиційний попит на товари, істотна частка яких має іноземне походження. Це, у свою чергу, сприяло зростанню обсягів імпорту товарів в Україну.

Зовнішньоторговельні операції з товарами у 2017 р. Україна здійснювала з партнерами з 223 країн світу. Експортували товари до 201 країни світу, імпортували – із 206 країн. Кількість підприємств, що здійснювали зовнішню торгівлю товарами становили в експорті 16,5 тис. одиниць, в імпорті – 27,1 тис. одиниць



**Рис. 3.1. Кількість підприємств, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність в Україні 2015-2017 рр. [1.2]**

Експорт товарів у 2017 р. становив 43,3 млрд.дол. США, та збільшився на 19,0% проти обсягу 2016 р. та на 13,5% проти обсягу 2015 р., імпорт товарів – 49,6 млрд.дол., та збільшився на 26,4% і на 32,2% відповідно. Негативне сальдо зовнішньої торгівлі товарами становило 6,3 млрд.дол. (позитивне у 2015 р. – 0,6 млрд.дол.). Утворення негативного сальдо зумовлене перевищенням обсягів імпорту над обсягами експорту товарів (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1.*

**Основні показники зовнішньої торгівлі України 2015-2017 рр.**

Показник	Рік			Абсол.відх	
	2015	2016	2017	2016 до 2015 р.	2017 до 2016 р.
Товари та послуги експорт, млн.дол.	46804,2	45112,7	52579,5	-1691,5	7466,8
у % до попереднього періоду	73,0	96,4	116,6	23,4	20,2
імпорт, млн.дол.	42976,0	44571,1	55080,6	1595,1	10509,5
у % до попереднього періоду	70,7	103,7	123,6	33	19,9
сальдо, млн.дол.	3828,2	541,6	-2501,1	-3286,6	-3042,7
коефіцієнт покриття експортом	1,09	1,01	0,95	-0,08	-0,06

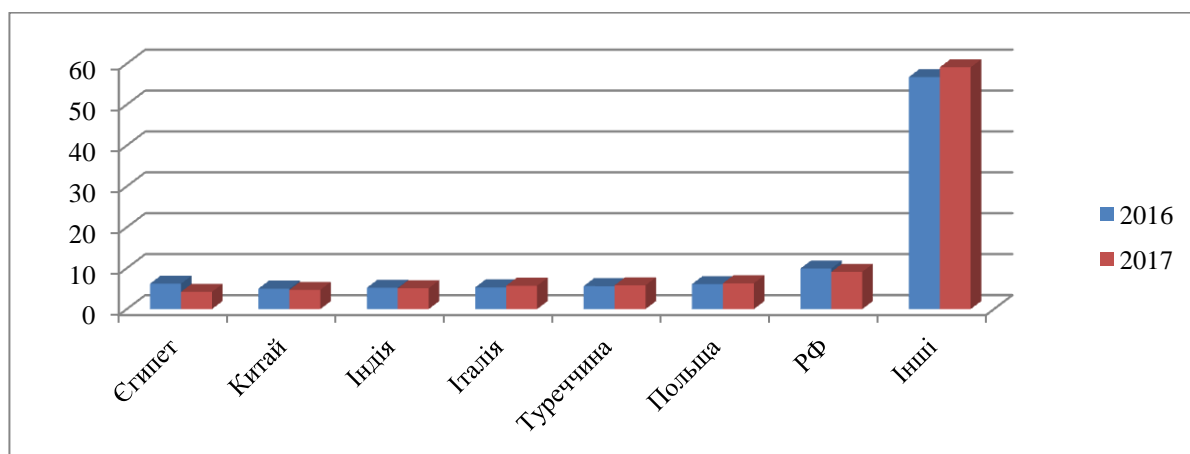
імпорту					
у тому числі Країни СНД експорт, млн.дол.	11335,9	9752,4	10674,2	-1583,5	921,8
у % до попереднього періоду	60,0	86,0	109,5	26	23,5
імпорт, млн.дол.	11267,8	9237,1	12128,3	-2030,7	2891,2
у % до попереднього періоду	61,1	82,0	131,3	20,9	49,3
сальдо, млн.дол.	68,1	515,3	-1454,1	447,2	- 1969,4
коефіцієнт покриття експортом імпорту	1,01	1,06	0,88	0,05	-0,18
питома вага у загальному обсязі, % експорт	24,2	21,6	20,3	-2,6	-1,3
імпорт	26,2	20,7	22,0	-5,5	1,3
Інші країни світу експорт, млн.дол.	35468,3	35360,3	41905,3	-108	6545
у % до попереднього періоду	78,4	99,7	118,5	21,3	18,8
імпорт, млн.дол.	31708,2	35334,0	42952,3	3625,8	7618,3
у % до попереднього періоду	74,9	111,4	121,6	36,5	10,2
сальдо, млн.дол.	3760,1	26,3	-1047,0	-3733,8	- 1073,3
коефіцієнт покриття експортом імпорту	1,12	1,00	0,98	-0,12	-0,02
питома вага у загальному обсязі, % експорт	75,8	78,4	79,7	2,6	1,3
імпорт	73,8	79,3	78,0	5,5	-1,3
з них Країни ЄС (28) експорт, млн.дол.	15339,5	15827,5	20157,6	488	4330,1
у % до попереднього періоду	75,3	103,2	127,4	27,9	24,2
імпорт, млн.дол.	18075,9	19558,7	23330,2	1482,8	3771,5
у % до попереднього періоду	74,7	108,2	119,3	33,5	11,1
сальдо, млн.дол.	-2736,4	-3731,2	-3172,6	-994,8	558,6
коефіцієнт покриття експортом імпорту	0,85	0,81	0,86	-0,04	0,05
питома вага у загальному обсязі, % експорт	32,8	35,1	38,3	2,3	3,2
імпорт	42,1	43,9	42,4	1,8	-1,49

Джерело: [1.2]

На формування від'ємного сальдо вплинули окремі товарні групи: палива мінеральні, нафта і продукти її перегонки (-10,9 млрд.дол.), механічні машини (-4,0 млрд.дол.), засоби наземного транспорту, крім залізничного, (-3,8

млрд.дол.), пластмаси, полімерні матеріали (-2,0 млрд.дол.), фармацевтична продукція та електричні машини (по -1,6 млрд.дол.). Коефіцієнт покриття експортом імпорту у 2017 р. склав 0,87 (у 2015 р. – 1,02) [1.2].

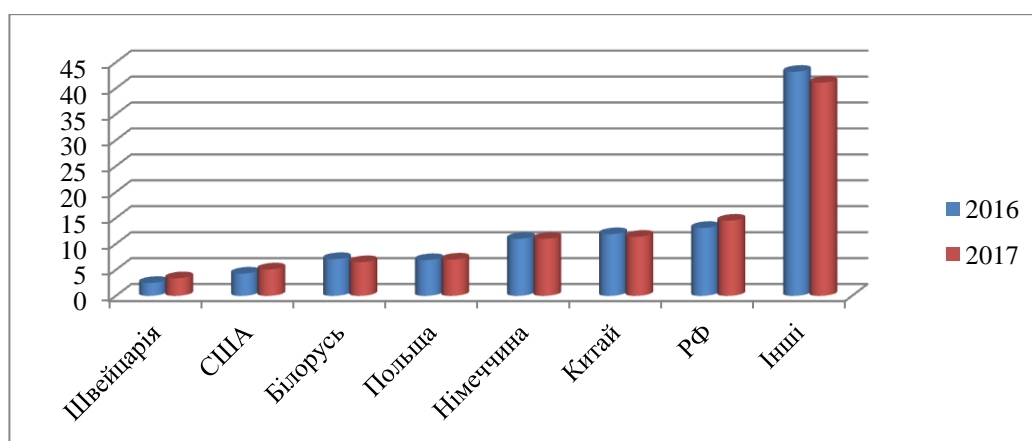
Основні країни партнери, що співпрацювали з Україною в рамках експорту в 2016-2017 рр. представлено на рис 3.2.



**Рис.3.2. Основні країни-партнери в експорті товарів у 2016–2017 роках, %** Джерело: [1.2]

Очевидно, що структура основних експортерів суттєво не змінилась, лише впали обсяги експорту до Єгипту на 2% та Російської Федерації на 0,8%.

На рис. 3.3 представлено основні країни з яким Україна підтримує торгівельні відносини в галузі імпорту.

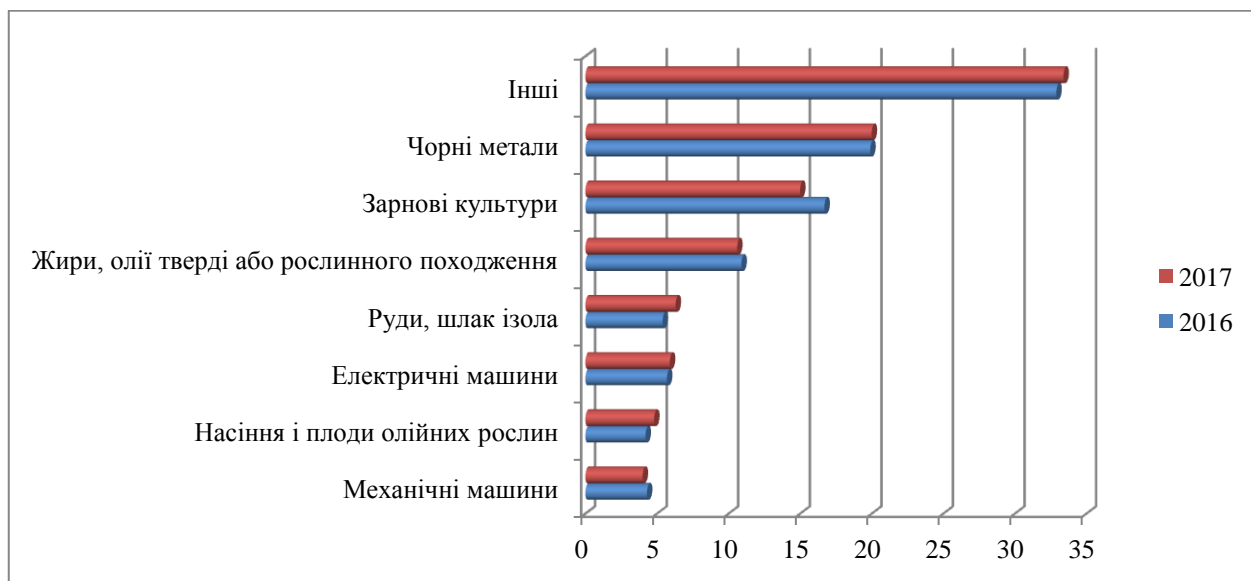


**Рис. 3.3. Основні країни-партнери в імпорті товарів у 2016–2017 роках, %** Джерело: [1.2]

Що стосується імпорту то, суттєвих змін в структурі не відбулося, хоча зросли обсяги імпорту зі Швейцарії на 0,9% та США на 0,8%.

Частка країн ЄС у порівнянні з 2016 р. збільшилась і становила в експорті 40,5%, в імпорті зменшилась і становила 41,9% (у 2015 р. – 34,1% та 40,9%). Найсуттєвіші експортні поставки серед країн ЄС здійснювалися до Польщі – 6,3% від загального обсягу експорту (чорні метали, електричні машини, руди, шлак і зола), Італії – 5,7% (чорні метали, зернові культури, жири та олії тваринного або рослинного походження) та Німеччини – 4,1% (електричні машини, насіння і плоди олійних рослин, одяг та додаткові речі до одягу, текстильні); серед інших країн – до Російської Федерації – 9,1% (чорні метали, механічні машини, продукти неорганічної хімії) та Туреччини – 5,8% (чорні метали, насіння і плоди олійних рослин, зернові культури) та Індії – 5,1% (жири та олії тваринного або рослинного походження, зернові культури, механічні машини).

Товарна структура експорту має наступний характер (рис.3.4)



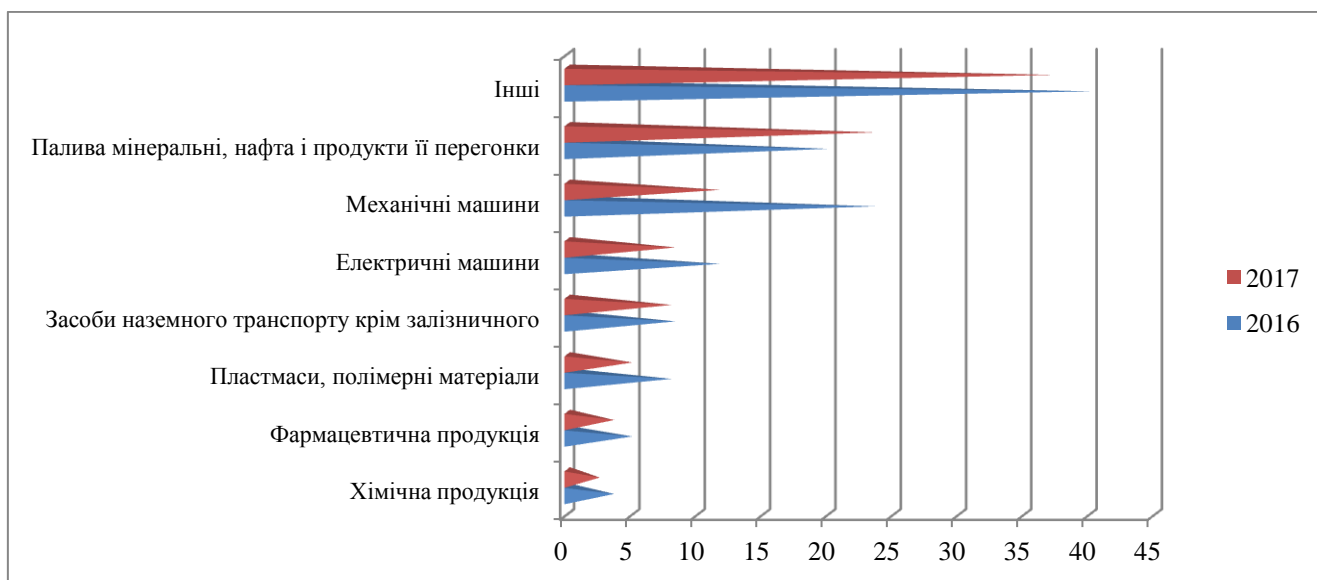
**Рис. 3.4. Товарна структура експорту України 2016-2017 рр., %**

Джерело: [1.2]

Аналізуючи ситуацію по експорту товарів з України, стає очевидним, що лідируючі позиції займають чорні метали 20% та зернові культури 15% всього експорту, це свідчить про те, що Україна позиціонує себе як сировинна держава, що негативно впливатиме на її економічний розвиток.

Товарна структури імпорту надана на рисунку 3.5.

Найбільші надходження серед країн ЄС здійснювались з Німеччини – 11,0% від загального обсягу імпорту (механічні машини, палива мінеральні, нафта і продукти її перегонки, засоби наземного транспорту, крім залізничного), Польщі – 7,0% (палива мінеральні, нафта і продукти її перегонки, механічні машини, пластмаси, полімерні матеріали) та Італії – 3,3% (механічні машини, фармацевтична продукція, електричні машини); серед інших країн – з Російської Федерації – 14,5% (палива мінеральні, нафта і продукти її перегонки, добрива, механічні машини), Китаю – 11,4% (електричні та механічні машини, пластмаси, полімерні матеріали) та Білорусі – 6,5% (палива мінеральні, нафта і продукти її перегонки, засоби наземного транспорту, крім залізничного, добрива).



**Рис.3.5. Товарна структура імпорту України 2016-2017 рр., %**

Джерело: [1.2]

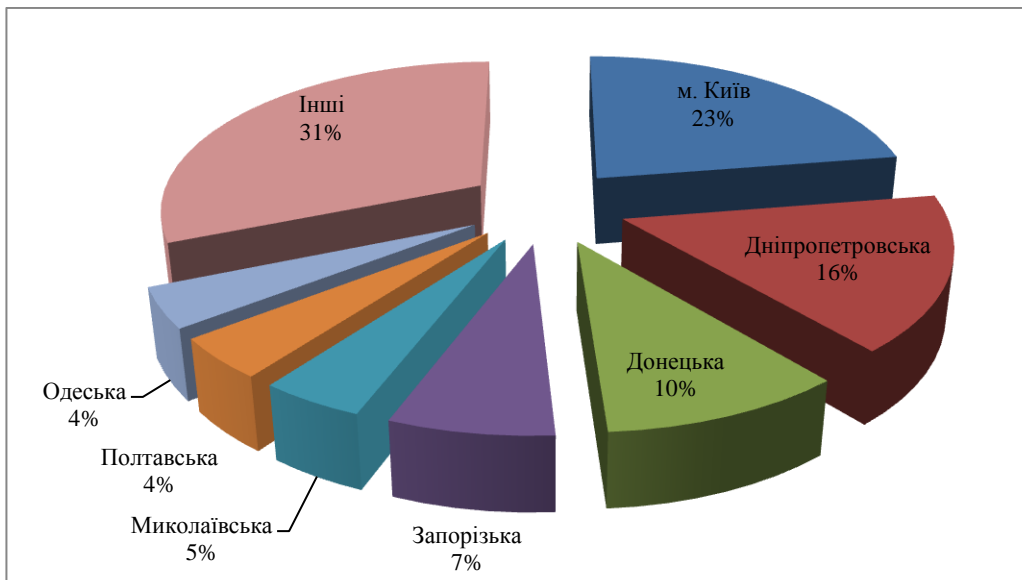
Протягом останніх років основні позиції українського експорту залишились майже незмінними. У структурі товарного експорту у 2017 р. переважали чорні метали – 20,0% від загального обсягу експорту, зернові культури – 15,0%, жири та олії тваринного або рослинного походження – 10,6%, руди, шлак і зола – 6,3%, електричні машини – 5,9%, насіння і плоди олійних рослин – 4,8% та механічні машини – У 2017 р. збільшився експорт окремих товарів: феросплавів – на 57,1%, руд та концентратів залізних – на 41,6%, труб з ливарного чавуну та чорних металів – на 40,5%, чавуну



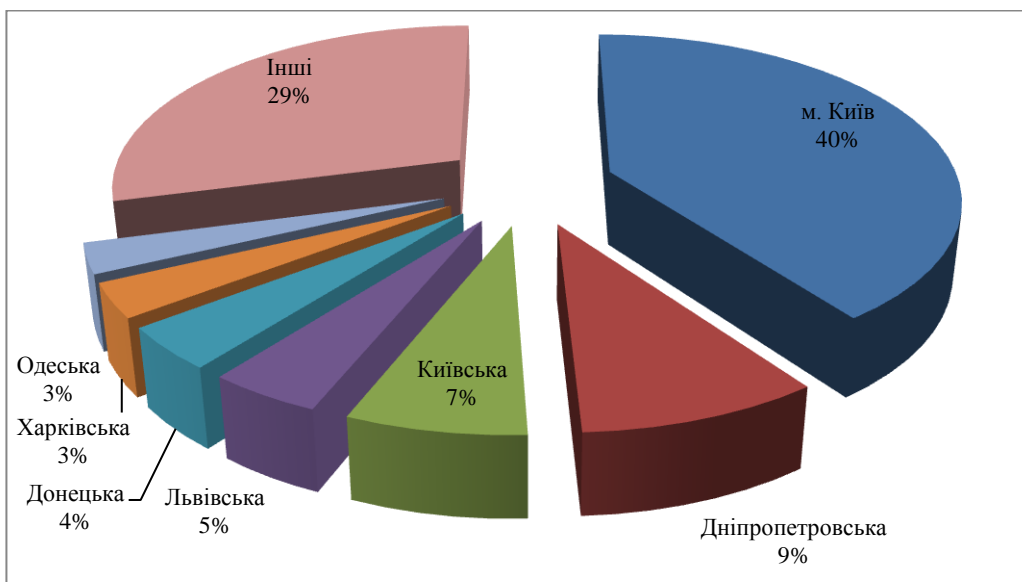
переробного – на 33,9%, м'яса та їстівних субпродукти свійської птиці – на 33,2%, цукру білого – на 21,7%, лісоматеріалів оброблених – на 16,7%, олії соняшникової – на 15,9%, кукурудзи – на 12,7%, сигарет, цигарок з вмістом тютюну – на 12,5% прокату готового чорних металів – на 11,3%, ячменю – на 6,7%. У структурі імпорту товарів значна частка традиційно припадала на палива мінеральні, нафту і продукти її перегонки – 23,6%. Імпорт механічних машин складав 11,7%, електричних машин – 8,3%, засобів наземного транспорту, крім залізничного, – 8,0%, пластмас, полімерних матеріалів – 5,0% та фармацевтичної продукції – 3,6%. У 2017 р. спостерігалось збільшення імпорту окремих товарів: нафти або нафтопродуктів сирих – у 2,5 рази, вугілля кам'яного – на 87,3%, руди та концентратів марганцевих – на 69,3%, добрив мінеральних або хімічних, азотних – на 56,1%, коксу і напівкоксу із кам'яного вугілля – на 52,8%, автомобілів вантажних – на 51,2%, газу природного – на 47,3%, автомобілів легкових – на 44,2%, прокату готового чорних металів – на 39,3%, добрив мінеральних або хімічних з вмістом двох чи трьох поживних елементів та тракторів – на 33,9%, машин та обладнання для сільськогосподарських, садових або лісогосподарських для підготовки або обробітку ґрунту – на 31,3%, нафтопродуктів – на 27,3%, дизельного палива – на 26,6%, телевізорів – на 19,2%, комбайнів зернозбиральних – на 14,1%, насіння соняшника – на 11,8%, риби свіжої, охолодженої або мороженої – на 10,7%, лікарських засобів – на 10,6%.

Іноземної давальницької сировини в Україну в 2017 р. надійшло на 2987,2 млн.дол., що на 20,0% більше порівняно з 2016 р. Найбільші поставки здійснювались з Польщі, Німеччини, Угорщини, Китаю та Італії. Експорт готової продукції з імпортової давальницької сировини становив 4253,1 млн.дол. За 2017 р. експорт давальницької сировини становив 83,7 млн.дол. та на 99,1% збільшився порівняно з 2016 р. У той же час до України імпортовано готової продукції з давальницької сировини на 12,6 млн.дол. Найбільші поставки здійснювались із Німеччини, Великої Британії, Австрії, Білорусі та Туреччини. У 2017 р. індекси середніх цін становили в експорті 115,9%, в імпорті – 114,0%,

фізичного обсягу відповідно 102,7% та 110,9%. Найактивніше здійснювали експортно-імпорتنі операції підприємства м. Києва, Дніпропетровської, Донецької, Київської, Запорізької, Львівської, Одеської, Полтавської, Харківської, Закарпатської, Миколаївської та Волинської областей рис. 3.6, 3.7.

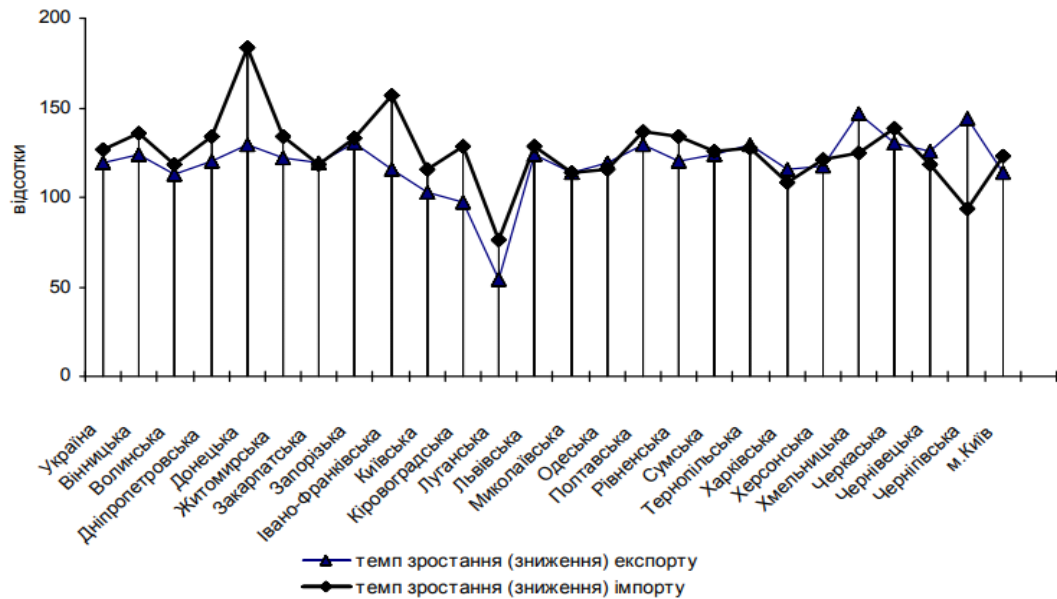


**Рис. 3.6. Питома вага окремих регіонів України в загальному експорті товарів у 2017 році** Джерело: [1.2]



**Рис. 3.7. Питома вага окремих регіонів України в загальному імпорті товарів у 2017 році** Джерело: [1.2]

Темпи зростання зниження експорту-імпорту за регіонами представлено на рис.3.8.



**Рис. 3.8. Темпи зростання (зниження) експорту-імпорту товарів за регіонами України у 2017 році** Джерело: [1.2]

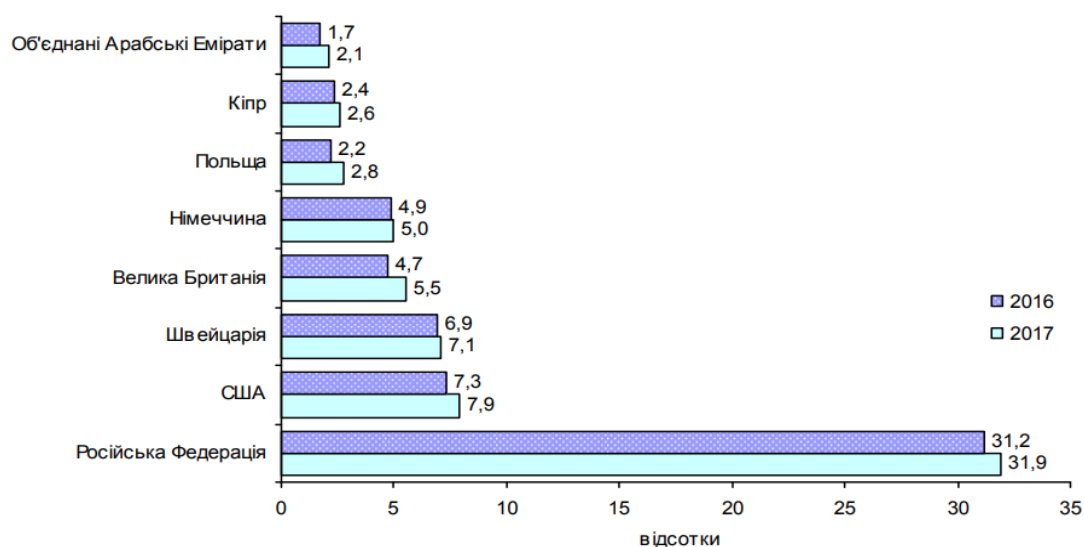
Експорт послуг у 2017 р. становив 10,7 млрд.дол. США, і збільшився на 8,6% проти обсягу 2016 р. та на 10,0% проти обсягу 2015 р.

Імпорт послуг – 5,5 млрд.дол., і збільшився на 2,8% та зменшився на 0,8% відповідно. Позитивне сальдо зовнішньої торгівлі послугами становило 5,2 млрд.дол. (у 2015 р. також позитивне – 4,2 млрд.дол.). Утворення позитивного сальдо, як в попередні роки, зумовлене перевищенням обсягів експорту над обсягами імпорту послуг.

На формування позитивного сальдо вплинули в основному обсяги транспортних послуг, з переробки матеріальних ресурсів, у сфері телекомунікації, комп'ютерних та інформаційних послуг. Сальдо послуг трубопровідного транспорту становило 2,9 млрд.дол., послуг з переробки товарів з метою реалізації за кордоном – 1,4 млрд.дол., комп'ютерних послуг – 1,1 млрд.дол., повітряного транспорту – 0,6 млрд.дол. та морського – 0,4 млрд.дол. Коефіцієнт покриття експортом імпорту у 2017 р. склав 1,96 (у 2015 р. – 1,76).

Частка країн ЄС в експорті збільшилась на 1,7 в.п. проти 2016 р. і становила 32,2%, в імпорті – на 0,7 в.п. і становила 46,2%. Основними торговельними партнерами України в експорті (рис. 3.9) серед країн ЄС можна

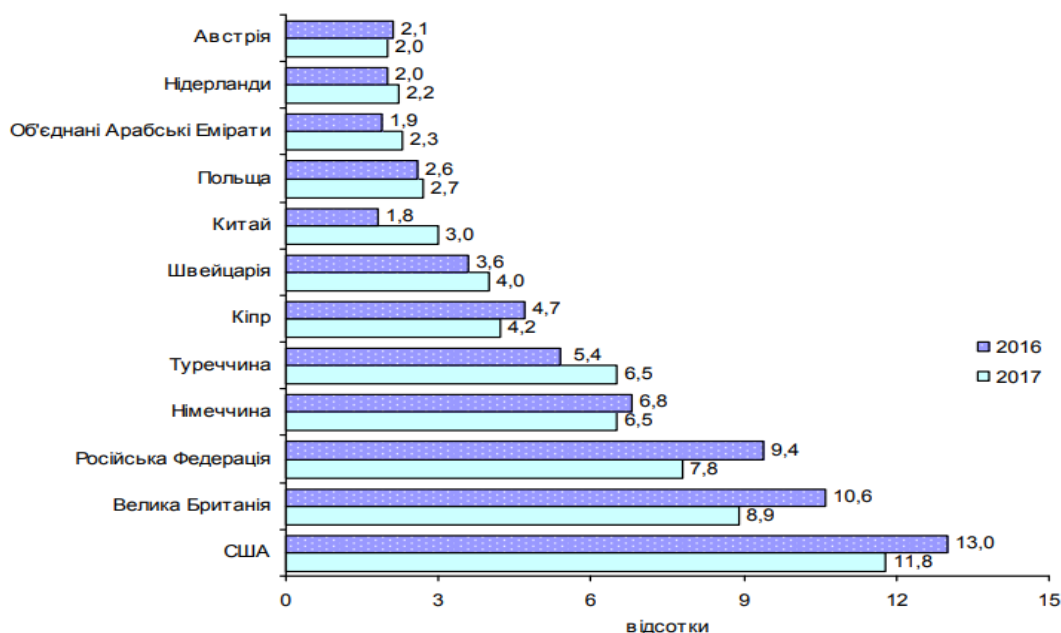
відмітити Велику Британію – 5,5% від загального обсягу експорту (послуги повітряного, залізничного транспорту, комп’ютерні, інформаційні, професійні та консалтингові послуги), Німеччину – 5,0% (послуги для переробки товарів з метою реалізації за кордоном, повітряного транспорту, комп’ютерні послуги, автомобільного транспорту), Польщу – 2,8% (послуги для переробки товарів з метою реалізації за кордоном, автомобільного, повітряного, морського, залізничного транспорту) та Кіпр – 2,6% (послуги залізничного транспорту, комп’ютерні, послуги, пов’язані з торгівлею, та посередницькі послуги, інші допоміжні та додаткові транспортні послуги, професійні та консалтингові).



**Рис. 3.9. Основні країни-партнери в експорті послуг у 2016–2017 роках, %** Джерело: [1.2]

Серед інших країн значна частка українського експорту послуг припадає на Російську Федерацію – 31,9% (послуги трубопровідного, залізничного транспорту, телекомунікаційні, наукові та технічні, інші допоміжні та додаткові транспортні послуги), США – 7,9% (комп’ютерні послуги, повітряного транспорту, інформаційні послуги, професійні та консалтингові послуги, пов’язані з фінансовою діяльністю), Швейцарію – 7,1% (послуги для переробки товарів з метою реалізації за кордоном, комп’ютерні послуги, морського транспорту, інші допоміжні та додаткові транспортні послуги) та Об’єднані Арабські Емірати – 2,1% (послуги залізничного, повітряного, морського транспорту). Протягом останніх років основні позиції структури експорту

послуг залишилися майже незмінними. У 2017 р. серед послуг, що було надано Україною, значну частку від загального обсягу експорту традиційно займали транспортні послуги (54,7%). На експорт послуг у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги припадало 16,4%, послуги з переробки матеріальних ресурсів – 13,3%, ділові послуги – 8,6%. Найсуттєвіші збільшення експорту спостерігалися у обсягах наданих послуг Російській Федерації (за рахунок зростання послуг трубопровідного транспорту), США (комп'ютерних послуг, повітряного транспорту) та Великій Британії (повітряного транспорту, залізничного, інформаційних послуг). Одночасно зменшилися обсяги експорту послуг Туркменистану (за рахунок скорочення обсягів послуг з будівництва) та Віргінським Островам (Брит.) (комп'ютерних послуг, інших допоміжних та додаткових транспортних послуг, пов'язаних з фінансовою діяльністю). У структурі імпорту послуг переважали транспортні послуги (22,2%), державні та урядові послуги (19,3%), ділові (15,1%), пов'язані з подорожами (14,5%), пов'язані з фінансовою діяльністю (7,8%), послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги (7,7%).

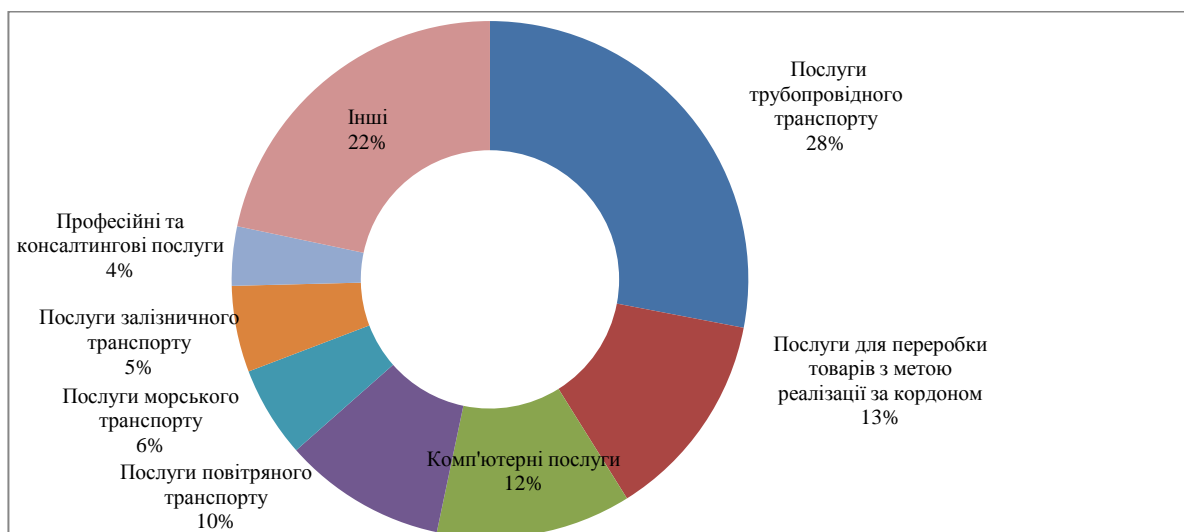


**Рис. 3.10. Основні країни-партнери в експорті послуг у 2016–2017 роках, %, [1.2]**

У 2017 р. (рис. 3.10.) найвагоміші обсяги послуг серед країн ЄС одержувалися від Великої Британії – 8,9% від загального обсягу імпорту

(послуги, пов'язані з фінансовою діяльністю, повітряного транспорту, роялті та інші послуги, пов'язані з використанням інтелектуальної власності, професійні та консалтингові), Німеччини – 6,5% (послуги повітряного транспорту, комп'ютерні послуги, автомобільного транспорту, професійні та консалтингові), Кіпру – 4,2% (послуги, пов'язані з подорожами, з фінансовою діяльністю, роялті та інші послуги, пов'язані з використанням інтелектуальної власності, морського транспорту, професійні та консалтингові), Польщі – 2,7% (послуги автомобільного, морського, повітряного транспорту, послуги, пов'язані з подорожами, професійні та консалтингові) та Нідерландів – 2,2% (професійні та консалтингові, роялті та інші послуги, пов'язані з використанням інтелектуальної власності, послуги повітряного транспорту, пов'язані з фінансовою діяльністю); серед інших країн – від США – 11,8% (державні та урядові послуги, пов'язані з фінансовою діяльністю, професійні та консалтингові), Російської Федерації – 7,8% (залізничного транспорту, телекомунікаційні послуги, пов'язані з фінансовою діяльністю), Туреччини – 6,5% (послуги, пов'язані з подорожами, повітряного, морського транспорту), Швейцарії – 4,0% (телекомунікаційні, роялті та інші послуги, пов'язані з використанням інтелектуальної власності, професійні та консалтингові, державні та урядові, послуги морського транспорту, комп'ютерні). Найбільші зростання імпорту послуг, відслідковувалися в обсягах, одержаних від Люксембургу (за рахунок збільшення обсягів роялті та інших послуг, пов'язаних з використанням інтелектуальної власності, професійних та консалтингових), Китаю (послуг з будівництва), Туреччини (послуг, пов'язаних з подорожами, повітряного транспорту). При цьому зменшення відбулися в обсягах послуг від Великої Британії (за рахунок скорочення послуг, пов'язаних з фінансовою діяльністю, державних та урядових послуг), Російської Федерації (телекомунікаційних послуг, пов'язаних з фінансовою діяльністю, комп'ютерних), США (державних та урядових послуг, з будівництва, професійних та консалтингових послуг).

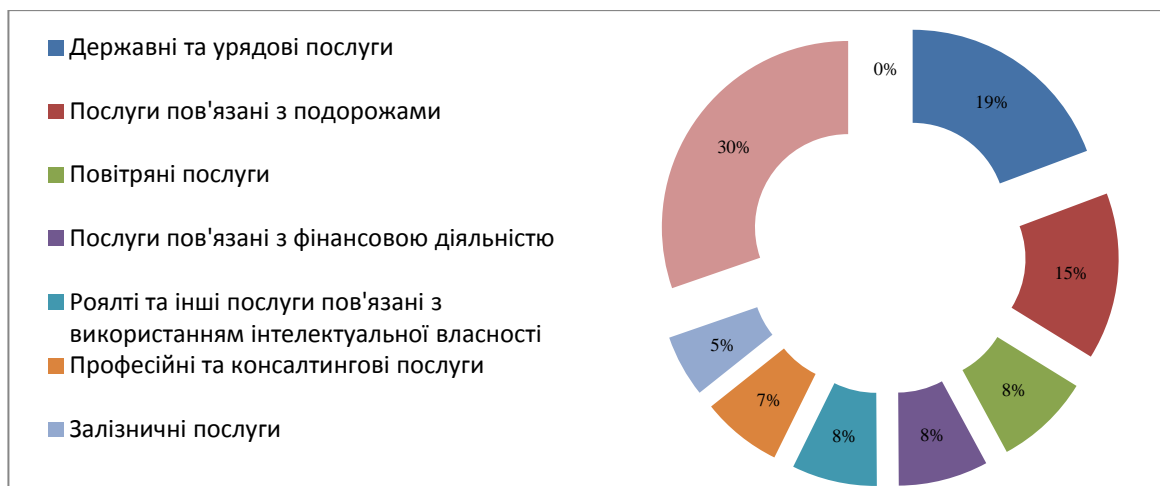
Що стосується структури експорту послуг з України, то найбільшу питому вагу в ній займають послуги трубопровідного транспорту 28% (рис. 3.11).



**Рис. 3.11. Структура експорту послуг з України у 2017 році**

Джерело: [1.2]

З даної діаграми очевидно, що крім трубопровідного транспорту, значну частку займають послуги для переробки товарів з метою реалізації за кордоном, тобто операції з давальницькою сировиною – 13%, також комп'ютерні послуги 12% та транспортні послуги: повітряного транспорту 10%, морського 6%, залізничного транспорту 5%.



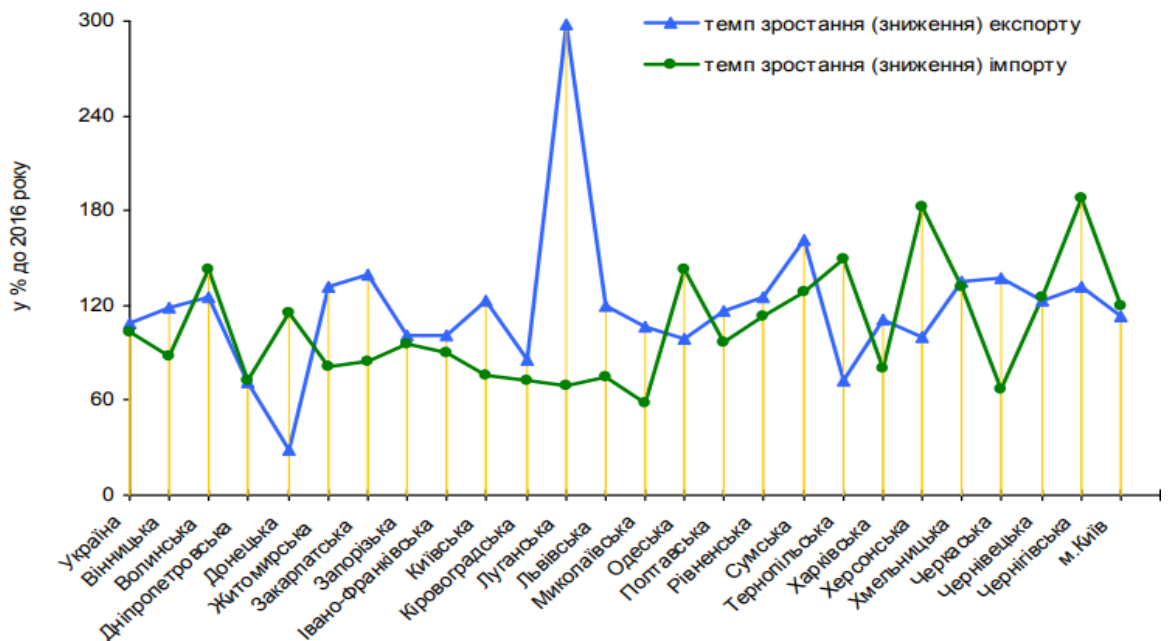
**Рис. 3.12. Структура імпорту послуг в Україну у 2017 році, %**

Джерело: [1.2]

Що стосується імпорту послуг, то його структура представлена на рис. 3.12.

Найбільшу частку в структурі імпорту послуг займають державні та урядові послуги 19%, та послуги пов'язані з подорожами 15%, на повітряні послуги 7,8%, послуги пов'язані з фінансовою діяльністю 7,8%, а професійні і консалтингові послуги 7%, всі інші послуги займають більше 30%.

Якщо розглядати регіональну структуру експорту та імпорту послуг, то спостерігається наступна тенденція (рис. 3.13).



**Рис. 3.13. Темпи зростання (зниження) експорту-імпорту послуг за регіонами України у 2017 р** Джерело: [1.2]

Найактивніше здійснювали експортно-імпортні операції з послугами підприємства м. Києва, Одеської, Львівської, Миколаївської, Київської, Дніпропетровської, Харківської та Донецької областей.

Проведений вище аналіз свідчить, що на початок 2018 р. українська зовнішня торгівля значною мірою подолала шоки, обумовлені російською гібридною агресією та пов'язаними з цим кардинальними змінами в товарній і географічній структурі експортно-імпортних операцій. Однак багато проблем, пов'язаних з адаптацією української зовнішньої торгівлі до нових змін у архітектурі міжнародних економічних відносин ще очікують на своє розв'язання.

Отже проаналізувавши регіональну та секторну структуру експортно-імпортних операцій України можна зробити висновок, що наша держава є



активним учасником міжнародних торгівельних відносин, що є позитивним моментом у економічній діяльності держави, проте слід проводити коригування структури експорту за рахунок зменшення експорту сировинних ресурсів та нарощення експорту високотехнологічної продукції, також слід скорочувати обсяги імпорту для зменшення вимивання валютних надходжень в країні.

Література:

1. Статистичний щорічник України. 2017 год. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

2. Статистичний збірник «Зовнішня торгівля України» 2017 р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

### **3.3. Стратегічні напрями розвитку експортного потенціалу продукції АПК**

**Тюха І.В., к.е.н., доц.**

Аграрний сектор України, базовою складовою якого є сільське господарство, формує продовольчу та у визначених межах економічну, екологічну та енергетичну безпеку, забезпечує розвиток технологічно пов'язаних галузей національної економіки та створює соціально-економічні умови сільського розвитку.

Агропромисловий комплекс дає близько 9-13% валової доданої вартості країни, є одним з основних бюджетоутворюючих секторів національної економіки, частка якого у зведеному бюджеті України за останні роки становить в середньому 20%, а у товарній структурі експорту – понад чверть, забезпечуючи перше місце на світовому ринку олії соняшникової, друге місце – за експортом зернових (без рису).

Експортний потенціал України у сфері агропромислового комплексу є досить значним завдяки багатим природним ресурсам, вигідному географічному розташуванню, вагомому людському капіталу, поступово зростаючій інвестиційній привабливості, збереженому укладу сільського життя та багатотисячолітнім традиціям ведення сільського господарства.

Проте конкурентні позиції вітчизняної сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках не є стабільними внаслідок незавершеності процесів адаптації до європейських вимог щодо якості та безпечності харчових продуктів, жорсткої конкуренції, значних коливань цін на світовому ринку, нестійкості торговельних відносин з країнами-імпортерами. Серед внутрішніх стримуючих чинників слід відзначити низькі темпи техніко-технологічного оновлення виробництва, зростання рівня зношеності техніки, переважне використання застарілих технологій, збільшення вартості невідновних природних ресурсів у структурі собівартості виробництва вітчизняної сільськогосподарської продукції, зростання залежності виробництва від природно-кліматичних умов, обмежений доступ до фінансових ресурсів.

Таблиця 3.2

**Вартісний обсяг експорту товарів з України у 2002-2018 рр. [1.2]**

Рік	Вартісний обсяг експорту товарів з України, млн. дол. США	У тому числі вартісний обсяг експорту продукції АПК, млн. дол. США	Питома вага продукції АПК в загальному експорті, %
2002	17957,09	2388,93	13,30
2010	50744,29	9849,74	19,41
2011	67594,10	12732,23	18,84
2012	67779,84	17791,37	26,25
2013	62305,93	16929,98	27,17
2014	53901,69	16668,95	30,92
2015	38127,15	14563,14	38,20
2016	36361,71	15281,80	42,03
2017	43264,74	17756,85	41,04
Січень-травень 2018 р	19460,14	7299,19	37,51

На тлі зростаючого обсягу загальної експортної виручки зростає частка сільськогосподарської продукції. З 2002 року частка продукції АПК у структурі експортної виручки України зросла з 13,3% до 41,04% у 2017 р.

У світовому співтоваристві Україну визнають як потенційного лідера з виробництва сільськогосподарської продукції та основних продуктів харчування: зерна, цукру, олії, м'яса, продуктів переробки молока тощо. Але реалізація цього потенціалу вимагає докладання великих зусиль. Україна

підтвердила та підтверджує свій статус надійного постачальника сільськогосподарської продукції на світові ринки, успішно експортуючи агропродукцію до майже 190 країн світу.

Таблиця 3.3

**Частка ТОП-10 країн-імпортерів товарів з України у 2002-2018 рр. [1.2]**

Країна-контрагент	2002	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Січень-травень 2018 р
Єгипет	1,77	2,60	1,97	4,25	4,36	5,31	5,45	6,23	4,23	3,92
Індія	0,88	2,74	3,31	3,35	3,14	3,37	3,79	5,23	5,10	5,53
Іспанія	2,08	0,79	1,42	2,26	1,57	2,16	2,74	2,76	2,91	2,75
Італія	4,62	4,73	4,48	3,62	3,75	4,58	5,19	5,31	5,71	6,04
Китай	3,90	2,59	3,20	2,58	4,32	4,96	6,29	5,04	4,71	4,40
Нідерланди	1,59	1,02	1,22	1,22	1,66	2,05	2,38	2,74	3,87	3,29
Німеччина	4,21	2,90	2,54	2,36	2,49	2,95	3,48	3,92	4,05	4,00
Польща	2,82	3,52	4,13	3,79	4,09	4,91	5,19	6,05	6,30	7,01
Російська Федерація	17,76	26,10	28,98	25,56	23,73	18,18	12,66	9,88	9,10	7,78
Туреччина	6,88	5,89	5,46	5,35	6,02	6,61	7,27	5,64	5,82	6,15

В табл. 3.3 наведено десять найбільших країн-імпортерів української продукції у 2002-2018 рр. Серед зазначених країн найбільша питома вага українського експорту товарів припадає на Російську Федерацію, Туреччину та Польщу.

Динаміка експортних поставок протягом досліджуваного періоду до зазначених країн була різною. Так, хоча Російська Федерація була і залишається найбільшим імпортером української продукції, її частка щорічно зменшується по відомим політичним причинам. Експорт до інших країн-контрагентів характеризується, в переважній більшості, позитивними темпами зростання (табл. 3.4).

Порівнюючи індекси вартості українського експорту товарів у 2010 та 2017 роках відносно 2002 року, слід відзначити, що найбільшими темпами валютна виручка зросла від експорту товарів до Індії (у 8,82 рази у 2010 р. та у 13,97 рази у 2017 р.), Єгипту (у 4,15 рази у 2010 р. та у 5,75 рази у 2017 р.) та

Польщі (у 3,53 рази у 2010 р. та у 5,38 рази у 2017 р.). Індeksi вартості інших періодів не мали значних динамічних відривів.

Таблиця 3.4

**Індeksi вартості українського експорту товарів в розрізі ТОП-10  
країн-контрагентів у 2002-2018 рр. [1.2]**

Країна-контрагент	2010/ 2002	2011/ 2010	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2002
Єгипет	4,15	1,01	2,17	0,94	1,05	0,73	1,09	0,81	5,75
Індія	8,82	1,61	1,02	0,86	0,93	0,80	1,32	1,16	13,97
Іспанія	1,08	2,39	1,59	0,64	1,19	0,89	0,96	1,25	3,38
Італія	2,89	1,26	0,81	0,95	1,06	0,80	0,97	1,28	2,98
Китай	1,88	1,64	0,81	1,54	0,99	0,90	0,76	1,11	2,91
Нідерланди	1,81	1,59	1,01	1,25	1,07	0,82	1,10	1,68	5,88
Німеччина	1,95	1,17	0,93	0,97	1,03	0,84	1,07	1,23	2,32
Польща	3,53	1,56	0,92	0,99	1,04	0,75	1,11	1,24	5,38
Російська Федерація	4,15	1,48	0,88	0,85	0,66	0,49	0,74	1,10	1,23
Туреччина	2,42	1,23	0,98	1,04	0,95	0,78	0,74	1,23	2,04

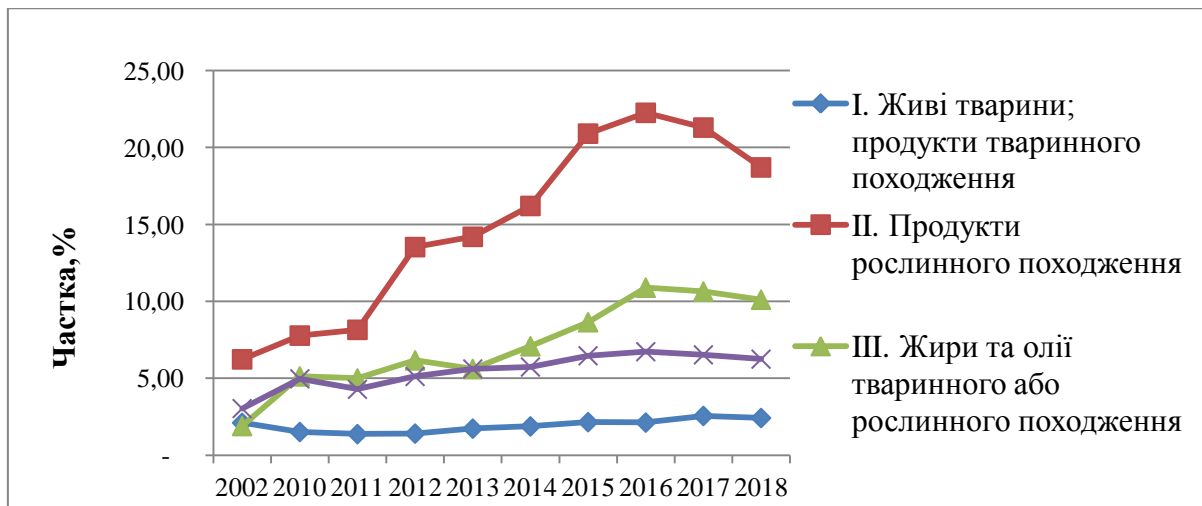
Проте, не дивлячись на ріст обсягів зовнішньої торгівлі з експорту, показники динамічного ряду, а саме – їхня неоднорідність, вказує на відсутність у державі системного підходу щодо реалізації експортної діяльності агропромислового комплексу України. Цікавим є той факт, що серед основних агропродовольчих товарів немає товарів винятково для внутрішнього ринку. Тобто таких товарів, які не мають або мають низькі порівняльні переваги на світовому ринку та виробництво яких не може покривати рівень самозабезпеченості. Оптимізація структури експорту в даний час – це головна умова для входження України в систему міжнародних господарських зв'язків і використання переваг міжнародної торгівлі. Зволікання з визначенням ефективної структури не на користь розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Проте слід зробити акцент на тому, що формування структури має ґрунтуватися на загальній закономірності розвитку світової економіки, конкурентних перевагах, наявності реального високого попиту на товари, отриманні максимальної вигоди та еквівалентність міжнародного обміну товарами з урахуванням класифікації експортних товарів (табл. 3.5).

## Класифікація експортних товарів АПК України

Група експортних товарів	Класифікаційна характеристика	Види товарів
Товари внутрішнього ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- товари, що виробляються в обсягах, що не покривають рівень самозабезпечення вітчизняного ринку;</li> <li>- товари, які не мають або мають низькі порівняльні переваги на світовому ринку</li> </ul>	Цитрусові плоди, прянощі, кава, чай, риба, ракоподібні
Експортоорієнтовані товари	<ul style="list-style-type: none"> <li>- товари, вироблені в обсягах, що відповідають нормам та фактичному рівню споживання в Україні або мають можливості перевищити дані рівні;</li> <li>- товари, виробництво яких є досить ефективним і конкурентоспроможним на світовому ринку</li> </ul>	Яловичина, сухе молоко, вершкове масло, пшениця, кукурудза, сир, цукор
Експортні товари лідери	<ul style="list-style-type: none"> <li>- товари, які виробляються в кількості, що перевищує норми і фактичний рівень споживання в Україні;</li> <li>- товари, які мають найбільші порівняльні переваги на світовому ринку;</li> <li>- товари, які займають найбільшу питому вагу в товарній структурі експорту</li> </ul>	Соняшникова олія, ячмінь, насіння соняшнику

Напрями формування оптимальної структури експортного потенціалу спрямовано на розширення номенклатури товарів щодо їх експорту. Однак, в першу чергу, необхідно якомога швидше нарощувати виробництво і експорт тих товарних позицій, які мають найбільшу конкурентоспроможність на світових ринках і можуть в достатній кількості вироблятися в Україні. Тобто група товарів, які є лідерами щодо експорту, і надалі повинна залишатися домінуючою складовою товарної структури експорту.

Для формування ефективної товарної структури українського експорту продукції АПК та реалізації можливостей експортного потенціалу країни, визначимо товари, які є найбільш конкурентоспроможними на світових ринках аграрної продукції (рис. 3.14).



**Рис. 3.14. Частка експорту основних груп продукції АПК у 2002-січні травні 2018 рр., %[1.2]**

Варто зазначити, що основу аграрного експорту протягом 2002-2018 рр. становив експорт сировини, а саме продукція рослинного походження – пшениця, кукурудза, ячмінь та соєві боби. Частка цієї продукції в структурі становить понад 55%.

Обсяги експорту обмежуються занадто вузькою номенклатурою товарів: зернові культури, жири та олії, молочні продукти, м'ясо, насіння олійних культур. Питома вага цієї групи товарів у загальних обсягах експорту становить понад 65%. У той же час в АПК товарних видів продукції виробляється в 5 разів більше тих найменувань, які визначають формування експортного потенціалу.

Протягом 2002-2018 рр. спостерігається позитивна динаміка експорту основних груп сільгосппродукції. За підсумками 2017 року Україна експортувала агропромислової продукції (групи 1-24 УКТЗЕД) на суму 17,8 млрд дол. США. Цей результат став другим за всю історію незалежності, поступившись досягнутим у 2012 році обсягам експорту у 17,9 млрд. дол. США.

**Основні групи товарної структури українського експорту  
у 2002-січні-травні 2018 рр., млн. дол. США [1.2]**

Показник	2002	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Січень- травень 2018 р
<b>Усього</b>	<b>17957,09</b>	<b>50744,29</b>	<b>67594,10</b>	<b>67779,84</b>	<b>62305,93</b>	<b>53901,69</b>	<b>38127,15</b>	<b>36361,71</b>	<b>43264,74</b>	<b>19460,14</b>
у тому числі										
02 м'ясо та істивні субпродукти	209,49	90,02	197,64	315,68	348,47	381,78	377,67	387,79	531,24	247,51
04 молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	144,78	648,68	702,68	611,46	691,53	575,43	386,48	330,52	494,21	194,25
07 овочі	27,37	118,44	132,85	132,36	111,05	129,86	97,21	152,65	235,37	74,45
08 істивні плоди та горіхи	35,94	208,40	217,01	197,72	137,89	148,19	154,08	148,22	195,29	83,79
10 зернові культури	997,71	2447,13	3604,48	6970,36	6351,70	6544,13	6057,49	6073,92	6501,13	2750,89
12 насіння і плоди олійних рослин	42,49	1081,07	1431,31	1752,08	2044,81	1687,72	1475,46	1535,00	2060,12	623,84
17 цукор і кондитерські вироби з цукру	112,23	206,43	241,79	341,20	259,30	147,09	169,51	352,01	417,35	162,49
19 готові продукти із зерна	28,58	253,94	338,44	394,92	412,32	390,13	267,92	212,45	296,41	105,43
22 алкогольні і безалкогольні напої та оцет	85,93	414,44	363,93	367,28	361,95	251,28	183,61	163,81	209,24	95,87
23 залишки і відходи харчової промисловості; готові корми для тварин	82,37	477,46	625,56	877,47	921,34	1108,25	995,78	982,98	1051,17	513,90

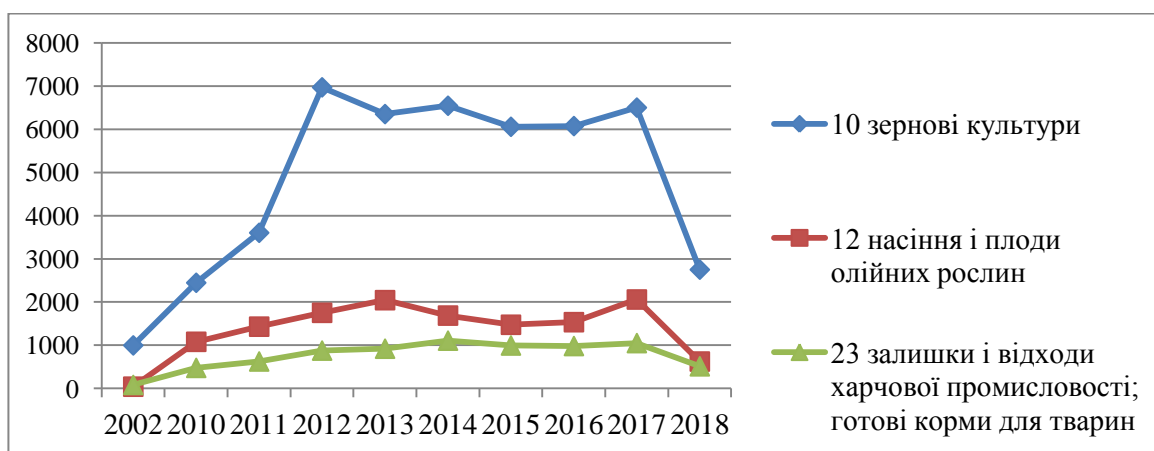
Серед основних груп товарної структури українського експорту у 2002-січні-травні 2018 рр. слід відзначити ті, що характеризуються найбільшими обсягами валютної виручки:

- 10 зернові культури;
- 12 насіння і плоди олійних рослин;
- 23 залишки і відходи харчової промисловості; готові корми.

Їх динаміку наведено на рис. 3.15.

Ключовими продуктами вітчизняного аграрного експорту традиційно стали зернові та олійні культури, соняшникова олія і продукція харчової промисловості, на які припадає близько 90% його вартості. У 2017 році Україна оновила рекорд експорту зернових. Поставки українського збіжжя

на ринки країн світу склали 41,8 млн. тонн, з них кукурудзи – 19,4 млн. тонн, пшениці – 17, млн. тонн, ячменю – 4,9 млн. тонн.



**Рис. 3.15. Динаміка валютної виручки від експорту основних груп продукції АПК у 2002-січні-травні 2018 рр., млн. дол. США[1.2]**

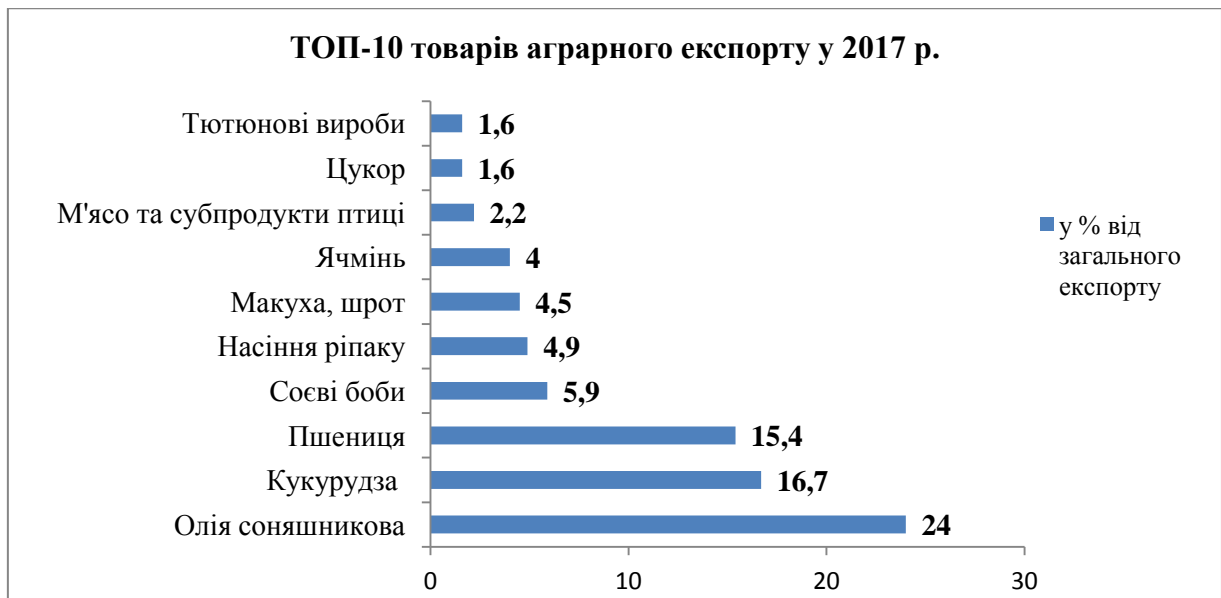
Рекордним 2017 рік також став для експорту сої (2,9 млн. тонн), соняшникової олії (5,8 млн. тонн), цукру (майже 600 млн. тонн) та макухи (4,9 млн. тонн). Також у 2017 році помітно збільшилися й зарубіжні поставки тваринницької продукції. Абсолютні рекорди були зафіксовані в експорті м'яса птиці (271 тис. тонн), яєць (92 тис. тонн), вершкового масла (30 тис. тонн) та меду (68 тис. тонн).

Крім того, у 2017 році Україна поставила до ЄС агропродовольчої продукції на 5,8 млрд. дол. США, перевищивши рекордні показники експорту агропродовольства у цей регіон докризових 2012 та 2013 років у 5 млрд. дол. США і сягнувши найвищого за часів незалежності показника.

До трійки лідерів українського аграрного експорту у 2017 році ввійшли: олія соняшникова (24% від загального), кукурудза (17%) та пшениця (15%). Крім зазначених товарів, до десятки провідних експортних позицій належать також соєві боби, насіння ріпаку, тверді відходи від вилучення рослинних олій (макуха, шрот), ячмінь, м'ясо та субпродукти птиці, цукор та тютюнові вироби.

Загалом питома вага ТОП-10 аграрної експортної продукції становить 81% від загальної вартості українського експорту за 2016 рік (рис. 3.16).





**Рис. 3.16. ТОП-10 товарів аграрного експорту у 2017 р. [1.2]**

Зростання обсягів у ТОП-10 аграрного експорту у 2017 році відносно 2016 року, головним чином, обумовлено збільшенням кількості проданих товарів у натуральному виразі. Найбільший приріст експорту у натуральному виразі продемонстрували насіння ріпаку (у 2,1 рази), цукор (на 28,5%), олія соняшникова (на 18,9%), а також макуха і шрот (на 19,1%).

Крім того, зростанню експорту агропромислової продукції сприяло укладання Україною 16 угод про вільну торгівлю, які покривають 45 країн світу. Найбільш широка зона вільної торгівлі була укладена між Україною і Європейським Союзом. Офіційно зона вільної торгівлі набрала чинності з 1 вересня 2017 року, однак за фактом вона застосовується в повному обсязі з 1 січня 2016 року.

Угода покриває як торгівлю товарами, так і торгівлю послугами, державні закупівлі, а також поступове приведення законодавчої бази України до європейських стандартів для інтеграції в економічний простір ЄС.

Також Україна має угоду про вільну торгівлю з Канадою, що включає в себе торгівлю товарами і державні закупівлі, Грузією (торгівля товарами), Македонією (торгівля товарами), Чорногорією (торгівля товарами та послугами), країнами Європейської асоціації вільної торгівлі (Ісландія, Ліхтенштейн, Норвегія, Швейцарія), а також країнами Співдружності

незалежних держав (Грузією, Азербайджаном, Узбекистаном, Таджикистаном, Туркменістаном). З 1 січня 2016 року Росія в односторонньому порядку відмовилася виконувати свої зобов'язання в рамках цієї угоди.

Крім того, український бізнес має можливість користуватися Генеральною системою преференцій США, в рамках якої передбачено безмитний експорт близько 5000 видів товарів.

Крім того, з метою надання технічної і фінансової підтримки українській стороні для адаптації до нових умов торгівлі в рамках Угоди було підписано Меморандум про взаєморозуміння щодо Програми двостороннього співробітництва у сільському господарстві між Міністерством аграрної політики та продовольства України та Державним секретаріатом Швейцарії з економічних питань, а також Спільну заяву Державного агентства рибного господарства України, Міністерства рибного та сільського господарства Ісландії та Міністерства рибного господарства та прибережних справ Норвегії про співробітництво у сфері рибного господарства.

Укладання угод про вільну торгівлю передбачає створення сприятливих умов для здійснення торговельно-економічного співробітництва з окремими країнами чи групами країн, а отже – є дієвим та ефективним інструментом нарощування обсягів українського експорту через лібералізацію доступу товарів та послуг на зовнішні ринки. Запровадження режиму вільної торгівлі з перспективним торговельно-економічними партнерами дозволяє Україні диверсифікувати географію та номенклатуру національного експорту за рахунок лібералізації ринків таких країн у довгостроковій перспективі.

Згідно з положеннями угоди про поглиблену та всеохоплюючу зона вільної торгівлі (ПВЗВТ) встановлення безмитних тарифних квот ЄС передбачено для 36 видів товарів АПК (яловичина, свинина, м'ясо баранини, м'ясо птиці, молоко, вершки, йогурти, зернові, висівки, мед, цукор, крохмаль, гриби, часник, солод, виноградний і яблучний соки, вершкове масло, цигарки, етанол, яйця та альбуміни, інші). При цьому для м'яса свинини, м'яса птиці, грибів, яєць та альбумінів встановлено додаткові тарифні квоти. Крім того, для

18 товарів тарифні квоти передбачають збільшення обсягів впродовж 5 років з дати застосування торговельних положень Угоди.

Тарифна квота – це дворівневий митний тариф, пов'язаний з кількістю товару, при якій, задану кількість товарів може бути імпортовано за «пільговою» ставкою мита протягом певного періоду часу. Тобто, у випадку ПВЗВТ запровадження тарифних квот означає, що окремі товари будуть постачатись у певних обсягах за нульовою ставкою.

При цьому імпорт зазначених товарів понад визначений обсяг підпадатиме під загальний режим імпорту, тобто оподатковуватиметься за тими ж умовами, які діяли до запровадження вільної торгівлі з ЄС.

1 жовтня 2017 р. набув чинності Регламент ЄП та Ради ЄС щодо надання Україні додаткових торговельних преференцій (ДТП). Зазначені преференції будуть діяти три роки і застосовуватимуться до продукції, яка відповідає правилам походження товарів, передбаченим положеннями Протоколу № 1 до Угоди про асоціацію, та за умови дотримання українською стороною відповідних положень Угоди про асоціацію щодо адміністративного митного співробітництва.

У рамках ДТП запроваджено додаткові нульові тарифні квоти на імпорт української агрохарчової продукції (мед – 2500 тонн, оброблені томати – 3000 тонн, виноградний сік – 500 тонн, овес – 4000 тонн, пшениця – 65000, кукурудза – 625000, ячмінь, ячмінне борошно – 325000 тонн).

Участь України в Регіональній конвенції про пан-євро-середземноморські преференційні правила походження надає додаткові конкурентні переваги в напрямку реалізації експортного потенціалу продукції агропромислового комплексу.

Конвенція, укладена згідно з Рішенням Ради 2013/94/ЄС від 26 березня 2012 р., встановлює положення про походження товарів, що продаються згідно із відповідними угодами, укладеними між Договірними сторонами.

Країни-учасниці Конвенції в рамках угод про вільну торгівлю використовують ідентичні преференційні правила походження товарів на

основі діагональної кумуляції: товари, які отримали статус походження в одній із країн, можна використовувати у виробничих процесах у будь-якій з інших країн без втрати ними статусу походження.

Кумуляція може застосовуватись, якщо країни кінцевого виробництва та кінцевого призначення уклали угоди про вільну торгівлю, що містять ідентичні правила визначення походження, з усіма країнами, які беруть участь у набутті статусу походження, тобто з усіма тими країнами, з яких походять всі матеріали, що використовуються.

Приєднання України до Конвенції забезпечить збільшення можливостей для преференційного експорту вітчизняних товарів на перспективні зовнішні ринки та залученню українських виробників до європейських та трансрегіональних ланцюгів створення доданої вартості.

Окреслимо групи харчових продуктів й сировини, а також найбільш привабливі ринки збуту для реалізації стратегії українського аграрного експорту.

В процесі ідентифікації агропромислової продукції з найбільшим потенціалом для експорту з України необхідно врахувати ряд критеріїв:

- рівень технологій вирощування в Україні;
- кліматичні переваги;
- питома вага витрат на робочу силу;
- транспортабельність продукції;
- досвід експорту з України;
- зростання внутрішнього ринку;
- відношення транспортних витрат до собівартості виробництва;
- зростання світового ринку та його ємність.

З огляду на наведені критерії, слід відзначити зростання попиту на органічну продукцію з України. Навіть ті закордонні підприємства, що раніше займалися переробкою виключно традиційної (не органічної) сировини починають інвестувати в напрямок «органік» та виокремлюють місце під органічні лінії переробки.

Місцевого виробництва органічних продуктів для завантаження нових потужностей зростаючої кількості таких компаній стає недостатньо, тому імпортери вимушені шукати сировину за межами своїх держав. Європейські компанії розглядають Україну як важливого стратегічного партнера у постачанні органічної продукції на заміну сировині з Китаю. Вигідне географічне розташування України дозволяє здійснювати постачання як автомобільним або залізничним транспортом, так і морським шляхом - судном або баржею.

Недостатня підготовка підприємства до експорту органіки та незнання ринку і недотримання вимог іноземного законодавства стає перешкодою на шляху виробника до прямих контрактів з іноземним покупцем.

Починаючи з 19 квітня 2017 року було розпочато поступовий перехід усіх органічних експортерів та органів сертифікації до електронної Системи Торгового Контролю і Експертизи (TRACES) Європейської Комісії призначеної для видачі електронного експортного сертифіката інспекції, за яким дозволяється імпорт «органіки» до ЄС.

З огляду на наведені критерії, до 10-ти найбільш привабливих для експорту культур слід віднести: заморожена малина, заморожена ожина, лущений волоський горіх, тепличні томати, лохина, нелущений волоський горіх, суниця садова заморожена, черешня, огірки тепличні, часник, броколі заморожена, цвітна капуста, та яблука.

Серед перспективних ринків збуту української плодоовочевої продукції слід виділити Німеччина, Нідерланди, Об'єднане Королівство, Бельгія, Франція, Австрія, Канада, Італія, Швеція, Польща, ОАЕ, США, Білорусь, Литва та Швейцарія.

Сприятиме ж розширенню експорту стратегічно визначених груп харчових продуктів та сировини на світові ринки, у тому числі на ринок ЄС можливо шляхом:

- наближення законодавства України до законодавства ЄС у сфері сільського господарства, включаючи вимоги до безпечності харчових

продуктів, а також створення еквівалентної вимогам ЄС законодавчої бази щодо поводження з ГМО, виробництва органічної продукції, уніфікації вимог до якості та маркування алкогольних напоїв, показників якості молока та м'яса;

- широкого впровадження постійно діючих процедур, заснованих на принципах системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (НАССР), на потужностях харчової та переробної галузей;

- адаптації законодавства у сфері санітарних та фітосанітарних заходів до вимог ЄС для отримання права експорту до країн торговельних партнерів, які визначають систему контролю ЄС;

- інформування сільськогосподарських виробників щодо фітосанітарних вимог країн імпортерів через розміщення інформації на спеціальному офіційному сайті;

- проведення протиепізоотичних заходів. Покращення матеріально-технічної бази служб, які приймають участь в заходах профілактики і боротьби з африканською чумою свиней. Розробка та запровадження систем моніторингу та спостереження, а також проведення додаткової програми з інформування щодо інфекційних захворювань сільськогосподарських тварин;

- залучення додаткових ресурсів до виконання моніторингових та протиепізоотичних програм, які є зовнішніми зобов'язаннями України та є передумовою для диверсифікації збуту продукції тваринного походження;

- відкриття ринку ЄС для підприємств, які можуть довести свою відповідність вимогам ЄС (молочні продукти, яловичина, свинина, баранина (ягнятина), м'ясо кролів та страусів);

- забезпечення відстеження походження сільськогосподарської продукції та продовольства й відображення такої інформації у маркуванні;

- створення належної системи оцінки відповідності виробництва органічної продукції;

- просування стратегічно визначених груп харчових продуктів та сировини на світовий ринок, у тому числі на ринок ЄС;

- запровадження системи консультацій представникам бізнесу щодо вирішення питань торгівлі на ринку ЄС та інших країн світу;

- сприяння участі сільськогосподарських виробників у міжнародних виставково-ярмаркових заходах.

Зазначені заходи дозволять розширити експортні можливості виробників кінцевої продукції тваринного та рослинного походження із максимальною доданою вартістю, призначеною для кінцевого споживача. Створить передумови поновлення та отримання нових міжнародних статусів для України, важливих в рамках визнання українського виробництва, як безпечного.

Реалізуючи експортний потенціал вітчизняної продукції агропромислового комплексу, виробники повинні враховувати ментальні особливості того чи іншого регіону. Так, щоб отримати реальний контракт з китайськими партнерами, потрібно працювати над цим кілька років: відвідувати виставки, показувати, що ти прагнеш співпрацювати. Якщо йдеться про арабський світ, контрагентам треба дати зрозуміти, що ти надійний партнер і не підведеш їх. Можуть виникати труднощі з представленням своєї продукції на виставках. Наприклад, якщо виробник зацікавлений ринком Близького Сходу, не варто виставляти тверді сири типу «Голландського». Якщо мова йде про міжнародні ринки, потрібно чітко розрізняти сири, вироблені з молока та сирні продукти, у виробництві яких використовували рослинні жири. Останні можуть бути популярними в екваторіальних країнах, де звикли багато вживати саме спредів.

Щоб переорієнтуватися на нові ринки, потрібно впроваджувати новітні технології, напрацьовувати нові експортні зв'язки та шукати нові напрямки для експорту. Попри чисельні заяви представників влади, ринки ЄС не можна розглядати як пріоритетні через їх високу конкурентність. Основними напрямками, які слід розглядати, є середня Азія, Казахстан, Узбекистан, Азербайджан, країни Кавказу. Цікавими з точки зору експорту є країни Західної Африки та Південно-Східної Азії. До них можна поставляти сухе молоко, масло та м'ясні напівфабрикати. Важливими є країни Північної Африки та Близького

Сходу. Варто виділити ринки Північно-Східної Азії – Китай, Південну Корею, Японію, Філіппіни та Індонезію.

Підкорення світових ринків можливе за умови, що українські агровиробники будуть працювати над покращенням якості своєї продукції та виробляти додатковий об'єм на експорт. Виробники традиційних продуктів можуть спробувати свої сили на африканському ринку. Але співпраця з цими країнами передбачає певні ризики. По-перше, треба відійти від практики 100% передплати товару. По-друге, знайти надійного партнера і бути готовим працювати «у тіні». Африканські країни зацікавлені перш за все у готовій до вживання та зручно упакованій продукції. Оскільки у багатьох африканських країнах холодильні потужності у дефіциті, будуть користуватися попитом тушковане м'ясо довготривалого зберігання, сухі молочні продукти та рослинна білкова їжа. На цьому континенті також можна реалізовувати муку та рослинну білкову їжу. Перспективним регіоном є країни MENA («Middle East and North Africa»). Це регіон, який тягнеться від Марокко до Ірану. Ці країни ще називають «Великим Близьким Сходом». Серед цих країн варто виокремити Єгипет. По-перше, ця країна є лідером з імпорту української продукції на свій ринок і надійним партнером України в аграрній сфері. По-друге, минулого року відкриття нового русла Суецького каналу вже встигли назвати вікном в Африку. Запуск каналу має активізувати співпрацю між Україною та Єгиптом і збільшити кількість транзитних кораблів. Не варто забувати і про Ізраїль, з яким в активній стадії відбувається підготовка до ратифікації зони вільної торгівлі.

Що стосується азійських ринків, то перспективними напрямками для експорту українських молочних продуктів є ринки Китаю та країн Персидської затоки. Для цих ринків перспективними будуть поставки українського ультрапастеризованого молока, сухого знежиреного молока, технічного та харчового казеїну. Для Саудівської Аравії перспективним є експорт кормів для тваринництва. Такі країни, як Гонконг, Південна Корея, В'єтнам можуть стати крупними імпортерами української м'ясної продукції.



Ще одним потенційним імпортером української продукції тваринництва є Катар. Державна служба з питань безпеки харчових продуктів та екологічного здоров'я Держави Катар 23 лютого 2018 року повідомила, що ветеринарні сертифікати для експорту м'яса та м'ясних продуктів (зокрема, м'яса птиці та яловичини), молока та молочних продуктів, столових яєць та яєчних продуктів, риби та рибопродуктів з України до Держави Катар відповідають усім вимогам катарських регулюючих органів.

Незважаючи на те, що кількість населення цієї держави не досить велика (1,9 млн. осіб за даними 2011 року), вона швидко зростає за рахунок іммігрантів, зайнятих на нафтопромислах. У Катарі практично відсутнє виробництво власної сільськогосподарської продукції, оскільки територія цієї країни пустельна. Отож вони є потужними імпортерами продуктів харчування.

Що стосується складного та насиченого ринку ЄС, експортерам, які наважаться працювати у цьому напрямку, слід орієнтуватися, перш за все, на нішеву продукцію. На європейському ринку перспективними є ніші superfood – продукти здорового харчування (горіхи, насіння льону, коноплі, мед тощо), органічних продуктів, фруктів, овочів, продуктів їх переробки та дитячого харчування.

Разом з товарною диверсифікацією вимагає вдосконалення і географічна структура ринків агропродовольчої продукції. Адже географічна структура експорту не тільки характеризує ступінь розвитку зовнішньоекономічних відносин держави з іншими країнами світу, а й показує певну залежність держави від взаємин з тією чи іншою країною. Більш ніж 50% експортних поставок продукції АПК припадає лише на 5% країн світу, з якими Україна співпрацює в цій галузі. Це ставить державу в певну залежність від цих країн, а також впливає на продовольчу безпеку країни. На нашу думку, в даний час немає сенсу говорити про загрозовий рівень залежності від країн-імпортерів, адже в Україні є можливості для власного виробництва і задоволення як внутрішніх потреб, так і пропозиції вітчизняної продукції АПК на зовнішніх ринках. При розробці перспективної географічної структури України повинна, з

одного боку, зберігати традиційні ринки збуту продукції, з іншого – цілеспрямовано освоювати нові потенційні і перспективні ринки. Особливу увагу необхідно приділити розвитку взаємовідносин в агропродовольчій сфері з країнами, які є найбільшими імпортерами продукції АПК в світі. До потенційних споживачів українського експорту продукції АПК слід віднести країни, які, по-перше, залежать від імпорту продовольчих і сільськогосподарських товарів; по-друге, мають тенденцію до підвищення попиту на дану продукцію завдяки високим темпам економічного розвитку. До таких країн належать країни Близького Сходу, Азії та Північної Африки.

Розвиток тісних економічних відносин з країнами Близького Сходу (Іран, Кувейт, Саудівська Аравія та ін.), які не мають природно-кліматичних умов для виробництва більшості агарних товарів, є перспективним, адже вони мають можливість їх імпорту завдяки доходам від експорту нафти. Товарна номенклатура імпортних продовольчих потреб цих країн значною мірою збігається зі структурою українського експорту, а українські товари в цілому конкурентоздатні в цьому регіоні.

Досить перспективними ринками збуту окремих видів української сільськогосподарської продукції є країни Азії. Потенційними споживачами ячменю є Саудівська Аравія, Китай, Японія, Ізраїль, Сирійська Арабська Республіка, а потенційними імпортерами вітчизняної пшениці – Китай, Японія, Індонезія, Малайзія, сухого молока – Філіппіни, Таїланд, Індонезія, Малайзія. Також щорічно Алжир, Єгипет, Марокко, Нігерія та деякі інші країни Африки імпортують значні обсяги агропродовольчих товарів, зокрема пшениці, кукурудзи, цукру, соняшникової олії, сухого молока.

Що стосується країн СНД (традиційних ринків збуту), то зусилля України мають бути спрямовані на активізацію торгівлі на взаємовигідних умовах. Експортну структуру в ці країни й надалі повинні формувати м'ясо і м'ясопродукти, кондитерські вироби, продукція зернопромислового комплексу, соняшникова олія, молочна та плодоовочева продукція. Однак необхідно уніфікувати технічні умови виробництва і стандарти.

Розвиток економічного співробітництва з європейськими країнами і США дасть можливість вивести українських товаровиробників на надзвичайно розвинені, але досить вимогливі і жорсткі агропродовольчі ринки, конкуренція на яких буде стимулювати якісне оновлення виробництва в АПК. Структура експортних поставок Україною в ці регіони повинна і далі складатись з пшениці, сирів, молока та вершків згущених, кукурудзи та ін.

Переваги загальноєвропейського вектора зумовлює можливість доступу до нових технологій, інвестицій, що потрібні для розвитку вітчизняного сільськогосподарського виробництва.

Необхідною умовою інтенсифікації зовнішньоекономічної діяльності АПК на сучасному етапі стає, насамперед, підвищення ефективності використання її експортного потенціалу. Метою нарощування експортного потенціалу є створення умов для входження України в систему міжнародних господарських зв'язків і використання переваг міжнародної торгівлі при вирішенні завдань економічного розвитку держави за рахунок розширення обсягів, поліпшення структури та умов збуту вітчизняної продукції на зовнішніх ринках.

При формуванні механізмів державного регулювання експорту потрібно врахувати слабкість держави, нездатність підтримувати на належному рівні правову, виконавчу, платіжну та податкову дисципліни. Важливо підкреслити, що держава тільки створює відповідні умови для виникнення і поліпшення чинників конкурентних переваг, а безпосередньо створюються ці переваги товаровиробниками.

Для реалізації експортного потенціалу продукції АПК необхідно здійснювати фінансову підтримку вітчизняних експортерів, удосконалювати правове регулювання в зовнішній торгівлі, поліпшити інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

Загалом, реалізація експортного потенціалу аграрних підприємств передбачає низку переваг для підприємств-експортерів та аграрного сектора економіки країни в цілому, а саме:

- розширення ринку збуту продукції;
- отримання вищого прибутку порівняно з реалізацією продукції на внутрішньому ринку;
- отримання валютної виручки для придбання за кордоном необхідної техніки, обладнання;
- залучення вільних виробничих потужностей або розширення своєї діяльності (збільшення посівних площ, нарощення поголів'я тварин) за рахунок тих галузей, продукція яких має попит за кордоном;
- зменшення впливу сезонних коливань попиту на продукцію;
- організація та підтримка виробництва на рівні світових вимог за допомогою міжнародних зв'язків, встановлених через експорт;
- сприяння структурній перебудові усього аграрного сектора економіки України за рахунок високоефективного експорту.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Статистичний збірник «Зовнішня торгівля України» 2017 р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Статистичний збірник «Зовнішня торгівля України» 2018 р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. FAQ з питань функціонування вільної торгівлі між Україною та ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=b142801e-b932-4207-aea9>.
4. Державна цільова програма розвитку аграрного сектору економіки на період до 2021 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/apk?nid=24198>.
5. Експорт органіки: інструкції для компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=eksport-organiki-instrukcii-dla-kompanij>.

6. Концепція Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/apk?nid=16822>.

7. Культури і країни з найбільшим експортним потенціалом для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://a7d.com.ua/novini/40532-kulturi-krayini-z-nayblshim-eksportnim-potencalom-dlya-ukrayini.html>.

8. Основні експортні напрямки української аграрної продукції – ЄС, країни Азії та Африки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://infoindustria.com.ua/osnovni-eksportni-napryamki-ukrayinskoyi-agrarnoyi-produktsiyi-es-krayini-aziyi-ta-afriki>.

9. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.

10. Плодоовочеві лідери на зовнішніх ринках: що і куди постачати? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://growhow.in.ua/plodoovochevi-lidery-na-zovnishnih-rynках-shho-i-kudy-postachaty>.

11. Реутов В.Є. Стратегічні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності агропродуктового ринку України / В. Є. Реутов. – Агросвіт № 4, 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.agrosvit.info/pdf/4\\_2012/2.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/4_2012/2.pdf).

12. Топ-10 товарів аграрного експорту з України у 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/top-10-tovariv-agrarnogo-eksportu-z-ukraini-u-2017>.

13. Україна зможе експортувати м'ясо до Катару [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agro-yug.com.ua/archives/10461>.

14. Україна має ЗВТ з 45 країнами – Мінекономрозвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2017/08/7/627817>.

15. ФАО, ЄБРР та УФЕБ випустили безкоштовні практичні посібники із експорту молочних та м'ясних продуктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://milkua.info/uk/post/fao-ebrr-ta-ufeb-vipustili-bezkostovni-prakticni-posibniki-iz-eksportu-molocnih-ta-masnih-produktiv>.

16. Шість експортних орієнтирів для АПК [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agropolit.com/blog/22-shist-eksportnih-orientiriv-dlya-apk>.

17. Щодо угод про вільну торгівлю (УВТ) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/economic-cooperation/trade-agreements>.

18. Як українському аграрному бізнесу вийти з кризи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/ak-ukrainskomu-agrarnomu-biznesu-vijti-z-krizi>.

## **Розділ IV. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБНИХ ГАЛУЗЕЙ АПК УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН**

### **4.1. Інтеграція як напрям розвитку економіки та підприємств**

*Скопенко Н.С., д.е.н., професор*

Розвиток економіки як на світовому, так і на національному рівні, характеризується глобалізацією, поширенням інтеграційних тенденцій, посиленням конкуренції. Трансформація умов господарювання обумовлює розширення співпраці та кооперативної взаємодії між суб'єктами ринку, зростання кількості угод злиттів та поглинань та різноманітних форм інтеграційних структур, збільшення кластерних утворень та стратегічних альянсів.

Дослідження інтеграції суб'єктів господарювання вимагає аналізу її сутності й економічного змісту та загальних методологічних принципів, що обумовлюють інтеграцію в економіці, сприяють формуванню та розвитку інтегрованих структур.

В економіці до сьогодні не існує єдиного підходу до визначення сутності терміну «інтеграція». У економічній науці інтеграцію розглядають з різних позицій, що дозволяє робити акцент на різних аспектах цього поняття. Так, про інтеграцію говорять при об'єднанні видів діяльності, комплексній реалізації функцій управління, взаємодії учасників процесу руху товарів, наявності спільних комунікаційних систем тощо. Економічна інтеграція має місце як на рівні національних господарств країн, так і між підприємствами, фірмами, компаніями, корпораціями та окремими частинами (структурними підрозділами) організації. Тому економічну сутність інтеграції слід розглядати комплексно, беручи до уваги все різноманіття економічних відносин, що виникають при її здійсненні.

Під інтеграцією розуміють посилення економічних і виробничих зв'язків між різними країнами, окремими сферами та суміжними галузями, між різними підприємствами, організаціями та іншими суб'єктами ринку, а також якісні зміни в параметрах взаємодії елементів організаційної структури. Тобто, інтеграція можлива на різних рівнях економічної системи:

- глобальному – інтеграція на рівні національних господарств країн (міжнародна інтеграція);
- макрорівень – інтеграція різних секторів економіки країни (інтегрована економіка);
- мезорівень – інтеграційна взаємодія на рівні підприємств, фірм, корпорацій (інтеграція суб'єктів господарювання, інтеграція виробництв);
- мікрорівень – інтеграція на рівні структурних підрозділів організації (внутрішня інтеграція; внутрішньогосподарська інтеграція).

У економіці останнім часом розвивається погляд на економічну інтеграцію як регульований процес проведення узгодженої міждержавної економічної політики, що базується на поділі праці, розвитку виробничої та науково-технічної співпраці, кооперації, взаємовигідних торговельно-економічних й валютно-фінансових зв'язках та спрямованої на формування сучасної високоефективної структури національних господарств.

Аналіз наукової економічної літератури дозволяє виділити різні теоретико-методологічні аспекти визначення інтеграції, що пояснюється складністю та багатогранністю досліджуваного предмета. З одного боку, підходи є самостійними, з іншого – доповнюють один одного й у цілому дозволяють зрозуміти сутність досліджуваного явища (див. табл.4.1 та табл.Б.1. додатку Б).

При всьому різноманітті розуміння та трактування поняття «інтеграція», на думку О.Ю.Біленького, поєднує одне – об'єднання зусиль для більш стрімкого й ефективного розвитку всіх сфер життєдіяльності людини, насамперед, економічної [5, с. 158].

Сутність поняття «інтеграція» можна звести до трьох концепцій, згідно



яких інтеграція уявляє собою форму або «системний стан» учасників виробничого процесу, процес укріплення виробничих та економічних відносин окремих учасників в єдине ціле, механізми та/або методи, за допомогою яких здійснюють об'єднання учасників до єдиного господарчого механізму [21].

*Таблиця 4.1*

### Типізація інтеграції за економічними сферами

Економічна сфера	Автори	Сутність інтеграції
Економічна теорія	О.М. Коростишевська, Г.Р. Марголит, Ю.Ф. Герштейн та інші	Особлива складна форма узагальнення праці та виробництва, якісно нова об'єднуюча структура із загальною цільовою функцією.
Менеджмент	М.Х. Мескон, А.Альберт, Ф. Хедоури, Х. Грютер та інші	Процес об'єднання зусиль усіх підрозділів (підсистем) організації для досягнення визначених цілей і завдань.
Стратегічний менеджмент	Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Х'юстон та інші	Реінвестування прибутків попередніх років (внутрішнє зростання). Злиття та поглинання (зовнішнє зростання).
Корпоративне управління	А. Рачинский, І. Ансофф, Р. М. Энтов та інші	Тісніша співпраця та кооперація підприємств, поглиблення взаємодії, розвиток інтеграційних зв'язків між підприємствами до об'єднання у нову структуру.

*Джерело: узагальнено за [4; 13; 14;18; 25; 27]*

На наш погляд, остання позиція з найбільшою мірою адекватності відображає сутність інтеграційної взаємодії господарюючих суб'єктів.

По-перше, спочатку інтеграція є рухом, що характеризується появою так званих істотних, інтегральних частин, наділених індивідуальними інтеграційними якостями. По-друге, неможливо припустити наявність процесу без результату та результату без процесу: «...не результат є дієве ціле, а результат разом зі своїм становленням» [12, с.4]. По-третє, вкрай не бажаний є механічний розрив між процесом та результатом в площині економічної інтеграції.

Враховуючі вищезазначені тлумачення, можна узагальнити існуючі підходи до розуміння категорії «інтеграція» (табл. Б.2.).

Узагальнюючи погляди сучасних вчених-економістів, ми прийшли до висновку, що інтеграція – це цілеспрямований процес формування стійких

виробничих і економічних зв'язків між суб'єктами господарювання як на основі спільної власності (у випадку жорсткої інтеграції), так і на основі договору про спільну діяльність (м'яка інтеграція), що призводить до створення нової системи, яка утворюється на базі об'єднання ряду підсистем, що взаємодіють між собою при виробництві та просуванні продукції до кінцевого споживача. При цьому відбувається об'єднання деяких загальних функцій, вирішуються загальні завдання, розробляється стратегія та спільні програми розвитку, що у результаті призводить до повного або часткового організаційного злиття. Прогресивна інтеграція веде до утворення якісно нової цілісної системи, яка дозволяє набути конкурентних переваг, зміцнити ринкову позицію та/або збільшити ринкову владу учасників інтеграційної взаємодії.

Використовуючи вищезазначені визначення, а також логіку та природу процесу, інтеграцію можна визначити як організаційно-економічний процес об'єднання, взаємопроникнення суб'єктів господарювання різних форм власності з метою збільшення конкурентних переваг, покращення конкурентоспроможності та підвищення ефективності функціонування.

Важливим питанням інтеграційних трансформацій є мотиви та цілі, що спонукають підприємства до спільної діяльності. Основною метою інтеграційних процесів, зазвичай, є збільшення вартості компаній, забезпечення добробуту власників, збільшення або утримання частки ринку, підвищення ефективності виробництва, більш повне задоволення суспільних потреб, отримання додаткових конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, зниження загального ризику діяльності.

Головними мотивами створення інтеграційних структур, на думку Є. Ленського, [23, с. 17] є: отримання додаткових переваг через концентрацію виробництва та накопичення загального досвіду; монополістичні привілеї та переваги; зниження витрат на розвиток підприємства (економія на масштабі); використання фінансового потенціалу задля виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, можливість зниження витрат на їх

проведення; зростання ефективності (в результаті зниження витрат на укладання та проведення угод, зниження податків, підвищення синергетичного ефекту); досягнення вигід і переваг від взаємного трансферу технологій та винаходів без придбання ліцензій.

Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. відзначають, що «головною причиною проведення інтеграції є зміцнення конкурентної позиції на ринку» [37, с.189]. Отже, інтеграція трансформується у актуальну стратегією розвитку більшості підприємств.

На формування та розвиток нових інтеграційних структур бізнесу впливає цілий комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів, які постійно змінюються, та вимагають адекватної адаптації інтегрованих структур до цих змін. В першу чергу, до числа таких чинників відносяться природні, політичні, соціальні, правові, організаційні, економічні, наукові, технічні, технологічні та інші. Аналізуючи світовий та вітчизняний досвід реструктуризації та інтеграції підприємств [4; 28; 31; 33; 34] і узагальнюючи існуючі погляди, можна зробити висновок, що активізації інтеграційних процесів та створенню різних типів об'єднань підприємств сприяє низка чинників зовнішнього середовища (глобальні інтеграційні процеси, динамізм економічного середовища функціонування, невизначеність зовнішнього середовища, зростання конкуренції, коливання ринкової кон'юнктури, концентрація виробництва та монополізація ринків, руйнування господарських зв'язків тощо) та внутрішніх чинників організацій (наявність зайвих ресурсів або недостатнє ресурсне забезпечення, наявність вільних грошових коштів, загроза недружнього поглинання тощо).

Залежно від чинників зовнішнього та внутрішнього середовища відрізняються цілі та мотиви створення інтегрованих структур (див. табл. А.3 додатку А). Наприклад, глобалізація в економіці активізує інтеграцію з метою забезпечення стабільності в умовах мінливих ринків та посилення ринкової влади (мотив монополії); зростання конкуренції обумовлює інтеграцію з метою збільшення частки ринку, отримання та/або зростання ринкової влади (мотив

монополії), розподілу сфер впливу, прагнення отримати стратегічні переваги у збуті або постачанні. Наявність вільних грошових коштів обґрунтовує інтеграційні процеси для отримання активів за заниженою ціною та/або свідчить про спекулятивні цілі (можливість продати компанію дорожче та/або продаж окремими частинами).

Утворення інтегрованих промислових структур є найважливішою тенденцією розвитку господарських зв'язків в економіці країни, що зумовлено, з одного боку, спадковістю планово-адміністративної економічної системи, з іншого – активізацією інтеграційних процесів у світовій економіці.

Створення промислових і виробничих об'єднань з метою посилення виробничо-господарських зв'язків було запроваджено ще за часів існування Радянського Союзу. Частина об'єднань була утворена за принципом вертикальної інтеграції, що створювало передумови для концентрації виробництва, централізації функцій матеріально-технічного постачання, збуту продукції, вивчення ринку тощо. Однак, самостійність виробничих об'єднань була вкрай обмеженою: діяльність багатьох великих підприємств у рамках технологічних зв'язків була надмірно регламентованою, законодавчо закріплено за ними було статус виробничих одиниць. Крім того, підпорядкування промисловим об'єднанням або міністерствам також впливало на можливість розробки власної стратегії, вдосконалення виробництва, господарської ініціативи.

В умовах централізованого планування ефективність взаємодії господарюючих суб'єктів знижувалася унаслідок безальтернативності каналів постачання, низького рівня кооперації в процесі реалізації спільних інноваційних проектів. Крім того, як зазначає Д.Старк, в соціалістичній економіці взаємодія постачальників і споживачів характеризувалася високими трансакційними витратами, оскільки існуючий дефіцит вимагав створення неформальних груп, здатних укласти угоди з тими, хто мав доступ до постачання [36, с.4-24]. Дефіцит породжував такі проблеми, як несвоєчасне постачання сировини та комплектуючих, що призводило до зупинок

виробництва та мало негативні наслідки для всього виробничого ланцюга підприємств.

Таким чином, необхідно відзначити, що централізація управління в плановій економіці обмежувала ефективність і гнучкість інтеграції господарюючих суб'єктів, через ускладнення ієрархічною системою координації діяльності на різних рівнях.

У зв'язку з тим, що інтегровані утворення в командно-адміністративній і ринковій економічній системах відрізняються радикально, типове приватизоване пострадянське підприємство не змогло перетворитися на ефективне життєздатне інтегроване промислове об'єднання без трансформації його організаційної структури, перегляду виробничих програм, ухвалення інвестиційних та фінансових рішень. У більшості випадків зниження трансакційних витрат та підвищення ефективності інтеграції господарюючих суб'єктів передбачали коригування структури: виділення з компаній старих підрозділів та/або включення в інтегровану структуру нових виробництв.

Політичні, економічні й інституціональні зміни (розпад СРСР, відсутність управлінського досвіду в пошуку каналів збуту та постачання, повільне формування інституціонального середовища, що регулює ділові відносини підприємств з ринковими контрагентами тощо), що характерні для реформування економіки у 90 роках ХХ ст., стали підґрунтям загострення проблем господарських взаємозв'язків суб'єктів господарювання в країні.

Крім того, подрібнення великих підприємств в процесі приватизації призвело до виникнення локальних монополій в ланцюгу виробництва, і чимало компаній не змогли протистояти проявам ринкової влади окремих виробників. Протидією руйнуванню господарських зв'язків в економіці стало створення інтегрованих структур.

Необхідно відзначити, що якщо у першій половині 1990-х років переважали процеси розподілу підприємств, виокремлення структурних підрозділів у дочірні компанії, продаж активів, то для другої половини

десятиліття характерними стають процеси об'єднання компаній та створення інтегрованих структур.

Серед основних перешкод, що стримували інтеграційні процеси в Україні, формування та розвиток ефективних інтегрованих виробництв, необхідно відзначити: «розпорошеність» акцій підприємств, відсутність необхідних фінансових ресурсів для купівлі активів інших організацій, небажання керівників ставати дочірньою ланкою іншої компанії, недосконалу законодавчу базу.

Сучасний етап розвитку економіки актуалізує потребу у формуванні великих інтегрованих промислових структур. Серед аргументів доцільності їх створення можна виділити наступні [4; 28; 31; 33; 34]:

- інтеграційна взаємодія господарюючих суб'єктів сприяє подоланню багатьох структурних проблем сучасної економіки країни. Відсутність інтегрованих структур призводить до виникнення на ринках контролю посередницьких структур, що значно гірше, ніж монопольний вплив підприємства, який об'єднує послідовні стадії технологічного ланцюга;

- інтеграція господарюючих суб'єктів дозволяє учасникам заповнити існуючі «провали ринку» через створення внутрішнього ринку капіталу, загальної інфраструктури; підвищення якості інформації для учасників групи; зниження трансакційних витрат; підвищення якості управління; лобіювання інтересів учасників;

- розвиток і зміцнення інтеграційної взаємодії дозволяє зменшити вірогідність опортуністичної поведінки учасників, диктатури цін, сприяє фінансовому оздоровленню підприємств-учасників, знижує гостроту нестачі ресурсів;

- інтегровані промислові структури здатні підвищити ефективність реального сектора економіки, зміцнити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на світових ринках, стимулювати інноваційні процеси, позитивно впливати на розвиток регіонів, інфраструктури, збільшувати зайнятість, тобто вирішувати комплекс гострих проблем, що накопичилися в економіці країни;

- інтеграція призводить до зменшення кількості збиткових підприємств в економіці через надання допомоги суб'єктам господарювання, що є збитковими але незамінними у загальному технологічному ланцюжку. Зростання ефективності виробництва інтегрованих структур переважно відбувається через розширення завантаження потужностей, що є важливим чинником мобілізації додаткових інвестиційних ресурсів для економічного розвитку;

- інтеграційна взаємодія сприяє проведенню НДДКР та впровадженню інноваційних розробок в діяльність підприємств. Аналіз світового досвіду свідчить, що найбільш революційні, новаторські інновації притаманні малому та середньому бізнесу. Однак, на рушійну силу економіки вони здатні перетворитися лише за умов сприяння великого бізнесу, який концентрує переважаючу частку приватних витрат на НДДКР. Сьогодні вітчизняної економіки актуалізує потребу заохочення великого та середнього капіталу щодо реалізації довгострокових інвестицій в інновації та державної допомоги щодо зниження їх ризиків. Доцільно відзначити, що у вітчизняній економіці, за умов незначного державного фінансування науки, великий капітал, у тому числі «олігархічний», починає збільшувати витрати на НДДКР, оновлення техніки та технологій.

- інтеграційна взаємодія підприємств стимулює відновлення та побудову нових господарських зв'язків. Високі адаптаційні можливості структур із розвиненими коопераційними та інтеграційними зв'язками досягаються через узгоджену співпрацю між підприємствами та розподіл ризику. Збереження розвинених і сталих технологічних зв'язків створює передумови для подолання дефіциту ресурсів, що виникає в кризових ситуаціях, коли значна кількість підприємств втрачає своїх постачальників та/або споживачів.

Галузева спеціалізація вітчизняних інтегрованих структур істотно залежить від їх розміру. Серед невеликих інтегрованих структур зустрічаються і горизонтальні, і вертикальні об'єднання. Великі інтегровані структури рідко

бувають вузькоспеціалізованими, частіше вони мають конгломератну структуру з домінуванням вертикальних зв'язків над горизонтальними [31].

Горизонтальна інтеграція у формі встановлення контролю над виробниками однотипної продукції найчастіше є результатом поглинання цих компаній постачальником пріоритетних складових промислової продукції.

Типова велика інтегрована промислова структура виглядає як «економіка в економіці». Формально самостійна економічна одиниця – господарюючий суб'єкт – представляє лише одну із її ланок. Інтегрована структура включає принаймні одне промислове підприємство, але окрім нього в неї можуть входити сільськогосподарські підприємства, торговельні підприємства, заготівельні організації, підприємства логістики, організації, що проводять розрахунки підприємства з постачальниками і споживачами, банки, що здійснюють фінансування діяльності підприємства, страхові компанії, недержавні інвестиційні та пенсійні фонди тощо.

Узагальнення сучасних підходів щодо обґрунтування інтеграційних процесів в економіці дозволяє визначити основні переваги, що обумовлюють інтеграцію господарюючих суб'єктів [4; 28; 31; 33; 34]:

- зменшення наслідків трансформаційного спаду економіки;
- отримання та/або підсилення синергетичного ефекту, який може виникнути завдяки економії, що обумовлена масштабами діяльності, комбінуванням взаємодоповнюючих ресурсів, мінімізацією трансакційних витрат, збільшенням ринкової влади за рахунок зниження конкуренції, розширенням та поєднанням діяльності в сфері НДДКР;
- зростання інвестиційного потенціалу, переміщення накопиченого капіталу в більш перспективні напрями діяльності, збільшення можливостей господарюючих суб'єктів для реалізації великомасштабних інвестиційних проектів;
- покращення фінансового стану за рахунок зниження податкового навантаження, підвищення фінансової стійкості у рамках інтегрованої структури;



- посилення ринкової влади, товарне та географічне розширення ринків сировини та збуту, отримання певних переваг роботи у вузьких сегментах та/або нішах ринку;
- збереження виробничо-технологічних зв'язків та мінімізація витрат початкового періоду інтеграції;
- зростання конкурентних переваг за рахунок диверсифікації виробництва, можливості використання додаткових ресурсів, забезпечення сприятливих умов щодо зростання конкурентоспроможності на світових ринках (поява можливості конкурувати з провідними корпораціями світу);
- зростання інноваційного потенціалу, забезпечення мобільності і динамічності реалізації інноваційних процесів, розширення та поєднання діяльності в сфері НДДКР;
- підвищення якості та ефективності управління тощо.

Однак, незважаючи на наявність істотних переваг для підприємств-учасників інтегрованих структур, необхідно відзначити ряд проблем, що можуть обумовити низьку ефективність діяльності інтегрованого об'єднання [4; 28; 31; 33; 34]:

1) Недотримання принципів організації спільної діяльності учасників інтегрованої структури. У вітчизняній практиці узгодженню рішень щодо організації та стратегії інтегрованої структури передують питання загального об'єднання. А такі важливі напрями діяльності, як організація та планування фінансових потоків, оптимізація логістичних схем, маркетингова політика, стратегія розвитку тощо, починають коригуватися тільки після процесу формування інтегрованої структури.

Ускладнення взаємоузгодженості дій складових структури як загальної системи не дозволяє розробляти та реалізовувати спільну ефективну маркетингову політику, ускладнює позиціонування інтегрованої структури на ринку, не сприяє розвитку корпоративного бренду.

Більшість вітчизняних інтегрованих структур не використовують переваги ведення консолідованої фінансової звітності, трансферного ціноутворення, податкового маневрування.

2) Неналагодженість системи відносин власності, низький рівень консолідації активів учасників. Ефективне функціонування інтегрованої структури неможливе поза раціональними відносинами власності. У цих умовах один із головних напрямів щодо покращення ситуації – централізація капіталу та контролю ресурсів в управляючій компанії. Актуальним завданням для багатьох інтегрованих структур є досягнення раціонального зміцнення внутрішніх зв'язків, що може відбуватися шляхом побудови майнових вертикалей (холдингів) та/або взаємної участі в капіталі (перехресне володіння власністю).

3) Дисбаланс в рівнях інтеграції виробництва та концентрації капіталу. При відносно високому ступені інтеграції виробничих потужностей окремих суб'єктів господарювання концентрація капіталу в економіці ще не досягла рівня, який дозволяє фінансувати великомасштабні інвестиційні та інноваційні проекти. Успішний розвиток інтегрованих структур потребує досягнення оптимального паритету фінансової та промислової складової.

4) Недостатність інвестиційного потенціалу для реалізації значних проектів та сучасної модернізації виробництва. Причиною обмеженості інвестиційних можливостей є значна залежність позитивних інвестиційних рішень від політичних чинників (адміністративного ресурсу), недосконалість відповідної нормативної бази, нерозвиненість фондового ринку, недооцінка акцій вітчизняних емітентів. Вирішення потреб покращення інвестиційного потенціалу вимагає посилення економічно виправданих технологічних зв'язків; стимулювання територіальних органів влади з питань формування та підтримки регіональних інтегрованих структур, активізації ресурсних можливостей основних засновників інтегрованих структур, місцевих еліт; залучення до інтегрованих структур успішно діючих промислових підприємств, що володіють значним експортним потенціалом.

5) Низька якість корпоративного управління, що проявляється у відсутності глибокого попереднього опрацювання внутрішньокорпоративної стратегії, корпоративних цільових завдань та програм їх реалізації. Також слід відзначити, що довгострокова контракція спільної діяльності доки не набула належного поширення, а засновницькі документи багатьох інтегрованих структур носять загальний характер і не обумовлюють конкретні зобов'язання взаємодіючих сторін. Вищезазначені негативні риси підкреслюють необхідність посилення функції корпоративного стратегічного контролю з боку управляючої компанії, що координує формулювання довгострокових цілей; розробку конкурентної стратегії; систематичний аналіз на рівні корпорації в цілому та компаній, що входять до інтегрованої структури.

Вирішення вказаних проблем для вітчизняних інтегрованих структур є важливим питанням, оскільки може істотно підвищити ефективність інтеграції та зумовити зростання ефективності економіки в цілому.

Розглядаючи інтеграційну взаємодію підприємств харчової промисловості, сільськогосподарських й переробних підприємства, слід враховувати особливості функціонування й розвитку агропромислового комплексу. Причиною об'єднання підприємств АПК виступає необхідність забезпечення стабільних доходів у результаті створення власної надійної сировинної бази, формування постійних ринків збуту виробленої продукції, розширення сфер діяльності, консолідації капіталів тощо. Особливості функціонування та розвитку агропромислового комплексу, співвіднесені з їх впливом на інтеграційну динаміку, охарактеризовані у табл. 4.2.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновки щодо важливості переваг інтегрованих структур реального сектора економіки.

Розвиток інтеграційної взаємодії, формування та розвиток інтегрованих об'єднань сприяє відновленню зруйнованих господарських зв'язків, створенню та підвищенню стійкості нових, запобіганню опору в умовах низької контрактної дисципліни, зміцненню ресурсної бази, забезпеченню гарантованих умов поставок сировини та готової продукції, підвищенню

технологічного рівня та завантаження виробничих потужностей, розширенню ринків збуту, зниженню бізнес-ризиків та витрат, підвищенню конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на світовому ринках.

Джерелом стратегічних переваг для учасників інтегрованих об'єднань є конкурентні переваги, сформовані значною мірою у сфері технологічного розвитку, забезпечення ресурсами, каналів розподілу.

Проте, необхідно зазначити, що переваги, які інтегровані структури отримують в економіці, з часом можуть стати перешкодами економічного розвитку окремих галузей, регіонів або країни в цілому. Збереження конкурентних позицій об'єднання забезпечується шляхом постійного розвитку, збільшення масштабів діяльності та обсягів підконтрольного капіталу. Інтереси окремих інтегрованих структур та державні інтереси починають набувати чітких розбіжностей коли діяльність корпорації створює негативні наслідки для економіки країни.

Поряд зі значними перевагами виникає ряд проблем та перешкод на шляху створення, розвитку та функціонування таких інтегрованих об'єднань. Серед таких труднощів можна виокремити наступні: недосконалість та неоднозначність нормативно-правової бази, відсутність напрацьованої практики в галузі інтеграції, бюрократичні бар'єри, складність та тривалість узгодження у міністерствах та відомствах, антимонопольні обмеження з концентрації капіталу, конфлікт інтересів потенційних учасників об'єднання, дефіцит кваліфікованих консультантів з питань інтеграції, недостатня кількість у керівництва підприємств специфічних знань та досвіду в галузі інтеграції, труднощі з отриманням необхідної інформації від учасників об'єднання з метою складання довгострокової програми діяльності, прояви інформаційної асиметрії між учасниками об'єднань тощо.

### Особливості інтеграційних процесів в харчовій промисловості та АПК

Відмінна ознака	Особливості функціонування й розвитку агропромислового комплексу	Вплив особливостей підприємств АПК на динаміку інтеграційної взаємодії
1	2	3
Галузева структура	Харчова промисловість структурно представлена різноманітними галузями та підгалузями виробництва (борошномельно-круп'яної, виноробної, кондитерської, консервної, крохмале-патокової, лікєро-горілочної, м'ясо-молочної, овочевої, олійно-жирової, пивоварної, рибної, соляної, хлібопекарської, цукрової, спиртової тощо) та за технологічним й економічним змістом є високоінтегрованою із сільським господарством	Інтеграція призводить до виникнення міжгалузевих структур, вертикально інтегрованих структур з повним циклом виробництва, територіально-технологічних кластерів
Структура ринку	Для різних галузей характерні свої особливості: олігополія та значна ринкова концентрація (олійно-жирова, птахівницька та пивоварна галузі), помірна ринкова концентрація (м'ясо-молочна, кондитерська галузі)	Об'єднання мережевого типу навколо крупних виробників, зокрема через владне підпорядкування. Розвиток вертикально інтегрованих структур з повним циклом виробництва. Створення регіональних об'єднань виробників за принципом горизонтальної інтеграції
Технологічні процеси	Переважають уніфіковані технологічні процеси, що спрямовані на виробництво переважно продукції кінцевого споживання	Залучення підприємств до створення замкнутого технологічного циклу
Наукомісткість та інноваційність	Необхідність більш глибокої переробки сировини, зростання складності технологічних процесів вимагає широкого використання результатів наукових розробок, розширення асортименту продукції, в т.ч. функціонального призначення	Інтеграція із залученням носіїв інноваційних рішень (інноваційне співробітництво) для синергії наукового потенціалу. Владне підпорядкування ресурсів наукових знань
Цикл конструкторської підготовки	Витратність та значна тривалість розробки нової техніки, нових технологій та інноваційних виробів при жорсткій конкурентній боротьбі	Складність залучення інвесторів для фінансування довгострокових проектів викликає необхідність утворення промислово-фінансових груп. Варіантом додаткового залучення коштів може стати проведення первинного розміщення акцій IPO (як варіант інтеграції)

Продовження табл. 4.2

1	2	3
Профіль виробництва	Розподіл комплексу на індивідуальне, дрібносерійне, крупносерійне, масове виробництво	Інтеграція та кооперація забезпечують об'єднання індивідуальних виробників сільськогосподарської продукції, сприяють перетворенню логістичних мереж на крупносерійні чи масові, що зумовлює виникнення ефекту масштабу та подолання «подвійної надбавки». Забезпечення необхідної якості та безпеки сировини у сучасних умовах господарювання потребують створення крупнотоварного виробництва
Характер продукції	Визначається спеціалізацією виробництва, особливою ознакою є масовість випуску продукції, стабільний асортимент	Можливе поєднання виробництва кінцевих виробів для охоплення нових ринків збуту (горизонтальна інтеграція) або залучення субконтракторів (вертикальна інтеграція) до ланцюга створення вартості
Розташування ресурсів	Значна залежність територіального розміщення виробництва від місць знаходження природних ресурсів (сільськогосподарські підприємства) та сировинної бази (характерна для галузей, які використовують нетранспортабельну сировину, що швидко псується, або значну кількість сировини на виготовлення одиниці готової продукції – цукрова, олійна, рибна, овочеконсервна, молочна (сироробна та виробництво вершкового масла) та інші галузі)	Стимули до інтеграції визначаються впливом зовнішнього середовища господарювання й потребами та умовами стратегічних зон господарювання, що передбачає розташування певного виду виробництв безпосередньо біля джерел сировини або інтеграцію з логістичними структурами. Метою вертикальної інтеграції є оптимізація сировинної бази (інтеграція назад) та розширення ринків збуту сировини (інтеграція вперед)
Проміжне споживання	Сільськогосподарська продукція та харчові продукти використовуються іншими галузями як сировина (напівфабрикати) та є продуктом кінцевого споживання	Наявність значних обсягів проміжного споживання викликає необхідність покращання параметрів взаємодії з постачальниками та споживачами проміжної продукції, що обґрунтовує залучення підприємств до замкнутого технологічного циклу (створення вертикально інтегрованих структур з повним циклом виробництва та збуту)

Продовження табл.4. 2

1	2	3
Вторинне використання	Наявна можливість використання відходів сировини	Посилення інтеграційно-коопераційних зв'язків із сільськогосподарськими та допоміжними виробництвами, виробництвами із вторинної обробки сировини. Розвиток вертикально інтегрованих структур з повним циклом виробництва та глибокою переробкою сировини
Транспорт та шляхи сполучення	Значна територіальна розпорошеність ринків сировини. Територіальна віддаленість взаємодіючих підприємств через спеціалізацію. Особливі умови зберігання та транспортування сировини та готової продукції	Інтеграція й кооперація учасників допоміжних процесів. Створення у складі інтегрованої структури власної транспортної мережі та системи складів, елеваторів, логістичних центрів
Технічна забезпеченість спрямованості розвитку	Дисбаланс високої концентрації виробництва та зношеності фондів та низькій інвестиційно-інноваційній активності	Утворення мегакорпорацій на підґрунті використання консолідованого капіталу. Податкові аспекти (зменшення податкового навантаження) стимулювання інноваційної діяльності
Трудомісткість	Значні витрати праці й робочого часу. Сезонність виробництва	Конгломератна інтеграція для подолання сезонності виробництва. Введення до складу інтегрованої структури об'єктів соціальної сфери для мотивації персоналу
Споживчий фактор	Здійснює суттєвий вплив на розміщення виробництва через короткий термін зберігання готової продукції	Виробництво продукції переважно щоденного споживання вимагає створення дієвої логістичної та торговельної мереж, торгових домів. Особливі умови зберігання готової продукції обґрунтовують необхідність створення та розвитку специфічних складських приміщень

Джерело: авторська розробка

Також, до основних недоліків створення та розвитку інтегрованих структур слід віднести: можливість монополізації ринку; створення надмірно великої організаційної структури та розгалуженість призводить до погіршення управління структурними одиницями; вразливість при вилученні однієї з ланок вертикального ланцюга тощо.

В залежності від ініціатора (інтегратора) та мети інтеграції розрізняють види, характер, форми, напрями, стратегії та масштаби інтеграційних процесів (горизонтальна, вертикальна, конгломератна, пряма та зворотна, технологічна, виробнича, продуктова, ринкова, фінансово-кредитна та інші), довжину інтеграційного ланцюга та форму нового об'єднання. Переваги та недоліки функціонування різних видів інтегрованих структур в харчовій промисловості України узагальнені в табл. 4.3. На сьогодні основною задачею є уникнення зазначених негативних тенденцій або прагнення до мінімізації їхніх проявів.

Ми погоджуємося з Нестерчук Ю.О, яка відмічає, що в ринковій економіці господарюючі суб'єкти самостійно визначають організаційно-економічну форму інтеграційної взаємодії, тоді як характер інтеграції цілком закономірно визначається особливостями галузевих ринків. Відбувається перехід від масштабного виробництва до оперативного гнучкого реагування на кон'юнктуру ринку, що передбачає перебудову взаємовідносин між виробниками та споживачами продукції підприємств АПК. Вертикальний характер інтеграційної взаємодії доповнюється горизонтальною інтеграцією децентралізованого та частково централізованого типу між виробничими структурами єдиного інноваційного ланцюга, в основі якого – взаємний обмін науково-технічною та комерційною інформацією, фінансове забезпечення та організація ринку [29, с. 138].

В умовах сьогодення інтеграційна взаємодія суб'єктів господарювання характеризується багатовекторним спрямуванням, що не обмежується двома основними напрямками (вертикальним та горизонтальним), а має тенденцію до посилення конгломератної взаємодії в одних галузях економіки, та спеціалізації – в інших.



**Переваги та недоліки функціонування інтегрованих структур в АПК та харчовій промисловості України**

<b>Галузі харчової промисловості</b>	<b>Переваги створення інтегрованих структур</b>	<b>Недоліки створення інтегрованих структур</b>	<b>Приклад інтегрованих структур в АПК та харчовій промисловості України</b>
<b>Горизонтальна інтеграція</b>			
Галузі, виробництво в яких не залежать від сезонності постачання сировини (кондитерська, пивоварна, тютюнова) та інші галузі (молочна, хлібопекарська)	Збільшення ринкової частки; зменшення конкуренції; можливості для встановлення та утримання ціни на ринку; дотримання стандартів якості; юридичний та фінансовий контроль над структурними одиницями; лобювання інтересів	Монополізація ринку; створення надмірно великої організаційної структури	Виробниче об'єднання «Конті», концерн «АВК», компанія «САН ІнБев Україна», «Філіп Морріс Інтернешнл», «Імперіал Тобако Груп», ТОВ «Концерн «Хлібпром», група «Данон-Юнімілк Україна»
<b>Вертикальна інтеграція</b>			
Галузі, які тісно прив'язані до сировинного фактору (цукрова, молочна, м'ясопереробна, виноробна, олійно-жирова) та інші галузі (пивоварна, хлібопекарська)	Безперебійне забезпечення виробництва сировиною потрібної якості; зниження собівартості продукції; безвідходне виробництво; юридичний та фінансовий контроль над структурними одиницями	Вразливість при вилученні однієї з ланок вертикального ланцюга	ПАТ «Миронівський хлібопродукт», агрохолдинг «Авангард», холдинг «Астарта», холдинг «Кернел Груп», «Інвестагропродукт», «Вімм-Біль-Данн», ТОВ «Національні Алкогольні Традиції», корпорація «Оболонь», корпорація «Roshen», група компаній «Укрзернопром», ТОВ «Хліб столиці», холдинг «ТіС»
<b>Конгломератна інтеграція</b>			

Об'єднання підприємств різних галузей харчової промисловості	Диверсифікація діяльності; зростання прибутковості виробництва, завдяки розширенню сфери діяльності; зменшення господарських ризиків; захоплення ринкової частки на інших ринках; лобювання інтересів	Створення надмірно великої організаційно-ї структури; розгалуженість призводить до погіршення управління структурними одиницями	ТОВ «Гетьман» (лікеро-горілчана, овочеконсервна, кондитерська галузі); ЗАТ «Чумак» (плодоовочеконсервна, олійно-жирова галузі, виробництво макаронних виробів); компанія NESTLÉ (кава, напої, кондитерські вироби, кулінарія (холодні соуси, приправи, супи), дитяче та спеціальне харчування, готові сніданки, корма для домашніх тварин, морозиво)
--	---	---	--

*Джерело: узагальнено автором*

Підприємства мають можливість використання різних типів інтеграційної взаємодії, що зумовлюється особливостями галузі, рівнем розвитку науково-технічного потенціалу підприємств, їх територіальним розташуванням, географією та особливостями ринків сировини та збуту продукції, характером реагування на потреби і умови суспільного розвитку та залежать від конкретних проблем, що стоять перед підприємствами. Галузеві особливості зумовлюють доцільність певних пріоритетних напрямків інтеграційної взаємодії між підприємствами харчової промисловості та іншими суб'єктами ринку.

В різних галузях харчової промисловості спостерігаються свої особливості здійснення інтеграційної взаємодії та тенденції розвитку концентрації та консолідації на ринку, що обґрунтовує доцільність запровадження різноманітних інтеграційних стратегій розвитку для суб'єктів господарювання (див. табл.4.4).

Найбільш ефективним варіантом інтеграційної взаємодії для підприємств м'ясопереробної, молочної та цукрової галузей є максимальна інтеграційна взаємодія з виробниками сировини та сільськогосподарськими кооперативами (вертикальна інтеграція назад) з метою забезпечення якісною сировинною власних виробництв та розширення зон постачання сировини; виробникам пива, кондитерської та хлібобулочної продукції слід звернути увагу на

**Основні сучасні тенденції розвитку інтеграційної взаємодії підприємств АПК та харчової промисловості України**

<b>Ініціатори інтеграції</b>	<b>Тип інтеграційної взаємодії</b>	<b>Мотив та мета інтеграції</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Молокопереробна галузь</b>		
Провідні європейські молочні компанії	Придбання місцевих виробників (горизонтальна інтеграція)	Консолідація ринку. Експансія на український ринок, розширення ринку збуту
Вітчизняні виробники молочних продуктів	Інтеграційна взаємодія з товаровиробниками молока-сировини та молочарськими кооперативами (вертикальна інтеграція назад)	Забезпечення якісної сировинної бази
Виробники інших галузей АПК (кондитерська, агрохолдинги)	Придбання виробників молочних продуктів (диверсифікація, вертикальна інтеграція)	Розширення сфер діяльності (агрохолдинги). Забезпечення якісною сировинною власні виробництва (кондитерська галузь)
<b>М'ясопереробна галузь</b>		
Вітчизняні виробники м'ясопродуктів	Активізації інтеграційної взаємодії з: - підприємствами тваринництва (вертикальна інтеграція назад); - торговельними підприємствами, розширення фірмової торговельної мережі (вертикальна інтеграція вперед)	Забезпечення якісної сировинної бази. Збільшення обсягів збуту та розширення меж ринку
Виробники інших галузей АПК (агрохолдинги)	Придбання виробничих потужностей по виробництву м'ясних продуктів (диверсифікація, вертикальна інтеграція вперед)	Розширення сфер діяльності. Закінчення виробничого циклу
<b>Виробництво хліба та хлібобулочних виробів</b>		
Хлібопекарні підприємства	Придбання місцевих виробників (горизонтальна інтеграція).  Посилення інтеграційної взаємодії з: - борошномельними підприємствами та агрохолдингами (вертикальна інтеграція назад), - торговельними підприємствами, розширення фірмової торговельної мережі (вертикальна інтеграція вперед)	Посилення ринкової влади, захоплення та/або утримання ринків збуту. Доступ до ринків агросировини та ринків збуту готової продукції.  Збільшення обсягів збуту та розширення меж ринку
Борошномельні підприємства	Придбання виробників хліба та хлібобулочних виробів (вертикальна інтеграція вперед)	Розширення та/або утримання ринків збуту продукції (борошно), вихід на ринок хліба та

		хлібобулочних виробів
Агрохолдинги	Придбання виробників хліба та хлібобулочних виробів (вертикальна інтеграція вперед)	Розширення ринку збуту сільгоспсировини, вихід на ринок хліба. Закінчення виробничого циклу
<b>Оліє-жирова галузь</b>		
Провідні іноземні агрохолдинги	Придбання виробничих потужностей (екстракційних заводів) (вертикальна інтеграція вперед), елеваторів, портових терміналів	Консолідація ринку. Перенесення виробництва на український ринок до сировинної зони. Закінчення виробничого ланцюга. Оптимізація логістики. Розширення портфеля брендів
Вітчизняні сільськогосподарські формування (агрохолдинги)	Придбання виробничих потужностей (екстракційних заводів) (вертикальна інтеграція вперед), елеваторів, портових терміналів	Розширення ринку збуту сільгоспсировини. Наближення виробництва до сировинної зони. Закінчення виробничого ланцюга. Оптимізація логістики
<b>Пивоварна галузь</b>		
Провідні міжнародні компанії	Придбання місцевих виробників (горизонтальна інтеграція).	Консолідація ринку. Експансія на український ринок, розширення ринку збуту
Вітчизняні виробники	Посилення інтеграційної взаємодії з виробниками хмелю та солоду (вертикальна інтеграція назад). Розширення фірмової торговельної мережі.	Забезпечення виробництва власною сировиною  Збільшення обсягів збуту та розширення меж ринку
<b>Виробництво цукру</b>		
Вітчизняні виробники цукру	Посилення інтеграційної взаємодії з агровиробниками	Забезпечення виробництва сировиною. Розширення сировинної зони
Вітчизняні сільськогосподарські формування (агрохолдинги)	Придбання виробничих потужностей з виробництва цукру (вертикальна інтеграція вперед)	Розширення ринку збуту сільгоспсировини. Наближення виробництва до сировинної зони. Закінчення виробничого ланцюга.
Виробники інших галузей харчової промисловості (кондитерська галузь)	Придбання виробничих потужностей з виробництва цукру (вертикальна інтеграція назад)	Забезпечення якісною сировиною власних виробництв
<b>Кондитерська галузь</b>		
Провідні міжнародні компанії АПК	Придбання місцевих виробників (конгломератна інтеграція)	Розширення сфер діяльності. Експансія на український ринок,

		розширення ринку збуту
Вітчизняні виробники кондитерської галузі	Придбання місцевих виробників - конкурентів (горизонтальна інтеграція). Посилення інтеграційної взаємодії та/або придбання виробничих потужностей з виробництва цукру, молочних продуктів (вертикальна інтеграція назад). Розширення фірмової торговельної мережі.	Консолідація ринку. Розширення ринку збуту.  Забезпечення якісною сировинною власних виробництв Збільшення обсягів збуту та розширення меж ринку

*Джерело: авторська розробка*

потенційні можливості використання переваг внутрішньогалузевих кластерів; крім того, для підприємств хлібопекарської галузі актуальним є посилення інтеграційних відносин з виробниками борошна (забезпечення виробництва власною сировиною) та торговельними підприємствами (збільшення обсягів збуту та розширення ринку). Підприємствам усіх галузей АПК необхідно акцентувати увагу на розвитку міжгалузевих науково-технічних відносин з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Підвищення ринкової стійкості підприємств харчової промисловості України зумовлює подальше формування та розвиток об'єднань, здатних конкурувати з продукцією зарубіжних виробників. У першу чергу це стосується підприємств тютюнової, пивоварної, оліє-жирової, кондитерської галузей та виробництва безалкогольних напоїв, високі конкурентні позиції яких забезпечуються використанням сучасних видів обладнання, освоєнням інноваційних технологій, впровадженням прогресивних методів організації та управління виробництвом та вибором ефективних стратегій розвитку на основі формування інтегрованих структур. Останнім часом і для підприємств інших галузей харчової промисловості (м'ясної, молочної, цукрової, хлібопекарської та інших) характерним стає поширення інтеграційних стратегій та зростання ефективності як у межах окремих складових єдиного технологічного ланцюга, так і у виробничих відносинах між ними.

Дослідженням доведено, що формування та розвиток інтегрованих структур є дієвим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємств

агропромислового комплексу в цілому та харчової промисловості зокрема. Інтеграційним процесам в АПК у сучасних умовах притаманний багатовекторний характер: розвиток від простих до складніших інтегрованих систем, від функціонування виробничих структур за участю кількох підприємств сільськогосподарського й промислового виробництв, територіально близько розташованих, до регіональних і транснаціональних формувань.

Раціональні межі створення й функціонування інтегрованих об'єднань визначаються, насамперед, ринковими регуляторами – попитом і пропозицією. Інтегровані формування є економічною системою, ланки якої взаємодіють між собою в ході просування продукції до кінцевого споживача. В рамках інтегрованої системи окремі підприємства виконують визначені функції, а між ними встановлюються функціональні зв'язки. При порушенні їх взаємодії відбуваються збої в системі, які стримують реалізацію потенціалу інтегрованого формування, тому агропромислому інтеграцію, з одного боку, розглядають як форму взаємодії та об'єднання частин в єдине ціле, а з іншого – як механізм забезпечення саморегулювання організаційно-економічної системи.

Дослідження закономірностей розвитку інтеграційних процесів та концентрації підприємств з урахуванням циклічної теорії розвитку галузей [33, 34] дозволило розглянути еволюційний розвиток харчової промисловості як динамічний процес, що складається з чотирьох стадій: початкова, зростання спеціалізації, рівноваги. Дослідження зарубіжних науковців [16, 32] та аналіз вітчизняної практики інтеграційних процесів свідчать, що ступінь концентрації та інтенсивність й ефективність інтеграції залежить від стадії розвитку галузі:

- початкова стадія характеризується відсутністю або незначною ринковою концентрацією, тому що діяльність розпочинається створенням компаній у нових секторах економіки або у підгалузях, що були відокремлені внаслідок консолідації галузей, або у секторах, де щойно відбулись процеси дерегулювання або приватизації;

- на стадії росту підприємства збільшують свої розміри шляхом купівлі (злиття, поглинання) конкурентів з їхніми частками ринку, виникають ініціатори консолідації та інтеграції;
- стадія спеціалізації характеризується посиленням спеціалізації та продовженням агресивної консолідації, компанії концентрують зусилля у найбільш вигідному для себе секторі, захоплюючи все більш значні частки ринку, позбавляються від неефективних підрозділів;
- на стадії рівноваги та створення альянсів концентрація в галузі зростає до значних розмірів та досягає рівноваги, відбувається консолідація майже рівних компаній (створення альянсів), на ринку діє незначна кількість великих інтегрованих структур.

Дослідженнями встановлено [33, 34], що на початковій стадії знаходиться виробництво напоїв-енерготоніків, бутильованої питної води, заморожених напівфабрикатів та тіста, органічних продуктів; на стадії зростання – виробництво вин, алкогольних напоїв, мінеральної води, яєць та яйце продуктів, борошна; на стадії спеціалізації – виробництво хліба та хлібобулочних виробів, олії та жирів, молочних продуктів, цукру, кондитерських виробів, виробництво та переробка м'яса, птахівницька галузь, промислова переробка овочів та фруктів; на стадії спеціалізації – пивоварна галузь, виробництво тютюнових виробів. Визначення особливостей та тенденцій розвитку інтеграційних процесів у харчовій промисловості та їх специфіки, що пов'язана із галузевими особливостями та дією макроекономічних чинників, аналіз ступеня концентрації в галузях харчової промисловості України та прогнозування зміни галузевої концентрації дозволило визначити перспективні напрями інтеграційної взаємодії підприємств харчової промисловості (табл. 4.5).

Як вже зазначалося, сучасна економіка характеризується якісними структурними трансформаціями, що викликані процесами глобалізації та інтеграції, посиленням конкуренції, яка набуває рис глобальної. Жорсткі умови конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках вимагають від вітчизняних

підприємств формування та розвитку конкурентних переваг на основі використання методів стратегічного управління і планування, розробки та впровадження ефективної стратегічної поведінки.

Для забезпечення ефективного функціонування в динамічних ринкових умовах суб'єкти господарювання зобов'язані постійно розвиватися, при цьому внутрішній розвиток не є гарантією успішної конкурентної позиції. Тому, розвиток інтеграційної взаємодії та створення інтегрованих структур є необхідним, якщо суб'єкт господарювання прагне утримувати конкурентні позиції на ринку.

Конкурентні переваги інтегрованих компаній обумовлюються концентрацією контролю над стратегічно важливими сферами – фінансами, робочою силою, технологією, постачаннями сировини та компонентів, послугами й збутом.

Причиною об'єднання підприємств агропромислового комплексу в цілому та харчової промисловості зокрема є необхідність забезпечення стабільних доходів в результаті створення власної надійної сировинної бази, формування постійних ринків збуту виробленої продукції, розширення сфер діяльності, консолідації капіталів тощо.

Створення ефективних інтегрованих агропромислових формувань визначає необхідність використання нової системи виробничо-фінансових взаємовідносин, що забезпечує паритетні умови учасників агропромислового комплексу. Розвиток агропромислової інтеграції та створення ефективних об'єднань потребують забезпечення технічної, технологічної, економічної єдності та безупинності етапів виробництва, заготівлі, транспортування, зберігання, переробки сільськогосподарської продукції, виготовлення якісних та безпечних продуктів харчування, доведення їх до споживача.



Таблиця 4.5

## Особливості розвитку інтеграційної взаємодії в галузях харчової промисловості України

Параметри	Етапи життєвого циклу галузей харчової промисловості України			
	Початок	Зростання	Спеціалізація	Рівновага
1	2	3	4	5
<b>Галузі та підгалузі харчової промисловості</b>	виробництво напоїв-енергетоніків, бутильованої питної води, заморожених напівфабрикатів, тіста, органічних продуктів	виробництво вин, алкогольних напоїв, мінеральної води, яєць та яйце продуктів, борошна	виробництво хліба та хлібобулочних виробів, олії та жирів, молочних продуктів, цукру, кондитерських виробів, виробництво та переробка м'яса, виробництво та переробка м'яса свійської птиці, промислова переробка овочів та фруктів (з урахуванням виробництва соків)	пивоварна галузь, виробництво тютюнових виробів
<b>Стратегічні наміри суб'єктів господарювання</b>	Прагнення нарощувати власні доходи та збільшувати частку ринку. Стратегічний розвиток можливий у двох напрямках: нішева локалізація або продовження експансії та зростання	Набуття конкурентних переваг. Зростання обсягів продажу. Збільшення частки ринку. Розширення меж ринку. Розмір компанії стає вирішальною характеристикою, а джерелом конкурентної переваги стає уміння компанії скористатися економією масштабу галузі та ефектом накопичення досвіду	Зростання конкурентоспроможності. Збільшення прибутковості. Утримання частки ринку	Підсилення конкурентних переваг. Утримання частки ринку. Доступ до нових ринків, у тому числі не пов'язаних зі старими
<b>Оптимальна стратегія розвитку</b>	Активна інтеграція. Експансія шляхом створення самостійних бізнес-одиниць. Інтеграція у пов'язані галузі лише за умови виникнення синергії чи як елемент ресурсного забезпечення	Горизонтальна та вертикальна інтеграція. Поглинання конкурентів. Участь у різноманітних об'єднаннях (союзах, асоціаціях). Диверсифікація виробництва	Горизонтальна та вертикальна інтеграція. Зниження диверсифікованості. Дезінтеграція через виділення чи продаж непрофільних активів	Транснаціональна інтеграція. Інтеграція в інші галузі. Дезінтеграція через виділення чи продаж непрофільних активів. Відмова від власних систем збуту й сервісного обслуговування на користь незалежних посередників

Продовження табл. 4.5

1	2	3	4	5
<b>Інструментарій інтеграції</b>	Інтеграційні процеси за допомогою всіх можливих інструментів, в тому числі, й М&А, для підтримки тактики випереджувального розвитку	Підприємства збільшують свої розміри шляхом купівлі (злиття, поглинання) конкурентів з їхніми частками ринку (горизонтальна інтеграція). Інтеграція зі збутовими організаціями. Участь в об'єднаннях (союзах, асоціаціях) полегшує пошук клієнтів та дозволяє знизити трансакційні витрати	Поглинання галузевих конкурентів. Інтеграція лідерами галузі інших компаній до своїх корпоративних структур не лише шляхом прямого поглинання, а й через продаж права на використання своїх бізнес-моделей і технологій. Продаж непрофільних активів	Альянси з вітчизняними й зарубіжними конкурентами для розширення географії ринків збуту. Зміна системи дистриб'юції через кооперацію з іншими агентами. Продаж непрофільних активів. Створення нових підгалузей та самостійних секторів

Джерело: авторська розробка

Тобто, господарюючі суб'єкти працюватимуть узгоджено тільки за умови, якщо об'єднуються у ланцюгу: виробництво → переробка → реалізація → фінансово-кредитне забезпечення. Такий підхід дозволить підвищити оперативність і гнучкість управління трудовими, технічними, фінансовими та іншими ресурсами, забезпечити процес узгодження інтересів та спростити взаємодію між виробництвом, переробкою та реалізацією продукції, що зменшить залежність від посередників.

Впровадження ефективної стратегії інтеграційного розвитку в АПК може вирішити не лише питання завантаження виробничих потужностей переробних підприємств за рахунок забезпечення якісною сировиною, створення економічно вигідних умов взаємодії в аграрному секторі, забезпечити гарантовану зайнятість сільськогосподарських виробників, але й створити умови для виходу вітчизняних виробників на світові ринки, що особливо актуально в умовах світової продовольчої кризи.

Необхідно зазначити, що сталий розвиток підприємств та галузей АПК в сучасних умовах господарювання неможливий без відновлення зв'язків з наукою, активізації інноваційно-інвестиційної діяльності та спрощення дифузій техніко-технологічних нововведень.

Саме тому, найбільш конкурентоздатними, більш адаптивними до змін зовнішнього середовища є багатоцільові інтегровані об'єднання, які дозволяють максимально реалізувати потенціал усіх складових інтегрованої системи, мають забезпечити повноту циклу «наука – інноваційні розробки – інвестиції – виробництво сировини – переробка сировини – виготовлення кінцевого продукту – реалізація – споживання», сприяти виходу агропромислового виробництва на якісно новий етап розвитку.

Таким чином, поглиблення інтеграційної взаємодії та створення різноманітних інтегрованих структур є взаємовигідним для суб'єктів господарювання різних сфер агропромислового комплексу через сприяння зниженню рівня невизначеності в постачанні та збуті, формуванню стабільної сировинної зони, налагодженню взаємовигідних економічних відносин між

виробниками сировини та переробними галузями, концентрації виробничих потужностей, відновлення зв'язків з наукою та спрощення дифузії нововведень, обмеження конкуренції та збільшення вхідних бар'єрів до галузі, виникнення ефекту масштабу тощо.

З викладеного вище можливо зробити висновок щодо багатоплановості характеру інтеграційної взаємодії та інтеграційних процесів в агропромисловому секторі країни, розвиток яких здійснюється від простих до складніших інтегрованих систем, від функціонування виробничих структур за участю кількох підприємств сільськогосподарського й промислового виробництв, територіально близько розташованих, до регіональних, міжрегіональних та транснаціональних багатоцільових формувань.

На нашу думку, багатоцільові інтегровані об'єднання є найбільш привабливими об'єктами для інвестування з боку приватного капіталу, що в перспективі створить передумови для перетворення їх у сучасні ефективні виробничі структури, дозволить підвищити конкурентоспроможність вітчизняних товарів та підприємств, реалізувати експортний потенціал харчової промисловості, забезпечити продовольчу безпеку та економічну незалежність України.

#### **Література:**

1. Актуальні проблеми аграрної реформи в Україні в умовах системної кризи світової економіки [Текст] / За редакцією І.Г. Кириленка. – К.: Програма Розвитку ООН, 2009. – 135 с.
2. Амбросов В. Я. Механізми ефективного функціонування агроформувань / В.Я. Амбросов, Т. Г. Мареніч // Економіка України. – 2006. – № 6. – С. 60-66.
3. Андрійчук В.Г. Надконцентрація агропромислового виробництва і земельних ресурсів та її наслідки / В.Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2009. – № 2 (172). – С. 3-9
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; [пер. с англ. С. Жильцов; под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 1999. – 413 с. – Библиогр. в конце гл.
5. Біленький О.Ю. Генезис поняття «інтеграція» / О.Ю. Біленький // Економіка АПК. – 2010. – №12. – С. 156–158

6. Білоусова С.В. Теоретико-методологічні основи розвитку інтеграційних процесів в аграрній сфері України: [монографія] / Світлана Валентинівна Білоусова. – Херсон, 2009. – 289 с.
7. Большая Советская Энциклопедия (В 30 томах) / Гл. ред. А. М. Прохоров. 3-е изд. – М.: Изд-во «Советская энциклопедия», 1972. – Т. 10.
8. Большой толковый психологический словарь / Ребер Артур; Пер. с англ. – М.: Вече, АСП., 2000. – Т. 1. – 592 с.
9. Большой энциклопедический словарь / под ред. А. М. Прохорова. – М.: Науч. изд-во «БРЭ», СПб.: «Норинт», 1997. – 682 с.
10. Брезвін А.І. Організаційно-методичні заходи інтеграції виробництва в АПК / А. І. Брезвін // Економіка АПК. – 2000. – № 3. – С. 53-55.
11. Буряк П. Ю. Інтегровані підприємницькі структури: перспективи розвитку в Україні / Буряк П. Ю. – Львів: Логос, 2003.–564с.;
12. Гегель Г. Сочинения: в 4-х т. / Г. В. Ф. Гегель. – Т. 4. М.: Наука, 1959.
13. Герштейн Е. Ф. Дифференциация и интеграция в промышленности: теория и практика развития: Дис... д.э.н.: 08.00.05. / Ефим Феликсович Герштейн. – Минск, 1993. – 340 с.
14. Грютер Х. Интеграция приобретенного предприятия в компанию / Х. Грютер // Проблемы теории и практики управления. – 1993. – № 6. – С. 25-51.
15. Гутман Г.В. Формы кооперативного движения в условиях рыночных реформ: Монография / Г.В. Гутман, О.Б. Дигилина, Н.И. Лукин [и др.]. – [2-е изд.]. – М.: Изд.-торг. корп. «Дашков и К», 2006. – 376 с.
16. Динз Г. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу/ Грейм Динз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель; [Пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 252 с.
17. Коденська М. Ю. Формування ринкових передумов розвитку агропромислових підприємств і агрофірм // Економіка України. – 1994. – №6. – С. 60-63.
18. Коростышевская Е.М. Научно-производственная интеграция (Политико-экономическое исследование) : Дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.01 / Елена Михайловна Коростышевская. – СПб., 1999. – 310 с.
19. Короткова Г. П. Принципы целостности (к вопросу о соотношении живых и неживых систем).[Текст] / Г.П. Короткова – Л. : ЛГУ, 1968. – 162 с..
20. Краткий словарь современных понятий и терминов / Н. М. Бунимович, Г. Г. Жаркова, Т. М. Корнилова [и др.] / сост., общ. ред. В. А. Макаренко. – 3-е изд., дораб. и доп. – М.: Республика, 2000. – 670 с.
21. Кузьменко В.В. Формы, условия и механизмы интеграционных процессов агропромышленных формирований / Кузьменко В.В., Кононов А.Г. // Вестник СевКавГТУ. Серия «Экономика», 2003. – № 1 (9).
22. Купчак П. М. Харчова промисловість України в умовах активізації інтеграційних та глобалізаційних процесів: монографія / П. М. Купчак. За ред. доктора економічних наук, проф. Л. В. Дейнеко. – К. : Рада по вивч. прод. сил України НАН України, 2009. – 152 с.

23. Ленский Е. В. Корпоративный бизнес / Е. В. Ленский; под ред. О. Н. Сосковца. – Мн. : «Армита – Маркетинг, Менеджмент», 2001. – 480 с. – Библиогр.: с. 464-476.
24. Малік М. Й. Проблемні питання розвитку кооперації та інтеграційних відносин в АПК [Текст] / М.Й. Малік, Ю.Я. Лузан // Економіка АПК. – 2010. – № 3. – С. 3-8.
25. Марголит Г.Р. Механизм экономической интеграции основного звена народного хозяйства: Дис....д.э.н.: 08.00.05. / Марголит Г.Р. Московский институт управления. – М., 1990. – 364 с.
26. Месель-Веселяк В.Я. Концептуальні напрями стратегії розвитку агропромислового комплексу та сільських територій України на період до 2020 року / В.Я. Месель-Веселяк. – К. : ІАЕ УААН, 2008. 46 с.
27. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. [Пер. с англ.]. Общая ред. д-ра экон. наук Л.И. Евенк. – М. : Издательство "Дело", 1997. – 704 с.
28. Нестерчук Ю.О. Інтеграційні процеси в аграрно-промисловому виробництві: монографія / Ю.О. Нестерчук. – Умань: Видавець “Сочінський”, 2009. – 372 с.
29. Нестерчук Ю.О. Реструктуризація національного АПК та формування нових інтеграційних взаємодій у ньому [Текст] / Ю. О. Нестерчук // Інноваційна економіка. – 2010. – № 5. – С. 135-140.
30. Онушкин В. Г. Образование взрослых: междисциплинарный словарь терминологии / В. Г. Онушкин, Е. И. Огарев. – СПб.: РАО ИОВ, 1995. – 231 с.
31. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія / А. А. Пилипенко. – Харків: ВД "Інжек", 2007. – 380 с.
32. Рагин Ф.В. Консолидация отрасли и портфельная стратегия компании / Ф.В. Рагин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://icon.contrast-interactive.com/uploads/FCK/File/Ragin\\_IndustryConsolidationArticle.pdf](http://icon.contrast-interactive.com/uploads/FCK/File/Ragin_IndustryConsolidationArticle.pdf)
33. Скопенко Н.С. Формування та розвиток інтегрованих об'єднань в АПК України: [монографія] / Н.С. Скопенко. – К. : НУХТ. – 2012. – 266 с.
34. Скопенко Н.С. Інтеграційні процеси в харчовій промисловості України: сучасна концепція розвитку: Монографія / Н.С. Скопенко, Т.Л. Мостенська. – К.: НУХТ, 2015. – 400 с.
35. Социологический энциклопедический словарь: На русском, английском, немецком, французском и чешском языках / под ред. Г. В. Осипов. – М.: Издательская группа ИНФРА. – М.: НОРМА, 1998. – 488 с.
36. Старк Д. Рекомбинированная собственность и рождение восточно-европейского капитализма / Дэвид Старк // Вопросы экономики. – 1996. – № 6. – С. 4-24.
37. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [Пер. с англ.]. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2008. – 928 с.

38. Философский энциклопедический словарь / Гл. редакция: Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов – М.: Советская энциклопедия, 1998. – 840 с.

#### **4.2. Формування методичних підходів до аналізу процесів взаємодії систем управління з керованими об'єктами підприємств як джерело їх розвитку**

*Зеніна-Біліченко А. С., к.е.н., доцент*

Докорінні зміни в економіці країни спонукають до глибоких досліджень і розробки інноваційних об'єктивно необхідних концептуальних засад забезпечення розвитку первісних ланок матеріального виробництва – промислових підприємств, у яких в умовах ринкової економіки змінились форми власності, організаційно-правові форми та умови господарювання, з'явилися нові властивості.

Дієве управління процесами керованих об'єктів і всієї господарської системи, в яких би формах воно не здійснювалося, для конкретних підприємств потребує не тільки своєчасної, якісної й повної інформації про результати діяльності як керуючої, так і керованих систем в умовах ринкового середовища, а й її осмислення, конструктивного оцінювання та творчого використання при розробці й прийнятті управлінських рішень стосовно виконання чи регулювання процесів забезпечення виконання поставлених цілей. Ці завдання слід вирішувати шляхом проведення відповідних аналітичних досліджень. При цьому враховують визначальну роль і ступінь управлінського впливу системи управління на забезпечення конкурентної спроможності ресурсів, процесів виготовлення продукції чи послуг, що створюються в керованих об'єктах, та інші багатоаспектні сторони управлінської діяльності.

Питанням аналізу й обґрунтування ефективності систем загального та функціонального управління і їх структурних підрозділів, механізмам управління та їх інноваційному розвитку присвячені праці українських і зарубіжних учених: І. Ансоффа, О.В. Ареф'євої, О.С. Віханського,

А.Е. Воронкової, Л.С. Головкової, В.Л. Горєлової, А.П. Градова, В.Л. Диканя, А.В. Козаченко, Ф. Котлера, М. Мескона, А.І. Наумова, В.М. Порохні, В.С. Пономаренка, М. Портера, О.І. Пушкаря, Н.Г. Ревенко, С.Я. Салиги, Г.А. Семенова, Р.М. Тихонова, Р.А. Фатхутдінова та ін. Утім, криза, у якій перебуває українська економіка, свідчить, що проблема управління підвищенням сталості та розвитку підприємств не вирішена, тому залишаються надзвичайно актуальними подальший пошук чинників впливу на здатність систем управління до ефективної цілеспрямованої дії.

Визначення змістовного і структурного змісту аналізу систем управління підприємствами як відносно самостійних суб'єкто-об'єктів в контексті формування і підвищення інтеграційного управлінського впливу на інноваційний розвиток господарюючих суб'єктів.

Аналітичне дослідження системи управління як складного суб'єкто-об'єкта підприємства не може здійснюватися без використання конкретно-наукового методу діалектико-матеріалістичної методології, що має загальнонаукове значення й позначається терміном «системний підхід». Виходячи з високої спільності елементів системи, системний підхід базується на ряді принципів діалектики: взаємозв'язку та розвитку, залежності (пов'язаності) і незалежності, автономності, якісному розподілі цілого й частини тощо. Принципи розвитку підприємств і їх систем управління мають виявлятися через рух і позитивну зміну системних елементів. Системний підхід передбачає ієрархічність пізнання, яке потребує багаторівневого вивчення явищ, пізнання інтегральних властивостей і закономірностей систем, їх комплексів, розкриття базисних механізмів інтеграції цілого. Він спрямовується на отримання кількісних характеристик і створення методів, які звужують неоднозначність понять, визначень та оцінок. Системний підхід потребує аналізу проблеми підвищення ефективності систем управління не ізольовано, а в єдності з її середовищем, визначення сутності кожного зв'язку та кожного елемента, спільності між загальними й локальними цілями. Усе це повинно формувати в дослідників і аналітиків особливий спосіб мислення, який дає



змогу визначити суперечність чи відхилення від заданого вектора розвитку, гнучко реагувати на зміну обставин і умов господарювання, своєчасно приймати обґрунтовані коригувальні чи регуляторні рішення.

Для використання системного підходу при аналізі стану й розвитку систем управління підприємствами логічно передбачити його використання в такій послідовності:

- уточнення призначення системи управління з точки зору потреб кожного з керованих об'єктів,
- формулювання завдань аналізу, спрямованих на пошук системотвірних позитивних чинників господарювання,
- виокремлення зі структури підприємства підсистеми управління як відносно окремої, цілісної системи суб'єкто-об'єкта аналізу,
- встановлення основних параметрів керівної системи і її організаційно-управлінських характеристик, розвиток яких впливає на якість процесів операційно-виробничої системи та управління ними, їх структурних елементів.

Аналіз передбачає встановлення змісту й напрямів зв'язків керуючої та керованої систем до внутрішнього середовища, зв'язків системи управління поза межами підприємства, аналіз змісту і якості завдань з реалізації функцій управління, аналіз проміжних, локальних і кінцевих результатів та ефективності управлінської діяльності.

Основні завдання аналізу результативності й ефективності систем управління можуть реалізовуватись у сукупності або відокремлено, бути підпорядковані цілям системного аналітичного дослідження або призначені для оцінювання окремих сторін, елементів, методів чи механізмів управління.

У конкретних випадках стосовно кожного окремого підприємства мають враховуватись його специфічні цілі й уява моделі очікуваного результату функціонування в майбутньому, який здатен задовольнити потреби, визначені за результатами попереднього досвіду діяльності підприємства та врахувати його реальні можливості.

На особливу увагу заслуговує інтегруюча функція цілепокладання. Визначення її ролі й місця у функціональному змісті управлінської діяльності дає змогу в процесі аналізу визначити її зв'язок з іншими функціями управління, врахувати технології її здійснення при побудові чи вдосконаленні структур управління.

Функція цілепокладання реалізується в процесах стратегічного й поточного планування, при здійсненні яких визначаються цілі та способи їх досягнення. Встановленню цілей передують стратегічний аналіз стану і можливостей виробничої й управлінської системи та прогнозування тенденцій розвитку середовища підприємств. Однак, генеральну мету не можна ототожнювати з планом або прогнозом. Кожну її мету при виокремленні й аналізі слід подати через підцілі, ряд завдань і заходів з їх досягнення, показники очікуваних результатів. Аналіз ступеня визначеності й рівня обґрунтування цілей – складний та трудомісткий процес, в якому мають відобразитися знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, урахування об'єктивних чинників, що відбивають ситуацію в зовнішньому і внутрішньому середовищі, стан виробничого потенціалу підприємства та вплив інших об'єктивних факторів.

Для успішної організації й ефективної діяльності підприємства щодо досягнення генеральної мети суттєвими є часові характеристики цілей. Якщо підприємство орієнтується на довгострокові цілі, можна стверджувати про доцільність створення потужної системи стратегічного планування і стратегічного управління. Стратегічні цілі вказують на специфічні результати діяльності (параметри системи), яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне і має посісти на ринках для своїх продуктів. Тому забезпечення їх конкурентоспроможності слід відносити до «цілей розвитку». Довгострокові цілі точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого підприємством рівня розвитку на поточний момент, і ці характеристики стають об'єктом уваги при виборі напрямів розвитку. У свою чергу, короткострокові цілі точно визначають найближчі конкретні організаційні завдання всіх видів діяльності, які мають

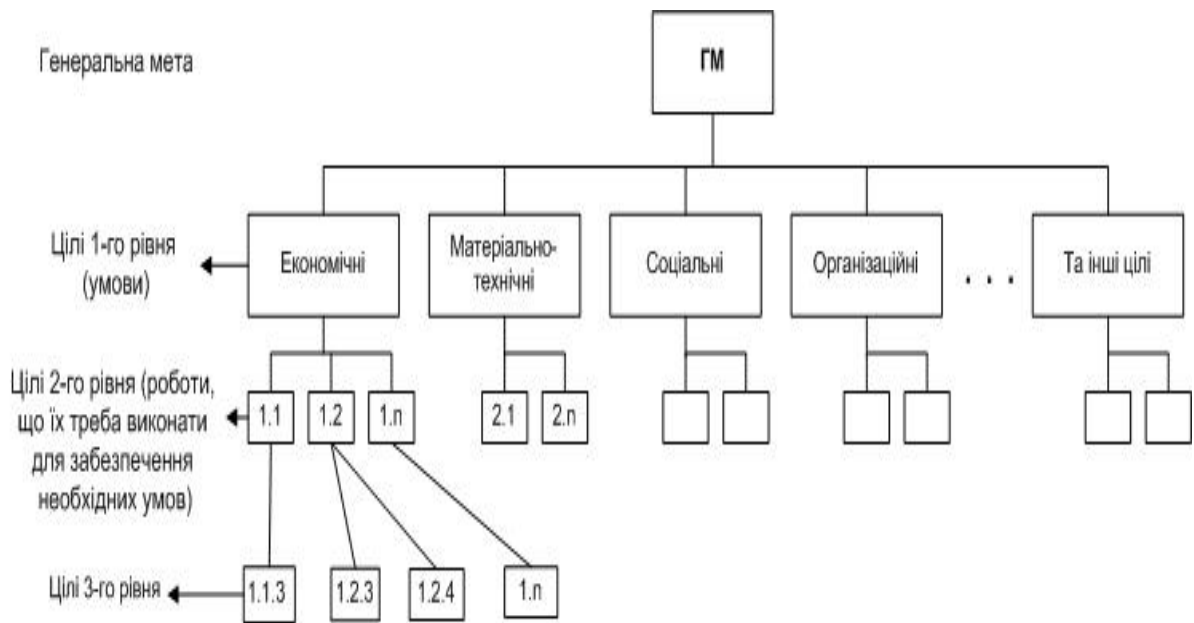
забезпечуватись, та ринкову позицію підприємства, яку організація бажає посісти згідно з її довгостроковими цілями [8].

Слід враховувати, що цілі підприємства можуть відрізнятися спрямованістю. Установлення таких цілей, нерідко суперечливих, але таких, яких можна досягти, вимагає чіткого визначення того, якого саме результату підприємство може досягти в заданих умовах: простору та часу з наявним потенціалом порівняно з необхідним, в яких структурних підрозділах і за рахунок яких використовуваних ресурсів, які результати очікування тощо. Тісний взаємозв'язок і взаємозалежності цілей зумовлюють необхідність урахування конкретизації їх взаємодії, для чого використовується спосіб їх графічного зображення.

Графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, які ілюструються зазвичай побудованим деревом цілей, демонструють розподіл загальної (генеральної) мети або місії на локальні цілі, завдання та навіть окремі дії. При визначенні їх як цільового каркасу спрямованості діяльності підприємства взаємозв'язки між ієрархічними рівнями системи управління слід ілюструвати як відповідальність різних підрозділів та окремих виконавців за досягнення поставлених цілей. Розподіл повноважень і відповідальності за їх досягнення може бути проаналізовано за відповідними системами показників досягнення цілей і рівнями їх виконання.

Конкретні показники, що характеризують досягнення цілей, дадуть змогу виконати вимогу вимірюваності кінцевих результатів. При цьому кожне підприємство самостійно обирає та формулює власні цілі, формує систему показників для вимірюваності їхніх результатів.

Врахувавши основні напрями діяльності підприємства і їх відповідне управлінське супроводження, визначимо види та ієрархію головних цілей діяльності підприємств, в яких можуть бути відображені його стратегічні й поточні завдання. Графічне зображення змісту останніх подано на рис. 1 та 2.



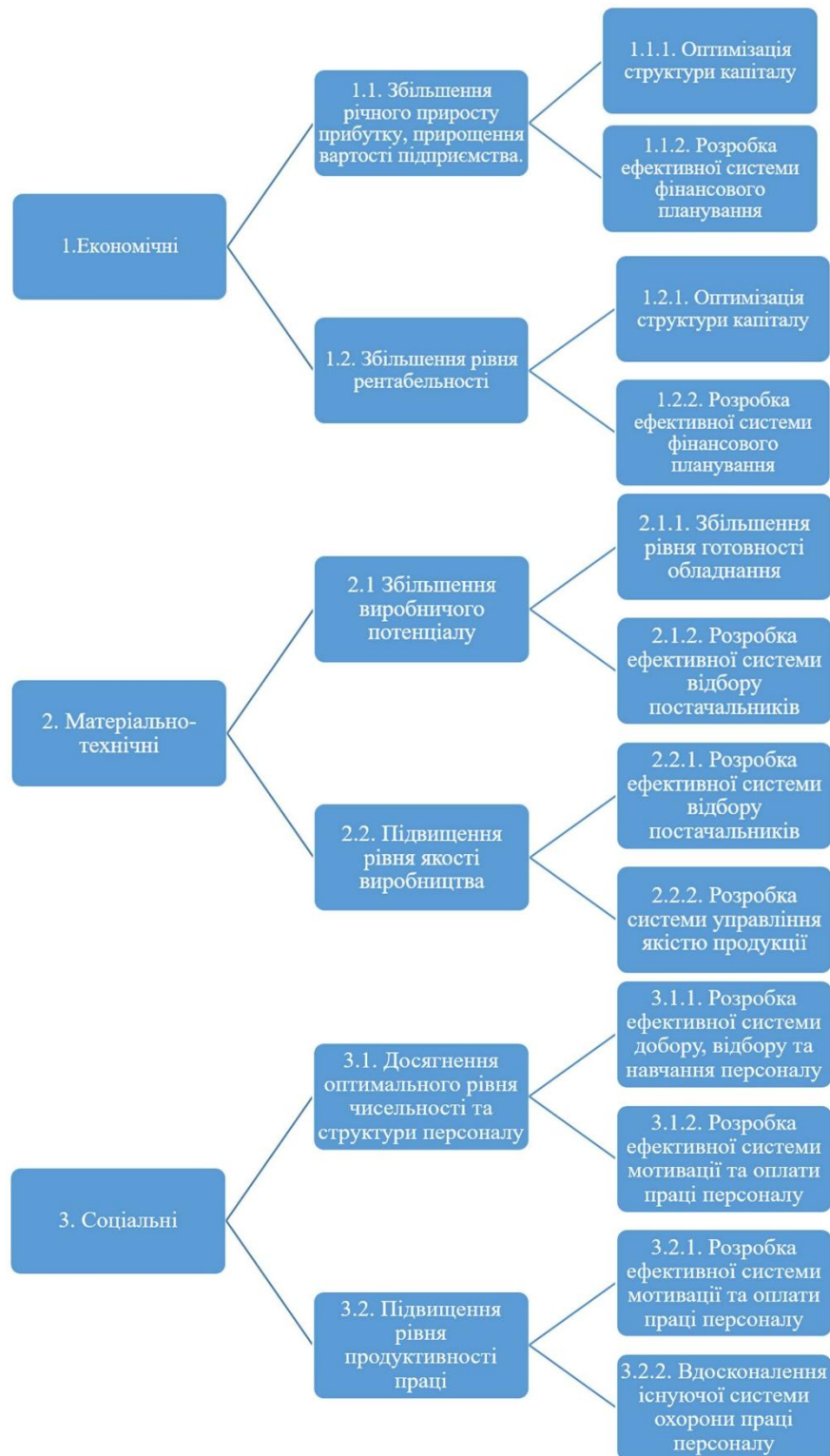
**Рис. 4.1. Структурна побудова і деталізація дерева цілей діяльності підприємства**

Метод побудови дерева цілей дає змогу вдосконалювати структуру взаємозв'язків елементів системи й отримати інформацію про відносну важливість кожного з них у спільному досягненні головної мети, визначити внутрішні можливості й невикористані ресурси, вдосконалювати зовнішні зв'язки підприємства з огляду на необхідність досягнення поставлених цілей.

Розглянемо деталізацію окремих цілей діяльності підприємств за показниками їх досягнення (рис. 4.2). Як свідчить інформація, що наведена, кожен чітко визначену та обґрунтовану мету підприємства нескладно конкретизувати й деталізувати не тільки за напрямом чи призначенням, а й за змістом, технологіями здійснення та показниками досягнення або іншими характеристиками.

Побудувавши дерево цілей, виділивши їх за рівнем управління за кожною з виокремлених цілей підприємств, можна суттєво поглибити уявлення про причинно-наслідкові зв'язки процесів, які задіяні в досягненні, та визначити ряд показників – параметрів процесів виконуваних завдань. Це дає змогу впливати на їх вирішення для управління ними для забезпечення досягнення кінцевих результатів. При цьому може здійснюватися коригування

в змісті та напрямках взаємодії елементів системи управління з керованою системою та її оточенням.



**Рис. 4.2. Деталізація цілей діяльності підприємств**

Показники в загальному переліку можуть відображати цілі організації, групуватись за видами, у тому числі загальноекономічними, маркетинговими

цілями; виробничими; фінансовими; науково-технологічними; цілями розвитку трудових ресурсів; організаційно-управлінськими та іншими.

При здійсненні аналізу рівня розвитку та результатів діяльності систем управління щодо досягнення поставлених цілей підприємства розглядається якість не тільки безпосередньо управлінських процесів, а й процесів, які забезпечуються системою управління завдяки управлінським механізмам. До них належать процеси організації допоміжних і обслуговуючих заходів, соціальні та економічні процеси, процеси суспільної активності підприємств.

Визначене дає змогу сформулювати методичні підходи до підвищення якості, змісту й реалізації аналітичної функції в системі управління, здійснення аналізу результативності системи управління з урахуванням забезпечення нею потреб складових елементів підприємства, його зовнішніх контактів.

Не ставлячи завдання розгляду методик техніко-економічного аналізу оцінки стану й результатів плину процесів керованої системи, які широко наведені в літературних джерелах і використовуються на практиці [1, 3 та ін.], розглянемо формування підходів до оцінювання стану й розвитку діяльності систем управління з огляду на її роль у виробничих системах. За призначенням і змістом діяльності, функціями, що виконуються, і завданнями, правами і відповідальністю, системи управління являють собою суб'єкто-об'єкти підприємств, які здійснюють управління й забезпечують організаційно-управлінське супроводження їх оперативно-виробничих підсистем. З іншого боку, системи управління являють собою органи, які потребують своєї раціональної й спеціальної побудови для здійснення покладених на них функцій, завдань і забезпечення цілей розвитку. Це мотивує їх високий рівень організованості, розвиненості інноваційної складової процесів управлінської діяльності, відповідного ресурсного забезпечення, науково обґрунтованої системи стратегічного й поточного планування, забезпечення інших умов, що дають змогу уявити системи управління як відносно самостійні підсистеми підприємства, які, крім здатності до впливу на керований об'єкт, мають постійно бути в стані саморозвитку й самоорганізованості, що потребує

системного, цілеспрямованого управління їх функціонуванням і розвитком. Останнє завдання мають виконувати керівники підприємств на основі аналізу і створення планів розвитку систем управління.

Якісна й повна інформація про рівень розвитку систем управління формується в процесі здійснення аналітичної функції, але, на відміну від техніко-економічного аналізу діяльності підприємства, який здійснюється систематично за даними статистичної та поточної звітності, аналіз результатів діяльності систем управління має певні відмінності. Навіть при високому рівні науково-методичного забезпечення він має ситуативний характер, а саме має здійснюватися залежно від появи проблемних ситуацій різного рівня складності, вирішення яких може бути досягнуте за рахунок більш ефективної діяльності системи управління. При цьому зазначені підходи до здійснення аналізу можуть відрізнятися залежно від виокремленої мети його здійснення. І хоча загальною його метою є оцінювання можливостей системи управління стосовно вирішення існуючих проблем у різних умовах діяльності підприємства, завдання аналізу формулюється залежно від уточненої мети оцінювання.

При визначенні стану та розвитку системи управління як суб'єкто-об'єкта кінцевий продукт або результати стратегічної й поточної діяльності управління спочатку мають визначатись за оцінкою оптимальності комбінації нових видів продукції, чи таких, що випускаються, послуг, здійснюваних робіт і створюваних технологій, виготовлення і використання яких дозволяє всьому підприємству просунути у власному розвитку.

Важливо, що методи і засоби управлінської діяльності при вирішенні різних завдань не можуть бути однаковими, навіть у незмінюваних умовах функціонування підприємств. Тому, оцінювання результатів діяльності, рівня розвитку і можливостей системи управління не може здійснюватися однаковими чи стандартними методами. Їх вибір залежить від завдань і цілей оцінювання, які можуть включати:

– визначення здатності системи забезпечувати цілі діяльності підприємства за умови збереження (незмінності) номенклатури продукції, що випускається, робіт чи послуг;

– здатність системи управління до налагодження комунікативних зв'язків із господарюючими суб'єктами зовнішнього середовища й інституціональними структурами;

– здатність системи управління до здійснення технологічної диверсифікації виробництва;

– здатність системи управління до забезпечення досягнення вищої результативності й ефективності діяльності;

– здатність системи управління до досягнення цілей підприємства і його функціонування в умовах жорстокої конкуренції на ринку товарів і послуг;

– здатність системи управління задовольняти потреби споживачів продукції за рахунок створення їх переваг і конкурентних можливостей тощо.

У кожній із наведених можливих причин проведення аналізу необхідно встановлювати переваги та слабкості систем управління, визначати ресурсні складові її потенціалу, рівень їх розвитку, комплексність, навички і можливості системи управління залежно від очікуваних змін.

Це спонукає до конкретизації першочергових (первісних) сфер управлінської діяльності системи, для успішного забезпечення яких вона формується й зобов'язана розвиватись. Має бути розшифрований зміст можливостей управління і його здатності ефективно управляти в нових змінюваних умовах. Незважаючи на те, що система управління будь-якого підприємства має типові елементи та дотримується при формуванні управлінських впливів «типового загально визначеного управлінського циклу», їй властиві специфічні компетенції і породжувані ними навички для здійснення поточних управлінських функцій, завдань і забезпечення ключових цілей розвитку підприємства з огляду на змінювані ринкові умови господарювання. Враховуючи зазначене, у кожному окремому випадку для вибору методів аналізу системи управління спочатку формулюються цілі здійснення аналізу,



які визначають, виходячи зі зміни концепцій і заходів стратегічного продуктивного розвитку підприємства на момент аналізу його діяльності, очікуваних меж зміни параметрів керованих процесів, можливих змін концепцій маркетингу та інших необхідних перетворень.

Втім, слід відзначити, що хоч цілі різних підприємств суттєво відрізняються за змістом, горизонтом досягнення, ступенем інноваційності, у їх складі можна чітко виокремити два основні види цілей: економічні та соціальні.

Економічні цілі спрямовуються на оптимізацію та ефективність використання виключно всіх ресурсів і процесів підприємства, напрямів і шляхів його розвитку для зміцнення економічного благополуччя підприємства. У складі підцілей економічних цілей можливо розглядати і технічні, і технологічні, і організаційні, пов'язані з економічними цілями, що сприяють отриманню очікуваних економічних результатів і досягненню економічних цілей. Соціальні цілі спрямовуються на задоволення соціальних потреб працівників, зміцнення соціальних умов праці, підвищення кваліфікації, зростання людського ресурсу та інші заходи, що становлять зміст соціальної діяльності підприємства і створюють соціальні блага всього суспільства.

Аналіз систем управління доцільно здійснювати поетапно. На першому з них мають бути розглянуті загальні, відносно статичні, характеристики систем управління, склад і структура елементів системи управління як суб'єкто-об'єкта, її цілі, завдання, функціональний зміст діяльності, склад працівників та інші якісні й кількісні показники та параметри, з метою визначення досконалості побудови, рівня розвитку показників і результатів її діяльності з урахуванням результатів діяльності керованих об'єктів, існуючих можливостей та резервів системи управління. При цьому доцільно аналізувати показники системи управління не тільки з точки зору їх ресурсного рівня якості, а й достатності, діапазону можливостей для вирішення поставлених завдань, визначити бюджет системи управління та проаналізувати співвідношення темпів зростання бюджету з темпами покращення результатів діяльності керованого об'єкта.

На другому етапі визначаються можливості системи управління до реалізації нових завдань, вирішення нових проблем і здатності забезпечити бажані результати нових чи змінюваних цілей розвитку, які подано в табл.4.6.

Методика аналізу систем управління на другому етапі передбачає використання спеціальних методів оцінювання з огляду на зміст вирішуваних проблем [4, 5].

Процедура аналізу включає визначення чи уточнення цілей підприємств і показників їх досягнення, інформацію про рівень розвитку керованої системи і систем управління, визначення різниці між існуючими й бажаними результатами, існуючим рівнем очікуваних та цільових позицій розвитку, уточнюються способи досягнення цілей і здійснюється аналіз можливостей систем управління якісно виконувати свою місію. Наведений порядок аналізу належить до так званого адаптивного шляху розвитку й удосконалення систем управління до існуючих вимог і потреб сьогодення.

Таблиця 4.6

**Схема побудови послідовності аналізу систем управління**

Показники	Система управління	
	Керований об'єкт (операційно-виробнича система)	Керуюча система (суб'єкто-об'єкт підприємства)
1	2	3
<b>I етап – загальна характеристика складових системи управління підприємством</b>		
Інституційні характеристики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- місія підприємства;</li> <li>- статут підприємства, колективний (установчий) договір;</li> <li>- цілі підприємства, стратегічний (перспективний) план діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цілі управління;</li> <li>- положення про систему управління;</li> <li>- посадові інструкції керівного корпусу;</li> <li>- положення про структурні підрозділи;</li> <li>- напрями і завдання діяльності</li> </ul>

1	2	3
Кількісні параметри і показники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- номенклатура продукції (послуг);</li> <li>- виробнича потужність;</li> <li>- місткість сегментів ринку;</li> <li>- основні виробничі ресурси (основні фонди, оборотні засоби, трудові ресурси);</li> <li>- конкурентоспроможність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тип організаційної структури;</li> <li>- кількість структурних елементів системи управління;</li> <li>- кількість ієрархічних рівнів;</li> <li>- кількість працівників;</li> <li>- функціональна і процесна структура</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- показники забезпечення підвищення якості й конкурентоспроможності продукції;</li> <li>- витрати на виробництво;</li> <li>- організаційно-технологічний рівень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління;</li> <li>- напрями й кількість внутрішніх і зовнішніх зв'язків;</li> <li>- професійний, кваліфікаційний і освітнянський рівень працівників;</li> <li>- показники оцінювання результатів управлінської діяльності;</li> <li>- мотиваційні й заохочувальні стимули;</li> <li>- бюджет системи управління</li> </ul>
<b>II етап – аналіз показників результатів діяльності систем управління</b>		
Темпи зміни показників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- темпи збільшення обсягів виробництва;</li> <li>- темпи збільшення сегментів ринку;</li> <li>- зміна конкурентних переваг;</li> <li>- зміна обсягів ресурсів;</li> <li>- зміна інвестиційної привабливості;</li> <li>- рівень досягнення економічних цілей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень досягнення показників економічних цілей;</li> <li>- рівень досягнення показників соціальних цілей;</li> <li>- рівень інноваційної активності;</li> <li>- рівень інвестиційної активності</li> </ul>
<b>III етап – аналіз і оцінка можливостей розвитку систем управління</b>		
Стратегічні і поточні резерви та можливості систем до саморозвитку і розвитку керованого об'єкта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз невикористаних виробничих можливостей операційної системи (резерви, поточні);</li> <li>- резерви підвищення організаційного рівня;</li> <li>- здатність до засвоєння та накопичення нових знань і їх реалізація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здатність (резерви) системи управління до технологічної диверсифікації виробництва;</li> <li>- здатність до засвоєння нових правил «гри» і «поведінки на ринку»;</li> </ul>

Продовження табл. 4.6

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- здатність системи управління до забезпечення досягнення вищої ефективності функціонування керованої системи;</li> <li>- здатність до досягнення цілей підприємства в умовах жорстокої конкуренції;</li> <li>- здатність задовольнити потреби споживачів, партнерів; суб'єктів державного і недержавного господарювання; суспільних організації</li> </ul>

Результатом аналізу стають пропозиції і шляхи доведення можливостей системи управління до відповідного рівня, який здатний забезпечити потреби в управлінні керованих об'єктів. Точність і обґрунтованість висновків аналізу суттєво залежить від точності методів формування й розрахунку показників. Але слід підкреслити, що засобів виміру абсолютної точності показників практично не існує. Тому, важливим результатом аналізу має бути встановлення тенденцій змін сутнісних і результатних тенденцій розвитку, їх характеристик і очікуваних наслідків.

Чільне місце в системі аналізу посідає визначення типу управлінської поведінки системи. У її змісті розглядаються підприємницький і конкурентний тип поведінки та їх різні модифікації, які спрямовуються на здійснення прийнятих стратегічних програм і проектів розвитку.

Загалом вибір методичних підходів до здійснення аналізу, його зміст і послідовність використання залежать і від «екстремальності» чи інших умов формування аналітичних висновків, наявності інформаційної бази та її достовірності. Інформація про якість системи управління як суб'єкто-об'єкта управління має бути подана максимально конкретно і в кількісному вимірюванні.

Для забезпечення дієвості й ефективності впливу управлінські рішення розробляються як альтернативні варіанти. Вони порівнюються між собою з метою прийняття найкращого з них і будуються на вимірах існуючих ресурсів, врахуванні ситуативності, визначенні необхідних зусиль, передбаченні очікуваних результатів з урахуванням чинників впливу, ефективності і здатності забезпечувати тільки конкурентоспроможний суб'єкт управління. Виходячи з того, що система управління належить до відкритих, організаційних, соціально-економічних систем, виміри параметрів її характеристик мають давати уявлення не тільки про призначення та кількість їх елементів, а й про показники стану та розвиненості існуючих зв'язків і результатів функціонування, свідчити про характер, призначення й показники особливих властивостей системи, побудову відносин у системі управління з керованою системою та середовищем. Вимірювання мають здійснюватися за ієрархічним рівнем управління, процесами управлінського циклу, функціями, методами та іншими характеристиками і складовими управлінського інструментарію. Виходячи з надзвичайної складності об'єкта, що аналізується, такі виміри мають починатися з певної теоретичної моделі всіх процесів і відносин управління, які дозволяють створити уявлення про поліструктурність, багатоплощинність, багатокритеріальність та інші елементи системи управління і труднощі в їх комплексному оцінюванні.

Необхідною умовою для проведення аналізу є наукове обґрунтування методичних засад процесів оцінювання, які мають спиратися на досконалі методи виміру. Необхідно враховувати, що показники й методи економічного вибору також постійно еволюціонують. У частині показників, що використовуються, здійснюється перехід від локальних до інтегрованих критеріїв. В останніх почали нараховуватись і відображатися соціальні, екологічні, інформаційні та інші складові, які є об'єктивною вимогою нового типу економіки країни. Почали також враховуватись і оцінюватись фактори, що впливають на складові та діяльність системи управління, широко використовується оптимізація керованих параметрів і структурних елементів,

межі економічної стійкості систем і рівні їх коливання. Ці параметри хоча можуть і не стосуватися окремих об'єктів управління, але вони характеризують усю виробничу систему, оскільки впливають на всі елементи її внутрішньої відтворюваної структури і за межами безпосереднього управлінського впливу стосовно збільшення або стійкості результатів функціонування. До статистичних методів аналізу показників, за якими можна оцінити результати діяльності систем управління, відносять: регресійний аналіз, кореляційний, дисперсійний, коваріаційний аналіз, метод часових рядів, метод головних компонент, факторний аналіз та інші.

Склад статистичних методів оцінювання, які можуть використовуватися в системі аналізу, наведено в табл.4.7 [5].

Таблиці 4.7

#### Основні методи аналізу систем управління\*

Назва методу	Зміст	Сфера використання методу в аналізі результативності систем управління
1	2	3
Регресійний аналіз	Дослідження залежності однієї випадкової величини від ряду інших випадкових і не випадкових	Використовується для побудови емпіричних моделей складових системи управління для надання рекомендацій щодо визначення і використання поведінки в умовах змінюваності внутрішнього та зовнішнього середовища, обґрунтування напрямів модернізації чи диверсифікації керованих систем
Кореляційний аналіз	Визначення характеру та ступеня взаємозв'язку між величинами. Кореляційна характеристика – коефіцієнт кореляції	Використовуються для визначення характеру зв'язків між параметрами і характеристиками окремих елементів або їх сукупності як цілісності; перевірки статистичних гіпотез стосовно величини або ступеня значущості і впливу того чи іншого зв'язку між визначеними показниками на кінцеві результати діяльності керованих об'єктів залежно від рівня досягнення показників діяльності систем управління
Дисперсійний аналіз	Перевірка гіпотез про вплив показників якості факторів управління на рівень досягнення цілей (тобто тих, які не мають кількісного виразу)	Використовується для перевірки гіпотези про вплив управлінських факторів на забезпечення досягнення цілей діяльності керованих об'єктів

Продовження табл. 4.7

1	2	3
Коваріаційний аналіз	Дослідження регресивних і дисперсійних факторів для перевірки гіпотез про їх значущість	Застосовується для створення і вивчення особливостей існуючих моделей процесів управління і їх кількісних та якісних показників, які визначають і впливають на рівень кінцевих результатів діяльності
Метод часових рядів	Дослідження часових рядів дискретних випадкових процесів, які відбуваються в інтервалах часу	Використовується для побудови трендових моделей і тенденції зміни результативних показників діяльності керованих об'єктів. Вони дозволяють визначити динаміку процесів і факторів, які суттєво впливають на розвиток досліджуваних явищ, періоду їх максимальної дії, спрогнозувати величини зміни показників
Метод головних компонент	Визначення загальних для множини випадкових значень техніко-економічних, соціальних, організаційних та інших показників факторів, від яких залежить очікуваний рівень досягнення цілей. Дає можливість за кількістю головних ознак виділити відповідну кількість головних компонентів, які в подальшому використовуються для факторного аналізу	Модель дозволяє з'ясувати, що і якою мірою визначає ряд показників системи управління, обраних для дослідження, а також пояснює зв'язки між ними
Методи рангової статистики	Дозволяють об'єднати при дослідженні якісні і кількісні показники і ліквідувати їх обмеженість шляхом присвоєння їм рангів	Використовується при оцінюванні рівня розвитку систем, дослідженні досягнення цілей розвитку, рівня якості процесів і систем управління
Методи кластерного аналізу	Багатовимірною статистичною процедурою, яка дозволяє виконати складну (на основі ряду ознак) класифікацію об'єктів	Використовується для пошуку альтернатив господарської поведінки підприємств на ринку, пошуку альтернатив подальшого розвитку, обґрунтування стратегічних програм та планів розвитку й інших заходів
Функціонально вартісний аналіз	Метод системного дослідження структури процесів, виробів з метою підвищення корисного ефекту на одиницю сукупних витрат	Встановлення доцільного набору функцій, які мають виконувати органи управління й керовані ними об'єкти в конкретних умовах

\* Методи економічного і техніко-економічного аналізу діяльності керованих об'єктів широко наведені в науковій і науково-методичній літературі [1, 5].

Методи аналізу можуть розрізнятися і за окремими напрямками аналізу систем управління, і за сферами їх використання, що наочно подано в табл.4.8

Таблиця 4.8

### Основні методи аналізу за сферами їх використання

Методи і прийоми аналізу	Напрями аналізу і оцінки системи управління						
	Структури управління	Оцінка ієрархічних рівнів	Визначення функціональної структури систем управління	Бюджет системи управління	Чинники впливу на результати керованих об'єктів	Залежність результатів діяльності підприємства від рівня розвитку управлінського потенціалу	Оцінка здатності системи управління забезпечувати досягнення цілей
Методи: Графічний Функціонально-вартісний аналіз Факторний аналіз Економіко-математичні методи	+	+	+	+	+	+	+
Прийоми аналізу: Деталізація Узагальнення розрахунків абсолютних і відносних середніх величин Динамічні ряди Суцільні і вибіркові спостереження за низкою періодів	+			+	+	+	+

Якість аналізу результатів діяльності системи управління суттєво залежить від кількості і ступеня вимірюваності показників оцінювання, існуючої системи внутрішнього управлінського обліку, професіоналізму аналітиків. До системи показників мають бути включені показники, які дозволяють описати її цілі, функції, завдання й результати. Кожний з показників має відповідати вимогам відповідності, критичності, стійкості та інформаційності. За способом оцінювання показники можуть бути як кількісно вимірюваними, так і якісними, абсолютними та відносними, мати одиниці виміру й бути безвимірними, локальними та інтеграційними, мажорируемими (які слід підвищувати для досягнення цілей) і мінорированими (для яких мінімальне значення є найкращим), прямими і опосередкованими.

Їхній добір здійснюється залежно від поставлених завдань аналізу. При цьому використовуються відповідні методи розрахунку показників.



Важливу роль у процесах оцінювання відіграє наявність відносних організаційних, економічних, соціальних нормативів, на основі яких здійснюються структурні зсуви в змісті управлінської діяльності під впливом науково-технічних, інноваційних, інституціональних змін та кон'юнктурних чи політичних чинників. Виклики зовнішнього середовища, динаміка макроекономічних змін зумовлюють необхідність аналізу існуючих адаптаційних механізмів управління змінами, а саме врахування динаміки макроекономічних показників, наприклад, механізму індексації цін, резервування і страхування виробничих ресурсів тощо [5].

Наукове обґрунтування методичних засад оцінювання стану системи управління і процесів її еволюційного розвитку має спрямовуватись не тільки на її вдосконалення, а й на розробку обґрунтованих заходів для створення якісних змін у відтворенні й розвитку структури виробничої системи, підтримки її збалансованості, пропорційності та еволюції репродуктивних шляхів її розвитку.

При оцінюванні результатів системи управління як системного об'єкта слід враховувати в першу чергу те, що вона сама формує й обґрунтовує цілі функціонування управління керованими об'єктами, враховуючи при цьому численні ринкові, політичні, економічні та інші чинники в умовах невизначеності вхідних даних і неможливості їх чіткого прогнозування. Велика кількість зв'язків і відносин формують її як надзвичайно складну в аналітичному і структурному сенсі ієрархічну структуру за станом перетину і взаємовпливу управлінських процесів, а також обґрунтуванні управлінських рішень. Тому ефективність використання математичних моделей для прийняття управлінських рішень у край низька. Це створює недоцільність їх використання при аналізі систем управління як цілісності, хоча й існує реальна можливість оцінювання її окремих елементів.

Основну роль в управлінні, як було попередньо підкреслено, відіграє людина. Саме із цим пов'язують численні помилки при формуванні цілей функціонування підприємств і витрат ресурсів на їх досягнення. Тому при

аналізі систем управління слід враховувати: неадитивність відносин, невизначеність даних, стохастичність, поріг складності, неповторюваність проблемних ситуацій, ієрархічність відносин, фактор часу та інші властивості й форми їх прояву.

Неадитивність відносин визначається тим, що властивість системи управління не є сумою властивостей її елементів (чи підсистем). Тому використання лінійних функцій як інтегральних показників не відповідає сутності поняття критерію оцінювання результатів діяльності системи управління.

Невизначеність даних – фактор, який присутній практично завжди в момент прийняття керівниками управлінських рішень. Коли керівник ставить свій підпис під документом, в якому сформульовано управлінське завдання чи рішення, він не завжди точно знає значення всіх умов чи характеристик, які будуть позитивні при реалізації рішення в майбутньому.

Багатокритеріальність результативних характеристик системи управління визначається чисельністю виконуваних нею функцій і завдань, їх різною цільовою спрямованістю. При цьому виконання однієї функції не тільки може породжувати іншу функцію чи завдання, а й створювати власні нові якості, а значить, нові показники та характеристики свого виміру.

Серед використовуваних показників має визначатися і певна послідовність їх формування та використання. Показники системи управління як суб'єкто-об'єкта при аналізі доцільно називати функціональними, а інші – показниками виробничо-операційної, керованої системи. При цьому вони можуть мати певні суперечності, наприклад, для підвищення одного показника треба знизити інший, тому повинні мати місце компромісні рішення і використання принципу багатокритеріальності.

Ознаки стохастичності системи управління та її процесів виявляються в тому, що результати управлінських рішень багато в чому є ситуативними подіями, спричиненими непередбачуваними подіями як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Це супроводжується відсутністю достатніх

аналітичних залежностей між можливими результатами реалізації управлінських рішень і показником стану системи управління в момент впливу на неї несподіваних викликів середовища. Величина впливу і зміна в характеристиках плину процесів досягнення цілей управління, непередбачуваність і запізненість даних, обмеженість, недостатня гнучкість і керованість самої системи управління не створюють можливості швидкого перебудування систем управління як у структурному, так і функціонально-змістовому плані, навіть якщо такий висновок і може бути кінцевим у результатах аналізу.

Поріг складності системи управління характеризується тим, що за одиницю часу людина, яка є головною складовою системи, може засвоїти обмежений обсяг інформації. Вважається, що середній індивідум може одночасно обробити близько восьми взаємопов'язаних факторів. Низька повторюваність проблемних ситуацій в управлінні робить сумнівним правомірність використання класичної теорії ймовірності, а використання суб'єктивних імовірностей (тобто суб'єктивного уявлення про достовірність) подій поки недостатньо розроблено. Фактор часу, який має враховуватись для характеристики системи управління як об'єкта аналізу, пов'язаний зі швидким старінням інформації, що зумовлює необхідність швидкого прийняття управлінських рішень на основі інтуїції керівників і виконавців.

Усе вищезазначене виокремлює й характеризує систему управління як об'єкт аналізу, методологічні основи якого на сьогодні поки ще не відпрацьовані.

Глибина і зміст методичних засад та практики оцінювання безпосередньо залежать і від масштабів технічних, технологічних, соціально-економічних перетворень, які здійснилися або здійснюються у виробничих системах керованих об'єктів, їх інноваційності, цілеспрямованості, часової тривалості і завершеності. Тому логіка аналізу результативності й ефективності систем управління має змінюватися в напрямі оцінювання її впливу на досягнення цілей діяльності підприємств, їх інноваційної та інвестиційної діяльності, що

сформульовані в «Стратегіях і планах розвитку», і які безпосередньо розглядаються і обґрунтовуються в системі управління.

Систему управління слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, процеси формування й розвитку якої мають випереджальний характер відносно керованих об'єктів і формують її як відносно самостійну складову операційно-виробничих систем. Вона являє собою цілісний і складний організм, який справляє вирішальний вплив на діяльність підприємства. Способи побудови й механізми дії систем управління з керованим об'єктом тісно пов'язані, і ця ситуація зумовлює необхідність розгляду розвитку підприємств крізь призму інноваційності й розвитку систем управління, їх потенціалу та спонукає до постійного перегляду змісту функцій, завдань, процесів і органів управління.

Напрями подальшого розвитку систем управління треба обґрунтовувати за даними аналітичних вимірювань і оцінювання зростання показників ефективності використання ресурсів, які були витрачені на досягнення цілей розвитку й результуючих показників фактичного досягнення цілей. Відповідність отриманих результатів досягнутих цілей поставленій меті в процесах оперативного керованого розвитку може визначатися шляхом побудови вектора функції відповідності за максимальним (або мінімальним) значенням показників досягнення цілей.

Аналітичні дослідження систем управління мають здійснюватися з використанням конкретного наукового методу діалектико-матеріалістичної методології, що позначається терміном «системний підхід». Його використання в процесі аналізу в роботі запропоновано в такій послідовності:

–розгляд системи управління як цілісності, в якій зміна будь-якої складової призводить до зміни інших складових і системи в цілому;

–уточнення призначення цілей і завдань системи управління, визначення цілей функціонування та розвитку систем управління з погляду вимог і потреб кожного з керованих об'єктів;

–виокремлення системотвірних і позитивних чинників системи управління як самостійного суб'єкто-об'єкта аналізу;

–встановлення основних параметрів керівної системи та їх організаційно-управлінських характеристик, розвиток яких формує й посилює управлінський вплив на якість процесів і технологій операційно-виробничої системи, її структурних елементів.

Результати виконаного дослідження дозволяють дійти висновків, що недосконалість системи управління підприємствами та недостатній рівень їх розвитку не сприяють підвищенню ефективності функціонування й розвитку керованих об'єктів. Підвищення якості та спрямування змісту управлінської діяльності на досягнення цілей підприємства, запровадження інноваційних технологій менеджменту, чітке визначення важелів управлінського впливу на кінцеві результати діяльності, конкурентоспроможність і стійкість керованих систем у ринковому середовищі потребують науково обґрунтованої розробки стратегій розвитку систем управління, які включають пріоритетні складові загальної стратегії розвитку підприємства, будуються на змістовному оновленні, варіативності, гнучкості та їх здатності до успішного функціонування в змінюваних умовах середовища.

### **Список використаної літератури:**

1. Баканов М.И. Теория экономического анализа / М.И.Баканов, А.Д.Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 416 с.
2. Бобровська О.Ю. Методичні засади аналізу і оцінки ефективності використання ресурсів і витрат промислових підприємств міста / О.Ю.Бобровская // Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб. – К.: Техника, 2000. – Вып. 24. – С. 93–106.
3. Виханский О.С. Стратегічне управління: навч. посіб. / О.С. Виханский. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 395 с.
4. Зеніна-Біліченко А.С. The strategic management of the enterprises in crisis condition/ А.В. Вороніна, А.С.Зеніна-Біліченко // Науковий журнал «Sciences of Europe» (Praha, Czech Republic) Vol 2, №23 (2018), p.3-7
5. Зеніна-Біліченко А.С. Методичний підхід до аналізу і оцінки результативності діяльності управління в системі управлінського консультування / Н.Г. Ревенко, С.І. Тарасенко, А.С. Зеніна-Біліченко //

Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Д. : ДНУ, 2010. – Вип. 265. – Т. 3. – С. 571–581.

6. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування/ Г. Мінцберг; пер. з англ. – К., 2008. – 241с.

7. Ревенко Н.Г. Організаційно-технологічні засади реформування систем управління промисловими підприємствами : монографія / Н.Г. Ревенко, А.С. Зеніна-Біліченко. – Дніпродзержинськ: 2011. – 257 с.

8. Ревенко Н.Г. Управління ресурсами промислових підприємств в умовах перехідного періоду : монографія /Н.Г. Ревенко. – К. : Бюл. Вищої атестаційної комісії України, 2000. – 256 с.

9. Семенов А.Г. Реалізація економічних методів управління в умовах приватної фірми [Електронний ресурс] / А.Г. Семенов, О.О. Плаксюк // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 1. – С. 176–180. – Режим доступу:

[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2010\\_1/index.html](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_1/index.html).

#### **4.3. Запровадження планування персоналу в системі управління підприємством**

**Рибачук-Ярова Т.В., к.е.н., доц., Москаленко В.О. к.е.н., доц.**

Визначаючи основні ризики для бізнесу, закордонні та українські керівники не сходяться в поглядах. Наприклад, в Україні про ризик кадрового дефіциту говорить 86% опитаних респондентів, з них 51% вважають кадровий дефіцит головною загрозою на шляху до розвитку їх компанії. Серед причин кадрового дефіциту називають демографічну кризу 1990-х, введення безвізового режиму (трудова міграція), невисокий рівень зарплат в українських компаніях в порівнянні із закордонними [10].

В епоху цифрових технологій та інноваційних змін компанії весь час знаходяться під тиском того, що будь-який момент може бути створена кардинально нова бізнес-модель в їх галузі. Саме вищезазначене і спонукає авторів до розгляду планування чисельності персоналу як напряму удосконалення системи менеджменту підприємства.

Відомо, що ефективне управління може здійснюватися тільки в тому випадку, коли існує система, яка реально діє, вирішуючи завдання управління. Якщо дана система є органічною частиною підприємства, її діями здійснюється управління і вона не вирішує завдань, відмінних від управлінських, то її можна розглядати як спеціалізовану систему або ж як систему управління.

Система управління є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків. Вона виступає у вигляді реально існуючої субстанції, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту і конкретний прояв, а функція управління набуває практичну реалізацію. Таким чином, управлінська діяльність - це функціонування системи управління [15].

Система управління складається і діє не тільки у відповідності до змісту функції управління і характером відносин, які є основою управлінських взаємозв'язків, але і відповідно до умов, в яких формується система управління, а також згідно з властивим системі управління принципам її побудови, функціонування та перетворення [1].

В рамках нашого дослідження будь-яке підприємство може бути представлене як деяка цілеспрямована система, яку можна досліджувати на основі положень системного аналізу. У такому розгляді виникає необхідність вивчення підприємства, як системи, тобто як набір основних елементів і стосунків між ними.

Поняття «система» характеризує впорядкованість, цілісність і наявність певних закономірностей і зв'язків. Це поняття постійно використовується при необхідності опису того чи іншого об'єкту або явища, що складаються з різних частин, володіють певними ознаками, властивостями, характеристиками і, що підкорюються певним законам функціонування. Поняття «система» вживається достатньо давно і має багато визначень. Їх аналіз показує, що визначення поняття «система» змінювалося за формою та змістом протягом тривалого часу. Так, Л. Фон Берталанфі [8] визначав систему як «комплекс взаємодіючих компонентів» або як «сукупність елементів, що знаходяться в певних стосунках один з одним і з середовищем». Часом систему визначають як сукупність

взаємодіючих елементів. Ознаками системи є безліч складових її елементів, єдність головної мети для всіх елементів, наявність зв'язків між ними, цілісність, наявність структури та ієрархічності, відносна самостійність та наявність системи управління цими елементами. Згідно економіко-математичному енциклопедичному словнику, система — це безліч елементів, що знаходяться у взаємозв'язках, відношеннях, і завдяки цьому уособлюють певну цілісність. Згідно Великому економічному словнику, система (від греч. *systema* - ціле, складене з частин, з'єднань) - безліч взаємодіючих елементів, що знаходяться у зв'язках один з одним, та складають цілісне утворення.

Згідно системному підходу у підприємства, як відкритої системи, є певні особливості [6, 11, 13]:

- відкритий характер по відношенню до зовнішнього середовища, в якості якого виступають конкуренти підприємства, постачальники, споживачі, законодавча і правова бази, економічна ситуація в державі, в цілому;

- динамізм - визначає здатність підприємства змінюватися, розвиватися, переходити з одного якісного стану в інше, залишаючись при цьому системою;

- ієрархічність - характеризує можливість послідовного розчленування системи на складові її компоненти зверху вниз — від складніших і більших систем до підсистем, компонентів і т.д.;

- цілісність (емергентність) - припускає, що всі частини системи спрямовані на досягнення єдиної мети і володіють деякими загальними властивостями, ознаками і поведінкою системи;

- стійкість - це здатність системи повертатися в стан рівноваги після того, як вона була з цього стану виведена під впливом зовнішніх дій або факторів;

- саморегулювання - визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі;

- самоорганізація - характеризує здібність системи виходити на новий рівень розвитку, и все більше проявляти такі здібності, як здібність протистояти процесам зовнішнього середовища та адаптуватися до нових умов, змінюючи, при необхідності свою структуру, зберігаючи при цьому певну стійкість;



– адаптивність - визначає здатність системи робити активні дії у відповідь на багатообразні дії зовнішніх і внутрішніх чинників.

В свою чергу, система управління поділяється на підсистеми. Першою підсистемою є те, що раніше було прийнято розглядати як власне систему управління. Це сукупність управлінських органів, підрозділів та виконавців, які здійснюють закріплені за ними функції та вирішення поставлених перед ними завдань, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється безпосередньо управлінський вплив. Дану підсистему системи управління можна розглядати як єдність організацій, технологій та методів управління. В літературі дана підсистема отримала назву структурно-функціональної підсистеми системи управління підприємством. Зазвичай саме структурно-функціональна підсистема піддається самому ретельному аналізу і опису при розгляді питань побудови та функціонування системи управління. В даний час найбільш глибоко і повно розроблені загальна теорія функцій управління, кадрів управління, організаційних структур управління, а також технології та методів управління [2].

Більшість з розглянутих особливостей підприємства, як відкритої системи, є характеристиками здібності підприємства до адаптації. Адаптація підприємства і системи управління його діяльністю, зокрема, характеризуються ступенем відкритості підприємства по відношенню до зовнішнього середовища, динамізмом, ієрархічністю, рівнем стійкості, саморегулювання, самоорганізації та адаптивності. Наявність та ступінь розвитку кожної з цих характеристик забезпечує ефективну діяльність підприємства, як системи. Ці характеристики підприємства можна перенести безпосередньо і на систему управління його діяльністю, яка є основою успішної діяльності та розвитку підприємства[15].

Поняття «система управління» з різних підходів і точок зору багатьох авторів розглядається по-різному. В більшості випадків «система управління» визначається як комплекс або сукупність тих чи інших елементів, підсистем, які є основою ефективної діяльності підприємства. Аналіз понять «система управління» показав, що при їх визначенні використовуються такі ключові

слова: комплекс, сукупність, впорядкована сукупність та набір інтегрованих застосувань. Представлені поняття «системи управління» є достатньо повними. Але, жоден з авторів не звертає увагу на таку ознаку системи як здатність до адаптація, що розкриває її гнучкість, та «адаптивність», як властивість системи, тобто пристосування до нових умов.

В подальшому, нами система управління діяльністю підприємства буде визначатися як сукупність підсистем управління діяльністю підприємства, кожна з яких складається з певних елементів і зв'язків між ними, змістовність яких змінюється в процесі взаємодії з зовнішнім середовищем.

Система управління діяльністю підприємства, як і підприємство в цілому, складається з підсистем і елементів, що взаємодіють у процесі управління. Всі елементи системи управління взаємозв'язані між собою, тобто зміна одного з них є результатом безпосередньої зміни всіх інших і, як наслідок системи управління і підприємства, в цілому. Між всіма елементами системи управління діяльністю підприємства існують двосторонні і багатобічні зв'язки, що викликають зміну поведінки людей і підприємства.

Під поняттям «підсистема» Волкова В. М. [4] мають на увазі те, що виділяється відносно незалежна частина системи, яка володіє властивостями системи і, зокрема, має підціль, на досягнення якої орієнтована підсистема, а також інші властивості — властивості цілісності, комунікативності і тому подібне, визначені закономірностями систем. Кібернетичний підхід до розподілу системи управління виділяє дві взаємозв'язані підсистеми: що управляє (суб'єкт управління) і керовану (об'єкт управління). За суттю та роллю елементів в системі управління виділяють чотири підсистеми: методологія управління, процес управління, структура управління, техніка управління [4]. Згідно теорії Гласієр, структура управління складається з чотирьох підсистем: виконавчої, апеляційної, представницької і законодавчої. Кожна з цих підсистем виконує функції, що відповідають своєму призначенню, і в той же час їх функції частково перетинаються і взаємодіють одна з одною [6]. В рамках нашого дослідження пропонується розглядати систему

управління діяльністю підприємства як сукупність наступних підсистем (рис.4.3): виробнича підсистема, фінансово-економічна підсистема, інноваційна підсистема, кадрова підсистема, маркетингова підсистема. У кожну з наведених підсистем входять елементи управління діяльністю підприємства, згруповані в чотири групи — структура управління, методологія управління, процес управління, техніка і технологія управління.

Наведені підсистеми та елементи управління діяльністю підприємства формують внутрішнє середовище підприємства, що знаходиться у постійному взаємозв'язку з зовнішнім середовищем.

При зміні ситуації у зовнішньому середовищі для ефективної діяльності підприємства виникає необхідність пристосування системи управління діяльністю підприємства до нових умов та правил, що висуває зовнішнє оточення. Здібність системи управління діяльністю підприємства до адаптації перш за все залежить від рівня адаптації кожної з її підсистем управління та їх елементів, зокрема.

Важливо зазначити, що адаптивність — це характеристика соціально-економічної системи, необхідна для визначення характеру та ступеню структурних змін на певному рівні; а адаптація — процес, необхідний для забезпечення ефективної діяльності соціально-економічної системи і її елементів в нових умовах, орієнтованих на глобалізацію економіки й інші глобальні зміни зовнішнього середовища. Ці визначення можуть використовуватися задля характеристики адаптації та адаптивності безпосередньо системи управління діяльністю підприємства.

Як вже було зазначено вище, сучасне підприємство - це складна виробнича система, що включає такі елементи, як основні фонди, сировину і матеріали, трудові та фінансові ресурси. Найважливіше завдання управління - використання перерахованих елементів таким чином, щоб забезпечити ефективне функціонування всієї виробничої системи, його розвиток в умовах жорсткої конкурентної боротьби.



**Рис. 4.3. Система управління діяльністю підприємства**

Потреба в персоналі на різних підприємствах визначається величиною попиту на продукцію, яку виробляє підприємство. Як на вже існуючих підприємствах, так і на проєктованих і новостворюваних, річні обсяги попиту на виробництво продукції повинні бути основою для розрахунку потреби всіх категорій працівників[7].

Персонал підприємства має певні кількісні, якісні й структурні характеристики, які можуть відображати наступні абсолютні та відносні показники:

- 1) облікова та явочна чисельність працівників підприємства й (або) його внутрішніх підрозділів, окремих категорій та груп на певний період;
- 2) середньоспискова чисельність працівників підприємства й (або) його структурних підрозділів на певну дату;
- 3) питома вага працівників певних підрозділів (груп, категорій) у загальній чисельності працівників підприємства;
- 4) темпи росту (приросту) чисельності працівників підприємства за певний період;
- 5) питома вага робітників, які мають вищу або середню спеціальну освіту в загальній чисельності працівників і (або) працівників підприємства;
- 6) середній стаж роботи за спеціальністю керівників та фахівців підприємства;
- 7) плинність кадрів;
- 8) фондоозброєність праці працівників і (або) робітників на підприємстві й тощо [9].

Сукупність перерахованих показників може відобразити кількісний та структурний стан персоналу підприємства й тенденціях його змін з метою подальшого управління персоналом, у тому числі планування, аналізу й розробки заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Відомо, що управління трудовими ресурсами можна розглядати у двох аспектах. У широкому розумінні – це діяльність направлена на розроблення та

удосконалення політики та стратегії підприємства та шляхів їхньої реалізації; у вузькому – складання офіційних документів – планів [2].

У рамках кадрового планування, що є елементом загальної системи планування організації, вирішуються завдання щодо забезпечення підприємства робочою силою необхідної чисельності та якості для ефективного використання персоналу та удосконалення соціальних відносин. Специфіка кадрового планування взагалі та в харчовій промисловості зокрема, як і формування відповідних стратегій, складається з двох підходів: самостійного для підприємства, продуктом діяльності яких є персонал, і залежного від виробничих, інвестиційних, фінансових, комерційних та інших планів.

Планування персоналу є в більшості випадків вторинним процесом, похідним по відношенню до загальної системи внутрішнього планування підприємства, і плани трудових ресурсів, в свою чергу, доповнюють і конкретизують інші види планів і програм.

За допомогою кадрового планування можна визначити, наприклад:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли й де будуть необхідні;
- які вимоги висуваються до тих або інших категорій працівників (професійно-кваліфікаційні моделі посад);
- яким чином залучити “потрібний” і скоротити “непотрібний” персонал;
- як використовувати персонал відповідно до його потенціалу;
- як забезпечити розвиток цього потенціалу, підвищити кваліфікацію людей;
- як забезпечити справедливу оплату праці, мотивацію персоналу та вирішити його соціальні проблеми;
- який буде бюджет витрат на проведені заходи [17].

У державній статистичній звітності з питань праці передбачається розподіл працівників на персонал:

- зайнятий основною діяльністю;
- зайнятий неосновною діяльністю (обслуговуючі та інші господарства).

В групі промислово-виробничий персонал (ПВП) виділяють категорії:

- робітники;
- учні;
- керівники і спеціалісти;
- молодший обслуговуючий персонал.

При плануванні чисельність розрізняють:

- явочну;
- спискову;
- середньоспискову чисельність працівників.

*Явочна* – це чисельність, яка обов’язково повинна знаходитись на робочих місцях в кожний даний момент часу для виконання виробничих завдань.

Планова чисельність основних робітників визначається трьома методами [16]:

1. За трудомісткістю.

$$Ч = \frac{Tr}{\Phi e * K} \quad (4.1)$$

де,  $Ч$  – планова чисельність робітників, чол.;

$Tr$  – планова трудомісткість виробничого плану, нормо-год.;

$\Phi e$  – плановий ефективний фонд часу одного середньооблікового робітника, год. (розраховується за балансом робочого часу на плановий період).;

$K$  – плановий коефіцієнт виконання норми.

Цей метод використовується в кондитерській промисловості, де по заздалегідь розроблених картах трудомісткості окремих видів виробів розраховуються витрати праці в людино-днях і людино-годинах на 1 т продукції.

2. За нормами виробітку.

$$\varphi = \frac{OP}{HB * \Phi e * K}$$

(4.2)

де,  $OP$  — плановий обсяг робіт у натуральних одиницях виміру.

$HB$  — планова норма виробітку у натуральних одиницях за 1 годину.

Цей метод використовується на більшості підприємствах харчової промисловості.

3. За нормами обслуговування

$$\varphi = \frac{KO * Z}{HO} \quad (4.3)$$

де,  $KO$  — загальна кількість обладнання, яку необхідно обслуговувати робітникам;

$Z$  — кількість змін роботи обладнання.

$HO$  — норма обслуговування, тобто кількість одиниць обладнання, яке має обслуговуватись одним робітником, одиниці.

Третій метод ґрунтується на встановленні незмінного штату працівників в зміну для обслуговування певного обладнання або робочого місця. Він є актуальним для більшості підприємств харчової промисловості, таких галузей як: м'ясна, молочна, кондитерська, пиво-безалкогольна та виробництві тютюнових виробів.

Чисельність виробничого персоналу розраховують через продуктивність праці

$$\varphi = \frac{OB}{ПП} \quad (4.4)$$

де,  $OB$  — обсяг виробленої продукції за планом, тис. грн..

$ПП$  — продуктивність праці в плановому періоді, грн./чол.

Розрахунок чисельності робітників допоміжних цехів, робота яких нормується, розраховують аналогічно чисельності робітників основного виробництва. Чисельність учнів — по потребі в професії.



Чисельність керівників і спеціалістів – розраховується за нормативами чисельності по відповідним категоріям та нормативами праці по галузевій підпорядкованості. Чисельність не облікового персоналу не планується, а регламентується розміром фонду оплати праці, що виділяється на ці потреби [17].

При плануванні трудових ресурсів на підприємстві обов'язково складається і затверджується керівником штатний розпис керівників, спеціалістів та інших працівників структурних підрозділів підприємства.

Штатний розпис – локальний нормативний документ, що визначає посадовий та чисельний склад працівників підприємства з зазначенням їх посадових окладів[18].

*Спискова чисельність* – це показники чисельності працівників спискового складу на певну дату.

Спискова чисельність ( $Ч_c$ ) характеризує всю чисельність підприємства, яка обліковується у відділі кадрів по списку на певний момент (дату). Вона необхідна для забезпечення явочної та завжди більше явочної.

Розрахунок чисельності персоналу по робочих місцях рекомендується застосовувати використовуючи формулу Розенкранца [16].

Актуальність застосування формули Розенкранца при плануванні трудових ресурсів на підприємствах харчової промисловості обумовлена новітніми наукомісткими технологіями та сучасними системами управління, розширенням асортиментних позицій і покращенням якісних показників харчових продуктів

$$Ч = \sum_{i=1}^n M_i T_i / T K_{нвр} \quad (4.5)$$

де,  $Ч$  – чисельність адміністративно-управлінського персоналу (АУП) певної професії, спеціальності, підрозділу.;

$n$  – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаження даної категорії фахівців;

$M_i$  — середня кількість певних дій (розрахунків, обробки замовлень, переговорів і т.п.) у рамках  $i$ -того організаційно - управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу (наприклад за рік);

$T_i$  — час необхідний для виконання одиниці  $M$  у рамках  $i$ -того організаційно-управлінського виду робіт;

$T$  — робочий час фахівця відповідно до трудового договору (контракту) за відповідний проміжок календарного часу

$K_{нвр}$  — коефіцієнт необхідного розподілу часу

$$K_{нвр} = K_{др} \times K_0 \times K_{п} \quad (4.6)$$

де,  $K_{др}$  — коефіцієнт, який враховує витрати на додаткові роботи, заздалегідь невраховані в фонді робочого часу необхідному для виконання певного процесу.

$Do$  — коефіцієнт, який враховує витрати часу на відпочинок співробітників протягом робочого дня, як правило встановлюється на рівні 1,12

$K_{п}$ - коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову.

*Середньостискова чисельність* — показує, яка кількість працівників повинна бути (або фактично була) в середньому за певний період. Обчислюється вона шляхом підсумування чисельності працівників спискового складу за кожний календарний день періоду, включаючи святкові (не робочі) і вихідні дні, і діленням одержаної суми на число календарних днів цього періоду.

Спискова чисельність планується наступним чином [6]:

а) для перервних підприємств:

$$Ч_c = Ч_я * \frac{T_n}{T_{ef}} \quad (4.7)$$

б) для безперервних підприємств:

$$Ч_c = Ч_я * \frac{T_{кал}}{T_{ef}} \quad (4.8)$$

де,  $Ч_c$  та  $Ч_я$  — відповідно спискова та явочна чисельність працівників;

$T_{кал}$  — календарний фонд робочого часу;

$T_n$  — номінальний фонд робочого часу;

$T_{ef}$  — ефективний фонд робочого часу одного працівника.

Процес планування персоналу, як і планування взагалі, базується на певних принципах, тобто правилах, які необхідно враховувати в процесі його здійснення (впровадження). Основним правилом можна сьогодні вважати - участь максимального числа співробітників підприємства в роботі над планом на самих ранніх етапах його складання. При складанні соціальних планів цей принцип є безумовним, в інших випадках його застосування бажано.

Зазначимо, що також існує принцип планування трудових ресурсів з урахуванням його *безперервності*, що обумовлено відповідним характером господарської діяльності організації й тією обставиною, що сам персонал перебуває в постійному русі. Відповідно до цього принципу планування розглядається не як одиничний акт, а як постійно повторюваний процес. Принцип безперервності вимагає, щоб всі плани розроблялися з урахуванням перспектив, а також того, що вони послужать основою складання планів у майбутньому, а чергові плани базувалися на попередніх, ураховували результати їхнього виконання, тобто дотримувалася певної спадкоємності.

Безперервність планування дозволяє реалізувати такий його принцип, як *гнучкість*, що припускає можливість постійного внесення корективів у раніше прийняті кадрові рішення або їхній перегляд у будь-який момент відповідно до певних змін.

Єдність і взаємозв'язок діяльності окремих частин організації вимагає дотримання в плануванні такого принципу, як *узгодження* планів по персоналу у формі координації та інтеграції. Цей принцип актуальний для вертикально або горизонтально інтегрованих підприємств харчової промисловості України.

Важливим принципом планування є *економічність*, суть якого полягає в тому, щоб затрати на складання плану були менше ефекту, отриманого від його виконання. Також, одним із принципів планування є *створення необхідних умов для виконання плану*.

Перераховані вище принципи є *універсальними*, придатними для різних рівнів управління; у той же час на кожному рівні можуть застосовуватися й свої *специфічні* принципи [1].

Планування трудових ресурсів повинне забезпечувати максимальне розкриття здібностей працівників та їх мотивацію, облік економічних та соціальних наслідків прийнятих керівництвом підприємства рішень.

Оскільки сьогодні персонал є вирішальним чинником діяльності будь-якої організації, про ефективність його планування свідчить ступінь досягнення організаційних цілей.

Схематично планування потреби в персоналі можна зобразити наступним чином (рис. 4.4) [7].

Планування забезпечення трудових ресурсів, полягає у передбаченні майбутніх змін стану і структури наявної зайнятості. У плануванні кадрового забезпечення виділяють кількісний і якісний аспекти.

*Якісне планування кадрового забезпечення* має на меті визначення і класифікацію структури зайнятості на початок планового періоду, прогнозування змін протягом обраного періоду, а також визначення бажаного стану і структури кадрового складу організації в майбутньому. Предметом його є наявна і майбутня структури зайнятості щодо освіти, кваліфікації, статі та інших ознак трудового потенціалу різних категорій працівників підприємства [9]. Важливим інструментом загального оцінювання трудового потенціалу зайнятого персоналу є оцінювання окремих працівників. Його проводять постійно і (або) періодично за допомогою абсолютних або релятивних методів. Якісне оцінювання працівників підвищує обґрунтованість кадрових рішень в організації, особливо з питань добору, навчання, переміщення й винагородження працівників.

*Кількісне планування кадрового забезпечення* полягає у визначенні кількості працівників за категоріями на початок і прогнозування його на кінець планового періоду. Найпростішим способом визначення кількісних змін щодо стану і структури зайнятості на тривалий час є аналіз кадрового забезпечення з

урахуванням звільнень, передбачуваного прийняття на роботу, доповнене аналізом відсутності працівників на робочих місцях із різних причин, врахуванням коефіцієнта плинності тощо.

Надходження персоналу в організацію можливе з двох джерел: внутрішнього і зовнішнього ринків праці. Спочатку аналізують внутрішній ринок праці, тобто чисельність і структуру наявних працівників. Далі прогнозують і оцінюють зовнішній ринок праці (безробітні, ті, хто бажає отримати роботу, випускники шкіл і вищих навчальних закладів, працівники інших підприємств, схильні змінити місце праці, тощо).

У невеликих організаціях не виникає проблем в аналізі внутрішнього ринку праці. У великих організаціях слід мати потужні бази даних, щоб передбачити розвиток ситуації на внутрішньому ринку праці. Для прогнозування її користуються базами даних про керівні кадри, про резерв кадрів, про кваліфікації, а також цільовими коефіцієнтами плинності і матрицями руху кадрів.

*База даних про керівні кадри* містить дані про менеджерів різних рівнів, які відображають їх освіту, уміння, навички, результати праці, особисті цілі й прагнення.



**Рис. 4.4. Планування потреби в персоналі [7]**

*База даних про резерв кадрів охоплює інформацію про наявний стан заміщення робочих місць в організації та потенційних кандидатів всередині її, налаштованих до зміни робочих місць за появи вакансій. Ця база містить також відомості про рівень кваліфікації працівників, терміни виходу їх на пенсію (із зазначенням конкретних років), про сфери, у яких працівник особливо чи недостатньо компетентний, а також про ефективність праці та готовність до службового просування.*

База даних (реєстр) кваліфікацій акумулює інформацію про працівників, які не належать до категорії керівників. На її основі, як правило, приймають рішення про службове зростання працівників або про переміщення їх на інші робочі місця. Складається вона з біографічної інформації про працівників, їх трудовий досвід, уміння та знання, основну освіту і кваліфікацію, про закінчені курси, висновки періодичного оцінювання тощо.

*Цільові коефіцієнти плинності* об'єднують нормативні планові показники, яких слід досягнути в майбутній діяльності організації, наприклад зменшити плинність промислово-виробничого персоналу.

*Матриці руху кадрів* ілюструють всі зміни трудового потенціалу (прийом на роботу, службове зростання, пониження, ротацію, плинність). Вони відображають кар'єри працівників від прийому на роботу до звільнення з організації. Для побудови матриці руху кадрів варто спочатку стратифікувати організацію, тобто поділити її на рівні (щаблі) залежно від обраного критерію, наприклад заробітної плати чи обсягу відповідальності. Потім встановлюють часову межу, яка повинна бути відображена в аналізі. У матриці зазначають ступені змін за певний час. Вона відображає переміщення працівників і кар'єрні зміни їх у межах організації, а також характеризує політику організації щодо заміщення робочих місць [9].

Матриця руху персоналу може бути використана і в прогнозуванні надходження персоналу в організацію. Значно складніше точно визначити надходження персоналу із зовнішнього середовища організації. Для цього слід використовувати демографічні дані, що відображають тенденції зміни кількості осіб працездатного віку, а також інформацію про рівень і напрями професійної підготовки молоді [8].

В інтересах організації корисно знати можливості таких джерел поповнення кадрових потреб, як вищі навчальні заклади, школи, училища. Щоб оцінити якість цих джерел, слід мати статистику надходження в організацію працівників, оцінювання в організації їх вмінь, результатів праці і поведінки. Комплексний системний аналіз дає змогу обрати найпривабливіші зовнішні

джерела наповнення кадрових потреб, налагодити з ними ефективну співпрацю.

В сучасних умовах трансформації економічних відносин кожна організація повинна відпрацювати систему розвитку виробництва за критерієм максимальної продуктивності праці, основу якої повинні стати світові стандарти або показники, досягнуті на передових підприємствах країни та зарубіжжя. Як свідчить зарубіжний досвід, планування продуктивності праці є однією з головних умов реалізації головних цілей та задач зростання трудової віддачі персоналу, які повинні бути не тільки конкретними, але й досяжними на кожному підприємстві в ринкових умовах. Отже продуктивність праці є одним з найважливіших планово-економічних показників, що характеризує з однієї сторони рівень раціонального використання трудових ресурсів, а з другої - ефективність ринкової системи взагалі.

Світова економічна наука виділяє три методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, вартісний та трудовий. За цими методами обсяг виробленої продукції вимірюється відповідно у натуральних, вартісних показниках та через трудомісткість окремих виробів [14].

Планування продуктивності праці здійснюється методом прямого розрахунку та по факторним методом.

1. Прямий розрахунок. Розраховується планова чисельність виробничого персоналу, а потім визначається планова продуктивність праці шляхом ділення планового обсягу виробництва на планову чисельність виробничого персоналу.

2. Пофакторний метод. Передбачає розрахунок зростання продуктивності праці шляхом економії чисельності працівників під впливом різних факторів. Застосовується єдина класифікація факторів (структурні зміни в виробництві, підвищення технічного рівня виробництва, удосконалення управління організації виробництва та праці, зміна обсягу виробництва, галузеві фактори, введення в дію та освоєння нових підприємств, об'єктів). Методика розрахунку зростання продуктивності праці за техніко-економічним факторам оснований на показнику відносної економії чисельності працюючих за рахунок впливу окремих факторів на рівень виробленої продукції. Принцип пофакторного



розрахунку зростання продуктивності праці побудовано на тому, що вплив кожного з факторів встановлюється при незмінності всіх інших. Розрахунок проходить в три етапи[14]:

1. Розраховують вихідну чисельність ( $Ч_{вих.}$ ). Це чисельність яка була би необхідна для виробництва планового обсягу продукції при зберігання продуктивності праці базового періоду.

$$Ч_{вих} = \frac{ОВпл}{ППбаз} \quad (4.9)$$

Або

$$Ч_{вих} = Ч_{баз} * \frac{Ко}{100} \quad (4.10)$$

де,  $Ч_{вих.}$  - вихідна чисельність, чол;

$ОВпл.$  - плановий обсяг випуску продукції, грн.;

$ППбаз.$  - продуктивність праці в базовому періоді.;

$Ч_{баз}$  - фактична чисельність персоналу основної діяльності в базовому періоді, чол.;

$Ко$ - темп зростання обсягу виробництва в плановому періоді, %

2. Розраховується зміна (- економія, + збільшення вихідної чисельності, якої буде достатньо для виробництва планового обсягу продукції при здійсненні запланованих організаційно-технічних заходів. ( $Єі$ )

3. На основі пофакторного розрахунку зміни чисельності під впливом кожного фактору визначається зміна продуктивності праці.

$$\Delta ППі = \frac{Єі}{Ч_{вих} - Єі} * 100; \quad (4.11)$$

де,  $Єі$  - зміна чисельності за рахунок  $i$  - го фактору, чол.;

$Ч_{вих.}$  - вихідна чисельність, чол.;

4. Величина зростання продуктивності праці в цілому за рахунок дії усіх факторів ( $\Delta ПП$ ) визначається аналогічно:

$$\Delta ППзаг = \frac{Єзаг}{Ч_{вих} - Єзаг} * 100 \quad (4.12)$$

При визначенні динаміки продуктивності праці розраховують її відносний показник – приріст продуктивності праці порівняно з базовим періодом ( $\Delta$  ПП).

$$\Delta ПП = \frac{ПП_{пл} - ПП_{баз}}{ПП_{баз}} * 100 \quad (4.13)$$

де,  $ПП_{баз}$ ,  $ПП_{пл}$ . – продуктивність праці в базовому та плановому періоді.

Можливе зростання продуктивності праці в планованому періоді розраховується на підставі виявлених резервів з урахуванням наступних факторів:

1. зниження трудомісткості продукції в результаті підвищення технічного рівня виробництва;
2. підвищення рівня організації виробництва й праці, усунення непродуктивних втрат робочого часу;
3. поліпшення розміщення й використання кадрів на виробництві в результаті збільшення норм і скорочення чисельності адміністративно-управлінського персоналу;
4. удосконалювання структури виробничої програми, підвищення якості виробів, що випускаються, рівня спеціалізації й кооперування й т.д.;
5. природні умови для галузей, що безпосередньо переробляють сільськогосподарську сировину [9, с. 128].

Цілі управління персоналом будуть досягнуті лише в тому випадку, якщо вищі менеджери розглядають людські ресурси фірми як ключ до її ефективності. Серед основних інструментів удосконалення системи менеджменту управління персоналом слід віднести бенчмаркінг, аутсорсинг та лізінг.

*Бенчмаркінг* – безупинний, систематичний пошук, вивчення кращої практики конкурентів і підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною

моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманого – створення і підтримка системи безупинних покращань результативності бізнесу [19].

*Бенчмаркінг* – це механізм порівнювального аналізу ефективності роботи одного підприємства з показниками інших, більш успішних підприємств. Бенчмаркінг застосовується у всіх сферах діяльності підприємства – в плануванні, логістиці, маркетингу, управлінні персоналом та ін.

З позицій управління персоналом, бенчмаркінг можна розглядати в напрямку необхідності підтримання зв'язків з відділами розвитку персоналу провідних корпорацій різних галузей промисловості, що не є прямими конкурентами. Крайні практики управління та розвитку персоналу сприяють досягненню цілей підприємства з мінімальними витратами, виникненню нових ідей, зростанню креативності при виконанні певних завдань, творчого мислення у вирішенні практичних питань.

У впровадженні бенчмаркінгу можна виділити шість основних етапів, таких як [3]:

1) визначення об'єкта бенчмаркінгу. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства у змінах, поліпшенні; оцінюється ефективність діяльності підприємства; виділяються та вивчаються основні операції, які впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного виміру характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг;

2) вибір партнера за бенчмаркінгом (порівняльні компанії). Необхідно встановити, яким буде бенчмаркінг – зовнішнім чи внутрішнім; провести пошук підприємств, що є еталонними; встановити контакти з цими організаціями, сформулювати критерії для оцінювання та аналізу;

3) визначення методів збирання інформації та пошук інформації. Необхідно зібрати інформацію про власну організацію та організації партнерів із бенчмаркінгу. Для цього використовуються як первинні, так і вторинні дані. Отримана інформація повинна бути всебічно перевірена;

4) аналіз. Отримана інформація класифікується, систематизується. Обирається метод аналізу. Оцінюється ступінь досягнення цілі та чинники, які визначають результат;

5) впровадження. Необхідно розробити, узгодити та затвердити план дій і бюджет витрат, визначити виконавців і відповідальних, процедури контролю, оцінки й аналізу процесу впровадження. Контроль виконання плану дій необхідно проводити за такими напрямками, як оцінка досягнення поставлених цілей відповідно до встановлених критеріїв; дотримання строків і бюджетів впровадження заходів;

6) нова оцінка об'єкта бенчмаркінгу. Постійне порівняння бажаних змін і результатів зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. Отриманий досвід сприятиме впровадженню кращих практик господарювання у різні сфери діяльності компанії, що позитивно відобразяться на показниках її роботи.

Основними етапами бенчмаркінгу HR або T & D (навчання і розвиток) системи є:

— Підтримка топ-менеджменту. Перед початком будь-якого проекту необхідно розуміти, чи має компанія необхідну підтримку з боку топ-менеджменту. Бенчмаркінг - не виняток. Це особливо важливо, якщо для проекту будуть потрібні додаткові витрати.

— Вибір команди. Команда впровадження бенчмаркінгового проекту повинна складатися з високопрофесійних фахівців із різних відділів для забезпечення злагодженої роботи та досягнення поставлених цілей.

— Розробка плану. План проекту повинен включати мету бенчмаркінгу, а також відповіді на питання, для чого компанії потрібен бенчмаркінг, які у неї ресурси для його проведення, яка необхідна підтримка і що буде показником успішності проекту? [3].

Бенчмаркінг системи управління персоналу – це порівняння якісних і кількісних показників системи управління персоналом підприємства з аналогічними показниками інших учасників ринку. Можливою метою участі у

бенчмаркінгу HR можуть бути: планування чисельності і витрат на персонал, оцінка ефективності системи управління персоналом, оцінка ефективності діяльності робітників служби управління персоналом, оцінка рентабельності навчання персоналу.

Отже, це такий метод планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Кінцевим результатом його впровадження буде підвищення ефективності власного бізнесу, надання об'єктивної оцінки ведення бізнес-процесів, підвищення ефективності системи управління персоналом.

Успіху в конкурентному ринковому середовищі досягають лише ті підприємницькі структури, які спроможні мінімізувати свої витрати, забезпечуючи при цьому високу якість товарів і послуг. Проблема підвищення ефективності діяльності підприємств особливої актуальності набула саме сьогодні, коли світову економіку охопила фінансово-економічна криза і підприємства, щоб не стати банкрутами, змушені істотно знижувати свої витрати. Існує багато способів досягнення цього завдання. Деякі намагаються заощаджувати на ресурсах, намагаючись знайти найкращу якість за найменшою ціною, інші підписують договори, скорочуючи тим самим ризики невиконання обумовлених умов і появи незапланованих витрат.

Але, як відомо, економії лише на ресурсах недостатньо, оскільки основна частка витрат припадає на оплату праці працівників організації, незалежно від того, яким видом діяльності вона займається. Ця ситуація спонукає менеджерів знаходити різні методи скорочення кількості працівників в штаті, а отже і витрат на заробітну плату. Найбільш ефективними з них є аутсорсинг. У Західних країнах цей метод вже давно застосовується і користується довірою менеджменту[20].

*Аутсорсинг* (від. англ. *outsourcing* — зовнішнє джерело) — це передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства компанії-провайдеру за умови гарантування нею відповідного рівня якості та ефективності їх виконання [13].

На відміну від сервісних послуг щодо підтримки підприємницької діяльності, які мають разовий, епізодичний і випадковий характер й обмежені строками їх надання, на аутсорсинг передають функції з професійної підтримки неперервного функціонування окремих систем та інфраструктури підприємства, укладаючи довготривалі (не менше одного року) контракти (договори, угоди). Сторони повинні зрозуміти, що може стати підставою таких договорів, і саме на цій підставі далі вибудовувати свої бізнес-стосунки. Залежно від обсягу функцій, що виконується спеціалізованою організацією, можна виділити такі види аутсорсингу: договір повного аутсорсингу, за яким у розпорядження виконавця на час дії контракту виділяється штат співробітників, а можливо і певні активи замовника; договір часткового аутсорсингу, при якому переважна частина підрозділів залишається у замовника; договір сумісного аутсорсингу є відносинами, коли обидві сторони виступають партнерами у комерційній діяльності; договір проміжного аутсорсингу, як правило, застосовується у випадку, коли компанія, маючи своїх фахівців з високим рівнем кваліфікації, передає управління цими підрозділами третій стороні.

*Лізинг персоналу* (трудовий лізинг) пов'язаний із необхідністю залучення тимчасової праці, зумовленої відпустками чи хворобами працівників, необхідністю виконання додаткових робіт (при сезонному зростанні попиту) або за потреби найняти працівника рідкісної кваліфікації. Часто найм тимчасових працівників може бути спричинений прагненням змінити співвідношення між постійними і змінними витратами на персонал [8].

Лізинг персоналу означає, що зацікавлені організації укладають угоду, за якою найняті організацією-клієнтом особи виконують певні роботи під її наглядом, а винагороду отримують в організації-позичальниці. Організацією-позичальницею може бути будь-яка організація, що функціонує у даній сфері і має на певний момент часу надлишок працівників. Останнім часом в Україні заявили про себе організації-агенції тимчасової праці, які спеціалізуються на пропозиції іншим господарюючим суб'єктам трудових послуг у формі

тимчасової праці працівників. Вони володіють базами даних про осіб, які мають бажання і можливість тимчасово працювати. На замовлення клієнтів агенції тимчасової праці скеровують необхідних їм працівників на роботу, отримують за це оплату і потім виплачують працівникам винагороду за мінусом комісійних.

Така форма організації тимчасової праці має переваги і недоліки як для організацій-позичальників, так і для агенцій тимчасової праці (табл. 4.9) [11].

Попри усі обставини, лізинг персоналу і тимчасова праця є інструментами підвищення гнучкості ринку праці, вони спричинюють виникнення нових робочих місць і поліпшують готовність працедавців до розширення зайнятості.

Таблиця 4.9

### Переваги і недоліки лізингу персоналу

Можливі переваги	Можливі недоліки
Для організацій-позичальників	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення постійної частини коштів на утримання персоналу;</li> <li>- можливість здійснення політики мінімальної зайнятості;</li> <li>- узгодження розмірів зайнятості з сезонними коливаннями виробництва (попиту);</li> <li>- концентрація постійного персоналу на основних виробничих процесах;</li> <li>- скорочення коштів на утримання управлінського персоналу;</li> <li>- заміни постійних працівників за їх тимчасової відсутності;</li> <li>- зменшення ризику звільнення постійних працівників;</li> <li>- можливий відбір із тимчасових працівників кандидатів до постійного складу персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- погіршення особистісних відносин і культури організації внаслідок притоку тимчасових працівників;</li> <li>- недосягнення бажаної продуктивності і якості праці від тимчасових працівників;</li> <li>- можливість крадіжки цінної для організації інформації;</li> <li>- можливість матеріальних втрат;</li> <li>- можливість втрати постійних працівників внаслідок переходу їх до категорії тимчасових;</li> </ul>
Для агенцій тимчасової праці	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- шанс стати серйозним суб'єктом ринкового господарювання;</li> <li>- поєднання лізингу з іншими діями у сфері управління персоналом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можлива втрата тимчасових працівників у зв'язку з переходом їх на постійну роботу в клієнтську організацію</li> </ul>
Для працівників	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- тимчасова праця випускників шкіл і вищих навчальних закладів може стати початком трудової кар'єри;</li> <li>- набуття нового професійного досвіду;</li> <li>- ознайомлення з культурою організації, відмінною від культури за основним місцем праці;</li> <li>- підвищення ступеня самостійності;</li> <li>- можливість поєднання праці з іншими сферами людського життя;</li> <li>- продовження активного трудового життя особами пенсійного віку;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перехід у другорядний, гірший чи менш стабільний сектор ринку праці</li> </ul>
---	---

Отже, кожне підприємство повинно вчасно та доречно обирати найбільш актуальний метод планування персоналу, враховуючи при цьому: розмір підприємства, наявну чисельність, стратегію діяльності, конкурентну позицію на ринку та стан і специфіку галузі взагалі. Вчасне та доречне використання методів планування персоналу забезпечить ефективне функціонування підприємства в подальшій діяльності.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Беляев А. А. Системология организации [Электрон. ресурс] : учебник. / А. А. Беляев, Э. М.Коротков. — М. : ИНФРА-М, 2000 Режим доступа к учебнику [http://management.nglib.ru/book\\_view.jsp?idn=008819&page=5&format=free](http://management.nglib.ru/book_view.jsp?idn=008819&page=5&format=free)
2. Білоус О.Г.Глобальний аутсорсинг: монографія/О.Г.Білоус, О.В.Гаврилюк. – К.:КНЕУ, 2010. – 349 с.
3. Большакова Е. Значимость бенчмаркинга для специалистов по управлению персоналом. Финансовая газета . Региональный выпуск №31. июль 2009г.
4. Волкова, В. Н. Теория систем и системный анализ в управлении организациями. Справочник [Текст]: учеб. пособие / под ред. В. Н. Волковой, А. А. Емельянова. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 848 с.
5. Волков Д. Л. Теорія ціннісно-орієнтованого менеджменту: фінансовий і бухгалтерський аспекти / Д. Л. Волков. – 2008. – 320 с.
6. Глущенко В. В. Исследование систем управления : учеб. пособие / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Железнодорожный : ООО НПЦ «Крылья», 2004. – 416 с.
7. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях/ Коул,Дж.. – М.: Вершина., 2004. – 352 с.



8. Капіталізація підприємств: теорія и практика: монографія / под ред. И. П. Булеєва, Н. Є. Брюховецький. – Донецьк. – 2011. – 328 с.
9. Котляров И.Д. Планирование на предприятии /И.Д.Котляров – М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2010. – 336с.
10. Кучер Т.(2018), D for disruption. - Рейтинги крупнейшихТОП-300 менеджеров Украины / №1 с.34
11. Луцишин Л.М. Планування діяльності підприємства: Навч.-метод. посібник./Л.М.Луцишин. – Івано-Франківськ: Полум'я, 2004. – 160 с.
12. Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы./И.К.Макарова – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
13. Михайлова Е.А. Бенчмаркетинг./Е.А.Михайлова –М: ООО «Благовест В», 2007. – 170 с.
14. Мумладзе Р.Г., Гужина Г.Н. Экономика и социология труда Учебник для ВУЗов. Изд-во: КНОРУС, 2007. – 328 с.
15. Организация будущего: как создать компанию в которой захотят работать даже фрилансеры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://thebigplans.ru/future\\_organization](https://thebigplans.ru/future_organization)
16. Расчет численности персонала по рабочим местам. Формула Розенкранца. Режим доступа: <http://www.alr.kz/index.php/-hr/101-2009-06-30-14-32-02>
17. Рофе А.И., Лавров А.С., Галаева Е.В., Стрейко В.Т. ЭКОНОМИКА ТРУДА учебник для вузов, высш. А.И.Раффе,А.С.Лавров,Е.В.Галаева,В.Т.Стрейко. – Уч. Издательство/МИК, 2008 – 304с.
18. Терновых К.С., Алексеенко А.С., Анненко А.С., Планирование на предприятиях АПК/К.С.Терновых,А.С.Алексеенко, А.С.Анненко. – М.: КОЛОС, – 2007. – 333с.
19. Харрингтон Х.Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде:20 шагов к успеху/Х.Дж.Харринтон; пер.с англ. – Спб.:Питер, 2004. – 176 с.
20. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом. /Г.В.Щекин – К.: МАУП. – 2003. – 280 с.

#### **4.4. Еколого-економічна складова розвитку підприємств (на прикладі м'ясопереробної галузі)**

*Драган О.І., д.е.н., професор, Бергер А.Д., к.е.н., доц*

Концентрація виробництва, стрімкий розвиток біотехнологій, нормативно-правові вимоги по відношенню до збереження навколишнього середовища суттєво впливають на підходи до виробничо-господарської діяльності й екологічної безпеки підприємств у сучасних умовах. Жорсткі екологічні вимоги щодо сировинних ресурсів, якості самого продукту й способу його виробництва пред'являються до підприємств, які мають намір забезпечувати безпечність та конкурентоспроможність своєї продукції, збільшувати обсяги її виробництва, підвищувати свою інвестиційну привабливість, освоювати нові ринки збуту, розширювати зовнішньо-економічну діяльність. Тому особливе місце в забезпеченні та утриманні конкурентоспроможності продукції і підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках займає формування екологічної політики на підприємствах, у тому числі, і м'ясопереробної галузі.

Важливою складовою частиною нового політичного та економічного мислення став сьогодні підхід до екології. Це витікає із стрімкого перетворення екологічних проблем у глобальні. Проблеми охорони навколишнього середовища є світовими і торкаються всіх без винятку країн.

У Законі України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року» підкреслено важливість завдань постійного й послідовного вирішення поточних та перспективних питань екологічної безпеки й охорони навколишнього природного середовища. При цьому увага зосереджується на нагальних питаннях: удосконалення відповідної законодавчої бази згідно з міжнародними нормативами і стандартами; розроблення економічного механізму екологічного регулювання для відтворення і раціонального використання природних ресурсів [1].

Реалізація Угоди про асоціацію України й Європейського Союзу передбачає гармонізацію законодавчої бази у сфері екологічної політики. Близько 29 директив та нормативних актів ЄС у сфері природоохоронної діяльності та екологічної безпеки мають бути впроваджені у строк до 8 років з очікуваною сумою витрат у 38-45 млрд євро. Незважаючи на паритетний принцип фінансування таких витрат (бюджетний та приватний сектор; національні та міжнародні грантові джерела), обсяг потрібних до використання ресурсів має бути доведений до 4 млрд. євро щорічно [2].

Україна належить до країн з високим рівнем негативних екологічних наслідків виробничої діяльності, у зв'язку з чим проблема охорони навколишнього середовища і раціонального використання природних ресурсів набуває першочергового значення. Динаміка утворення відходів переробними галуззями свідчить про негативну тенденцію, їх суттєвого зростання, починаючи з 2010 року, дані наведені у табл.4.10

Таблиця 4.10

**Утворення відходів переробною галуззю за 2005-2016 роки**

Роки	Відходи I–III класу небезпеки, тис. т	У % до 2005 року	У % до попереднього року
2005	2037	100	-
2006	2010,4	98,7	98,7
2007	2269	111,4	112,9
2008	1989,3	97,6	87,7
2009	916,6	45,0	46,1
2010	75950,4	в 37 разів	в 83 рази
2011	79554,7	в 39 разів	104,7
2012	78814,8	в 39 разів	99,1
2013	74279	в 36 разів	94,2
2014 <sup>1</sup>	64755,8	в 32 рази	87,2
2015 <sup>1</sup>	56506,3	в 27 разів	87,3
2016 <sup>1</sup>	53857,9	в 26 разів	95,3

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції  
Розрахунки здійснені на підставі [3]

Як свідчать дані табл.4.10. у порівнянні з 2005 роком обсяги відходів збільшилися у: 2010 р. – в 37 разів; 2011 р. – в 39; 2012 р. – в 39; 2013 р. – 36;

2014 р. – в 32; 2015 – в 27; 2016 р. – в 26 разів, що свідчить недостатнє використання підприємства безвідходних технологій і низький рівень перероблення відходів. Дешевше підприємствам віддавати відходи на утилізацію, ніж переробляти за власними технологіями.

Враховуючи те, що за період 2005-2016 роки у двічі зросла питома вага підприємств, що впроваджували інновації: з 8,2% у 2005 році до 16,6% у 2016 році, маловідходні, ресурсозберігаючі технології залишаються на низькому рівні – 21,4% від загальних впроваджених нових технологічних процесів, дані наведені у табл.4.11.

Як свідчать дані табл.4.11. впровадження маловідходних і ресурсозберігаючих технологій не є пріоритетними і складають тільки третину від загальних інноваційних технологічних процесів.

*Таблиця 4.11*

**Впровадження інновацій на промислових підприємствах за 2005–2016 роки**

Роки	Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	у т.ч. маловідходні, ресурсозберігаючі	у т.ч. маловідходні, ресурсозберігаючі, %	У % до 2005 року маловідходні, ресурсозберігаючі	У % до попереднього року маловідходні, ресурсозберігаючі
2005	1808	690	38,2	100	-
2006	1145	424	37,0	61,4	61,4
2007	1419	634	38,5	93,2	149,5
2008	1647	680	41,3	98,5	107,2
2009	1893	753	39,8	109,1	110,7
2010	2043	479	23,4	69,4	63,6
2011	2510	517	20,6	74,9	107,9
2012	2188	554	25,3	80,3	107,1
2013	1576	502	31,8	72,7	90,6
2014 <sup>1</sup>	1743	447	25,6	64,8	89,0
2015 <sup>1</sup>	1217	458	37,6	66,4	102,4
2016 <sup>1</sup>	3489	748	21,4	108,4	163,3

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Розрахунки здійснені на підставі [3]

З 04 квітня 2018 року набрав чинності Закон України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин», якій

спрямований на створення умов для забезпечення кращої якості та безпечності харчової продукції для споживачів та запровадження чіткої і прозорої процедури перевірок, що мінімізують корупційні ризики і сприятимуть розвитку чесної конкуренції [4].

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності, яка підлягає державному ветеринарно-санітарному контролю та нагляду, і визначається періодичність проведення планових заходів державного нагляду (контролю) Державною ветеринарною та фітосанітарною службою» від 17 червня 2015 р. № 402 оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності, яка підлягає державному ветеринарно-санітарному контролю та нагляду, є [5]:

- можливість виникнення біологічних, хімічних, фізичних ризиків, пов'язаних з вирощуванням (виробництвом) продукції, а також розведенням, утриманням, обігом, торгівлею, зберіганням, утилізацією об'єктів санітарних заходів;

- наявність фактів порушення суб'єктами господарювання законодавства, якщо це створює загрозу поширення інфекційних хвороб, масових неінфекційних захворювань (отруєнь) та радіаційних уражень тварин.

Потрібно вирішувати питання перероблення відходів на підприємствах м'ясопереробної галузі, які вивозяться на звалище побутових відходів. На більшості заготівельних пунктах не використовуються технології перероблення вторинної сировини та відходів, які отримані при забою та переробці худоби (передшлунки, яловичі голови, шлунково-кишкові комплекти, ветеринарні конфіскати, субпродукти хворих тварин, кров тощо). Відходи вивозяться на поле, де закопуються в землю або на сміттєзбірники, що може спричинити розповсюдження інфекційних та інвазійних захворювань, як серед тварин, так і серед населення.

Більшість споруд з очистки стічних вод, систем зворотного та повторного використання води підприємств харчової промисловості малопотужні, фізично

та морально застарілі і не забезпечують їх ефективної очистки, а на малих підприємствах вони взагалі відсутні. Сьогодні керівництву підприємств вигідніше заплатити штраф, ніж впроваджувати сучасні очисні споруди (маловідходні технології). Водночас, сучасні технології у багатьох випадках уможливають не тільки зменшення кількості шкідливих викидів, а й перетворення їх на додаткові чинники зростання обсягів продукції і прибутку. Зокрема, під час очищення стічної води підприємств м'ясопереробної галузі накопичується надлишкова маса активного мулу, який може використовуватися в якості добрив.

Одна з головних причин цього – збереження відомчого підходу підприємств, організацій всіх форм власності до проблем охорони навколишнього середовища. Підхід до цієї справи багатьох керівників знаходиться в полоні застарілих поглядів на природокористування, що є гальмом у вирішенні багатьох природоохоронних завдань, поєднання економічних та екологічних інтересів.

Наприклад, м'ясокомбінат змінною потужністю до 5 т ковбасних виробів має кількість стаціонарних джерел викидів забруднюючих речовин 8, з них 7 – організованих, 1 – неорганізоване. Загальний обсяг викидів складає у середньому: 0,769236 г/с, 153605 т/рік. В атмосферне повітря потрапляє 11 типів забруднюючих речовин: заліза оксид, марганець та його сполуки, азоту діоксид, азоту оксид, аміак, кислота сірчана, ангідрид сірчистий, вуглецю оксид, фенол, зола сланцева, ангідрид пропіонової кислоти. Типове підприємство, як правило, належить до IV класу безпеки і отримує дозвіл на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря від стаціонарних джерел.

Викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря від різних виробництв:

- ковбасне – діоксид азоту, аміак, фенол, зола сланцева;
- первинної переробки худоби – хлор;
- котельня – оксид вуглецю, діоксид азоту, метан, пари ртуті, парникові гази;

- компресорна – аміак, фенол тощо.

Перелік забруднюючих речовин, які викидаються в атмосферне повітря м'ясокомбінатом, наведений у табл.4.12.

Економічними інструментами екологічної політики, які сприяють вирішенню проблемних питань у сфері стимулювання скорочення обсягів викидів забруднюючих речовин і формування у забруднювачів більш свідомого ставлення до природних ресурсів, є екологічні податки. Згідно Податкового кодексу України 01 січня 2011 року за забруднення навколишнього середовища передбачена сплата екологічного податку.

Екологічний податок – це загальнодержавний обов'язковий платіж, що справляється з фактичних обсягів викидів у атмосферне повітря, скидів у водні об'єкти забруднюючих речовин, розміщення відходів, фактичного обсягу радіоактивних відходів, що тимчасово зберігаються їх виробниками, фактичного обсягу утворених радіоактивних відходів та з фактичного обсягу радіоактивних відходів, накопичених до 1 квітня 2009 р. [6, с.245].

*Таблиця 4.12*

**Перелік типових забруднюючих речовин, які викидаються в атмосферне повітря підприємством м'ясопереробної галузі**

№	Забруднюючі речовини	Викиди в атмосферу, т/рік
1	Діоксид азоту	0,0196
2	Аміак	0,0313
3	Соляна кислота	0,00005
4	Сірчана кислота	0,001
5	Сажа	0,073
6	Сірчистий ангідрид	0,0555
7	Диоксид вуглецю	1,5001
8	Дифторхлорметан	0,050
9	Фенол	0,059
10	Пропіоновий альдегід	0,0436

*Дані підприємства*

Згідно п. 242.1. ст. 242 Податкового кодексу України об'єктом та базою оподаткування є:

- обсяги та види забруднюючих речовин, які викидаються в атмосферне повітря стаціонарними джерелами;
- обсяги та види забруднюючих речовин, які скидаються безпосередньо у водні об'єкти;
- обсяги та види (класи) розміщених відходів, крім обсягів та видів (класів) відходів як вторинної сировини, що розміщуються на власних територіях (об'єктах) суб'єктів господарювання;
- обсяги та категорія радіоактивних відходів та інші.

Таблиця 4.13

**Ставки екологічного податку за викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин стаціонарними джерелами забруднення**

Найменування забруднюючої речовини	Ставка податку, гривень за 1 тону
Азоту оксиди	1968,65
Аміак	369,22
Ангідрид сірчистий	1968,65
Ацетон	738,45
Бенз(о)пірен	2506116,51
Бутилацетат	443,40
Ванадію п'ятиокис	7384,48
Водень хлористий	74,17
Вуглецю окис	74,17
<b>Вуглеводні</b>	111,26
Газоподібні фтористі сполуки	4874,09
<b>Тверді речовини</b>	74,17
Кадмію сполуки	15581,58
Марганець та його сполуки	15581,58
Нікель та його сполуки	79387,98
Озон	1968,65
Ртуть та її сполуки	83449,45
Свинець та його сполуки	83449,45
Сірководень	6326,80
Сірковуглець	4111,45
Спирт н-бутиловий	1968,65
Стирол	14375,55
Фенол	8935,54
Формальдегід	4874,09
Хром та його сполуки	52850,62

Джерело [6, с.246]



Ставки екологічного податку за викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин стаціонарними джерелами забруднення затверджено ст. 243 ПКУ, дані наведені у таблиці 4.13.

За даними Eurostat, доходи у бюджет країн Євросоюзу від екологічних податків у 2016 році склали 364,4 млрд. євро. У зарубіжних країнах застосовують понад 500 різновидів екологічних податків. Відповідно до цільового спрямування їх поділяють на три групи. До першої відносять податки, що мають фіскальну функцію, вони підвищують доходи, спрямовані не тільки на покриття витрат екологічного регулювання, а й на поповнення бюджету. Друга група – це податки на покриття витрат, вони спрямовані на відновлення навколишнього середовища (плата за збір води, розміщення відходів тощо). До останньої групи належать стимулювальні податки, вони стягуються з метою зміни поведінки суб'єктів, що завдають збитків навколишньому природному середовищу, тобто «виховують» відповідальну поведінку [7, с.56].

З 12 квітня 2018 року набрав чинності Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» від 20.03.2018 р. №2354-VIII, який регулює відносини у сфері оцінки наслідків для довкілля, у тому числі для здоров'я населення, виконання документів державного планування та поширюється на документи державного планування, які стосуються сільського господарства, лісового господарства, рибного господарства, енергетики, промисловості, транспорту, поводження з відходами, використання водних ресурсів, охорони довкілля, телекомунікацій, туризму, містобудування або землеустрою (схеми) та виконання яких передбачатиме реалізацію видів діяльності (або які містять види діяльності та об'єкти), щодо яких законодавством передбачено здійснення процедури оцінки впливу на довкілля, або які вимагають оцінки, зважаючи на ймовірні наслідки для територій та об'єктів природно-заповідного фонду та екологічної мережі (далі - території з природоохоронним статусом), крім тих, що стосуються створення або розширення територій та об'єктів природно-заповідного фонду [8].

Згідно Бюджетного кодексу 20 відсотків екологічного податку (за винятком того, що справляється за утворення радіоактивних відходів) спрямовуються до Державного бюджету України, тоді як решта надходить до спеціального фонду місцевих бюджетів, з яких 25% – до "сільських, селищних, міських бюджетів, бюджетів об'єднаних територіальних громад, що створюються згідно із законом та перспективним планом формування територій громад", а 55% – до обласних бюджетів. Екологічний податок має цільове призначення, але не завжди спрямовується на фінансування нагальних природоохоронних заходів у регіонах, тому є потреба у посиленні державного контролю за використанням коштів.

Як результат вищевикладеного, за даними Всесвітнього економічного форуму за Індексом екологічної ефективності Україна знаходиться на 44-ому місці у світі із 180 країн [9].

В Україні продовжується створення чіткої системи нормативно-правової бази природоохоронного законодавства, на основі якої повинен вирішуватися весь комплекс існуючих екологічних проблем. Так, на виконання зобов'язань України як члена Ради Європи підготовлені відповідні законопроекти та виконані всі погоджувальні процедури щодо ратифікації Верховною Радою України багатьох міжнародних документів. Відповідно до Віденської угоди між ЄС і Міжнародною організацією з сертифікації будуть ратифіковані стандарти екологічного менеджменту ISO 14000. В Україні вже прийнято на національному рівні стандарти: ДСТУ ISO–14001:2015, якій більше уваги приділяється ризикам при впровадженні механізмів екологічного управління, а також механізмам мінімізації таких ризиків і вимога для організації розширити свій контроль за екологічними впливами, пов'язаними з використанням продукції та кінцевим терміном обробки або утилізації [4].

У 2004 році набув чинності Закон України «Про екологічний аудит» – про еколого-аудиторську діяльність [10]. Цей нормативний акт включає порядок розподілу відповідальності за нанесення навколишньому природному середовищу втрат (збитків) внаслідок господарської діяльності. Головним

чином підприємства, які мають підвищену екологічну небезпеку, не будуть підлягати приватизації або передачі в комунальну або державну власність без екологічного аудиту. Водночас, це більше стосується підприємств нафто-, газодобувної, хімічної галузей, електроенергетики, металургії, вугільних шахт, машинобудівних і метало-обробних заводів, підприємств целюлозно-паперової промисловості, ніж підприємств харчової промисловості, більшість яких приватизовано. У даний перелік, на нашу думку, необхідно включити також підприємства м'ясопереробної промисловості.

Відповідно до закону, екологічне тестування об'єкта проводиться в обов'язковому або добровільному порядку. Розцінки за проведення екологічного аудиту достатньо високі, тоді як державні розцінки у сфері екологічного аудиту в Україні відсутні. На наш погляд, проведення екологічного аудиту має бути обов'язковою процедурою для кожного підприємства, яка повинна здійснюватися за власні кошти, оскільки підприємства, що експортують продукцію, зобов'язані підтверджувати екологічну безпеку своєї продукції.

Однією з екологічних проблем є застосування генетично модифікованих сільськогосподарських рослин як головних або допоміжних компонентів при виробництві продуктів харчування. Генетична модифікація рослин, яка прийшла на зміну традиційному селекціонуванню, становить якісно новий етап розвитку світового сільськогосподарського виробництва, що не тільки визначає неминучість його широкого впровадження у майбутньому, але вже призвело до виходу на споживчий ринок продукції з генетично модифікованих рослин. Завдяки трансгенній інженерії отримано понад 300 видів рослин з раніше заданими властивостями (кукурудза, соя, цукровий буряк, картопля та ін.), які зареєстровані в багатьох країнах світу.

В Україні використовуються соєві концентрати, ізоляти, добавки та домішки при виробництві ковбасних виробів у м'ясопереробній промисловості та інших галузях харчової промисловості (молочній, кондитерській, дитячого харчування тощо). Ще не знайдено безпечних доказів того, що такі продукти

здатні заподіяти шкоду здоров'ю людини, але й не існує достатньої інформації про те, що вживання трансгенних культур абсолютно безпечне.

В Україні сорт генетично модифікованої рослини офіційно на продаж не вирощується; немає єдиного спеціалізованого законодавства, яке б регулювало питання, пов'язані з безпекою використання ГМ-організмів.

Прийняття Закону України «Про державну систему біологічної безпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів» №1103–V від 31.05.07 р. та Постанова Кабінету Міністрів України «Питання обігу харчових продуктів, що містять генетично модифіковані організми та /або мікроорганізми» №985 від 01.08.07 р., які регламентують питання імпорту, виробництва та використання генної інженерії, забезпечують обов'язкове маркування харчових продуктів, що містять генетично модифіковані організми /або мікроорганізми в кількості більш як 0,9% із зазначенням якісного складу таких продуктів, буде корисним для інформування споживачів та виробників.

Узагальнюючи вищевикладене, на наш погляд, на рівні держави необхідно:

- 1) Постійно вдосконалювати природоохоронне законодавство.
- 2) Розробити довгострокову Державну програму охорони навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів до 2020 року і на перспективу до 2030 року, згідно якої необхідно застосувати дійові економічні інструменти для відтворення і раціонального використання природних ресурсів.
- 3) Особливу увагу надати природоохоронним вимогам при будівництві нових господарських об'єктів, а також інтенсивній природовідновлюючій діяльності, покращенню стану повітряного басейну та водних об'єктів рекультивациі земель, лісовідновлюючим роботам, відтворенню рибних ресурсів, збереження генофонду та інші заходи.
- 4) Розробити заходи щодо охорони надр та раціонального використання мінеральних ресурсів.

5) Підвищити суми штрафів за зловмисне забруднення навколишнього середовища і перевищення нормативів як мінімум у 10 разів.

6) Створити Фонд для фінансування природоохоронних заходів за рахунок видатків державного бюджету, нормативних зборів та платежів за використання природних ресурсів, штрафів за порушення екологічного законодавства, які б направлялися на будівництво природоохоронних об'єктів.

7) Фінансово-економічно стимулювати природоохоронну діяльність (надання відповідних пільг) при забезпеченні підприємствами нормативів екологічної безпеки.

8) Громадським організаціям, школам, вузам посилити виховання в населення дбайливого ставлення до природних багатств України, підвищення екологічної свідомості й екологічної культури всіх прошарків населення.

9) Розробка карт-схем екологічно небезпечних промислових об'єктів і виробництв з характеристиками джерел забруднень, динамічного розвитку і міграції забруднень.

10) Моделювання і прогнозування екологічних станів об'єктів і регіонів.

11) Контроль за негативним впливом і ступенем його небезпеки для довкілля від різних видів антропогенного тиску.

12) Дотримання державного законодавства щодо генетично модифікованих організмів (ГМО), за допомогою, якого санітарно-епідеміологічна служба буде здійснювати регулювання та контроль вмісту генетично модифікованої сировини у готовій продукції й дотримання встановленого порядку інформації населення, маркування та етикетування генетично модифікованих продуктів.

13) Інтегрування України в єдиний екологічний інформаційний простір Європейських країн.

У сучасних ринкових умовах необхідно здійснювати перехід до економічних методів управління природоохоронною діяльністю. Кінцеві результати ефективності роботи заводів, цехів, підприємств потрібно пов'язувати з ефективністю проведених ними екологічних заходів, щоб кожний

працівник, трудовий колектив був зацікавленим у дотримуванні вимог природоохоронного законодавства. Екологічні проблеми особливо актуальні для підприємств м'ясопереробної промисловості.

Сучасні підприємства м'ясопереробної промисловості за внутрішньогалузевою класифікацією, в основі якої лежать ознаки єдності перероблюваної сировини, продукції, застосування техніки і технологій, діляться на наступні типи: м'ясокомбінати, птахокомбінати, м'ясопереробні підприємства, заводи клеєві, желатинові, консервні та ковбасні. Більшість підприємств м'ясної промисловості є комбінованими. Це зумовлено специфічними властивостями сировини, що дозволяє при її повному комплексному використанні виробляти різноманітні харчові, технічні продукти, а також, ферментні та лікувальні препарати.

Сучасне виробництво м'ясопереробної промисловості має різні джерела забруднення навколишнього середовища: викиди систем вентиляції; газоподібні викиди технологічного обладнання; викиди автотранспорту; речовини з неприємним запахом та ін. Основними „забруднювачами” навколишнього середовища є цехи технічних фабрикати́в, термічні відділення ковбасних заводів, відділення переробки харчових жирів і отримання альбуміну, допоміжні цехи (компресорний, котельня), водоочисні споруди та ін. Кількість викидів та концентрація шкідливих речовин залежить від потужності й технологічних особливостей основного виробництва.

Виробництва м'ясопереробної промисловості, в силу своєї специфіки, мають велику кількість відходів і постійно стикаються з проблемою їх подальшого перероблення або утилізації. Комплексне перероблення сировини можуть забезпечити тільки великі підприємства, які мають у своїй виробничій структурі цехи з виробництва супутньої продукції шляхом переробки крові, ендокринно-ферментної сировини, жовчі, костей, рогів, копит, шерсті, відходів. Малі підприємства, як правило, не мають таких цехів, тому закопують відходи в землю, утворюючи небезпечні смітники, що забруднюють довкілля.

Закон України про відходи побудований з урахуванням каталогів відходів Європейського Союзу, у відповідності з яким у 1996 році Держстандартом вперше в країнах СНД був запроваджений державний класифікатор відходів, створений науково-дослідним інститутом «Система».

Переробляти відходи – це добре, але краще їх не мати: така провідна думка чинного в Німеччині з жовтня 1996 року закону про екологічний цикл. Закон ставить чіткі вимоги: той, хто виробляє, повинен нести відповідальність за зменшення, подальшу переробку або екологічну безпечну ліквідацію відходів, які виникають у процесі виробництва. Новий закон визначає, що перш за все необхідно уникати відходів під час виробництва. Якщо це неможливо, то вони мають бути використані матеріально або енергетично. І лише за відсутності перших двох можливостей відходи дозволяється знищувати, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу.

Враховуючи вищевикладене, екологічна політика на підприємстві повинна вирішувати дві взаємопов'язані проблеми:

- 1) забезпечення конкурентоспроможності підприємства, враховуючи специфічні особливості галузі;
- 2) зниження негативного впливу на навколишнє середовище.

У формуванні екологічної політики повинні бути зацікавлені як керівництво, так і всі співробітники підприємства. Це потребує зміни загальної культури працівників підприємства з наголосом на екологічній безпеці.

Дослідження підприємств м'ясопереробної промисловості України щодо оцінки діючої системи управління підприємством з точки зору урахування екологічних чинників свідчить, що понад 50% підприємств взагалі не враховують дані фактори при виробництві. Як правило, це малі підприємства з проектною потужністю до 1 т ковбасних виробів за зміну. Решта підприємств – це великі підприємства проектною потужністю від 10 до 30 т ковбасних виробів за зміну, які турбуються за імідж свого підприємства, впроваджуючи міжнародні стандарти ISO 14000 «Системи управління навколишнім середовищем».

Головною метою застосування даних стандартів є створення системи управління, яка спрямована на постійне удосконалення діяльності підприємства щодо створення конкурентоспроможної м'ясної продукції із забезпеченням збереження навколишнього середовища. Вона гармонійно поєднується із системою управління якістю, виробничою діяльністю та загальною системою управління.

Відповідно до прийнятого в міжнародних стандартах визначення, екологічна політика являє собою частину загальної стратегії розвитку, що включає удосконалення організаційної структури, планування діяльності, розподіл відповідальності, практичну роботу, а також процедури, процеси і ресурси для розроблення, впровадження, оцінки досягнутих результатів і вдосконалення екологічних характеристик діяльності [11, с.26].

На рівні підприємства до загальних функцій екологічної політики належать: визначення екологічних цілей та завдань відповідно до екологізації; розроблення стратегічного плану реалізації екологічної політики; розроблення програми екологізації виробництва та механізму її реалізації; формування екологічної свідомості та мотивування; обмін інформацією та звітування; ведення документації екологічного напрямку; здійснення моніторингу; аналіз та вдосконалення.

До принципів екологічної політики підприємства відноситься:

- визначення власної екологічної політики і гарантування виконання прийнятих зобов'язань;
- складання плану реалізації екологічної політики;
- створення можливостей та засобів забезпечення, необхідних для реалізації екологічної політики, цілей та завдань;
- вимірювання, здійснення моніторингу і оцінки екологічних характеристик;
- аналіз і постійне удосконалення системи з метою поліпшення екологічних характеристик.



SWOT-аналіз формування екологічної політики на підприємствах м'ясопереробної галузі України в таблиці 4.14.

Таблиця 4.14

**SWOT-аналіз формування екологічної політики на підприємствах м'ясопереробної галузі України**

<b>Позитивні сторони і аспекти</b>	<b>Негативні сторони і аспекти</b>
<p>1. Поширення формування екологічної політики на великих підприємствах – м'ясокомбінатах галузі</p> <p>2. Екологічна сертифікація і маркування м'ясної продукції за міжнародним стандартом ISO 14024</p> <p>3. Підготовка висококваліфікованого персоналу з екологічних питань</p> <p>4. Формування екологічної культури у персоналу підприємства</p> <p>5. Проведення екологічних аналізів підприємством</p> <p>6. Впровадження міжнародних стандартів з екологічного менеджменту ISO 14000</p>	<p>1. Відсутність екологічної складової в розвитку малих підприємств (забійних цехів, дільниць)</p> <p>2. Проблема дотримання і контролю за переробленням і утилізацією відходів у забійних цехах малої потужності</p> <p>3. Зниження обсягів виробництва продукції із вторинної сировини</p> <p>4. Збільшення витрат на виробництво продукції із-за невикористання безвідходних технологій</p> <p>5. Низький рівень інвестицій у процеси екологізації виробництва</p> <p>6. Сплата екологічних податків за забруднення навколишнього середовища</p>
<b>Можливості для розвитку</b>	<b>Загрози для розвитку</b>
<p>1. Збільшення обсягів виробництва продукції для експорту, яка сертифікована за ISO 14024</p> <p>2. Створення власної екологічної лабораторії і моніторинг навколишнього середовища</p> <p>3. Запровадження технологій аутсорсингу для виробництва продукції з вторинної сировини</p> <p>4. Покращення імідж-технологій і підтримання брендів продукції за рахунок екологічної політики</p> <p>5. Запровадження екологічної складової у технічному паспорті підприємства.</p>	<p>1. Відсутність державної підтримки для розвитку екологічних процесів на підприємствах галузі</p> <p>2. Підвищення екологічних податків за забруднення навколишнього середовища</p> <p>3. Посилення контролю (перевірок) Державною ветеринарною та фітосанітарною службою і збільшення штрафних санкцій за порушення законодавства</p> <p>4. Відмова споживачів на користь іноземної м'ясної продукції, як безпечнішої у екологічному напрямку.</p>

*Сформовано автором*

Виходячи з наведеного керівництво підприємства повинно удосконалювати організаційну структуру управління, враховуючи принципи екологічної політики, яка буде шляхом постійного моніторингу й періодичного аналізу підтримувати ефективність функціонування з адаптацією до змін внутрішніх і зовнішніх чинників. А кожний працівник підприємства повинен усвідомити свою відповідальність за поліпшення екологічних характеристик.

Формування екологічної політики розширить обов'язки і функції різних відділів управління, а також внесе відповідні зміни в організаційну структуру підприємства. Так, наприклад, створення нової лабораторії екологічної безпеки, яка буде займатися відповідними питаннями.

Співробітники лабораторії будуть вивчати перелік шкідливих і небезпечних екологічних факторів виробництва, здійснювати лабораторні випробування й пропонувати реальні заходи щодо покращення екологічної безпеки підприємства. Екологічна лабораторія може входити до складу виробничої лабораторії підприємства і бути підзвітна заступнику директора з якості або головному контролеру, який відповідає за впровадження міжнародних стандартів якості ISO 14000. Виконання системоутворюючих функцій екологічної політики, визначення екологічних цілей і завдань, розроблення і реалізація екологічної програми здійснюються за допомогою екологічного аудиту, екологічного маркетингу та екологічного інжинірингу.

Екологічний аудит системно охоплює всі питання екологічної оцінки діяльності підприємства, удосконалення системи регулювання впливу на довкілля та його інвестиційної привабливості. Запровадження екологічного аудиту сприяє: зменшенню витрат на видалення відходів шляхом зменшення їх кількості; зменшенню витрат на сировину шляхом ефективнішого її використання; зменшенню витрат на виробництво шляхом використання кращих технологій; поліпшенню інформації, на якій ґрунтується рішення для вибору технології, що дає змогу вигідніше витратити кошти; зменшенню витрат на паливо-енергетичні ресурси шляхом економнішого їх використання; підвищенню рівня виробництва; розширенню ринків збуту якісних товарів

серед покупців, які турбуються про своє здоров'я; поліпшенню репутації підприємства.

Завданням екологічного маркетингу є визначення потреби в екологічно безпечній продукції, а також інтенсифікації умов її збуту за мінімальних впливів під час її виготовлення та споживання на довкілля, які порушують нормальне функціонування природних екосистем зокрема та біосфери загалом. До основних функцій екологічного маркетингу на підприємствах м'ясної промисловості належать: вивчення попиту на екологічно безпечну продукцію; екологічне ціноутворення; планування екологічно безпечного асортименту, збуту і торговельних операцій; планування „зеленої” модернізації виробництва; вивчення пропозицій на більш досконалі й нові очисні технології на основі висновків екологічних аудитів; здійснення діяльності, що пов'язана зі збереженням та вибором екологічно безпечного транспортування товарів; організація екологічно безпечного обслуговування споживачів. Відділ маркетингу має розробити заходи щодо впровадження екологічного маркетингу, що особливо актуально при виробництві м'ясної продукції з короткостроковим терміном зберігання.

Екологізація виробництва може здійснюватися різними шляхами: вдосконалення і модернізація технології виробництва (уловлювання шкідливих викидів, комплексна переробка сировини, відходів та використання продуктів переробки як вторинної сировини, безвідходні технології тощо); очищення стоків і викидів від забруднення за допомогою спеціального устаткування (очисні споруди).

Розробкою екологічного інжинірингу має займатися технічний відділ підприємства. Екологічний інжиніринг – це еколого-інженерна діяльність, що має на меті техніко-еколого-економічне обґрунтування комплексу заходів та їх виконання, які спрямовані на „зелену” модернізацію виробництва. Це дослідження різних процесів удосконалення технології з метою зменшення витрат сировини, енергії, викидів, стоків та відходів виробництва. Використання „зелених” технологій у виробництві вимагає залучення

висококваліфікованого персоналу, який має екологічну свідомість про необхідність гармонійного співіснування людського суспільства з навколишнім середовищем та охорону довкілля від техногенних забруднень. Для цього на всіх етапах впровадження екологічної політики повинно проводитися екологічне навчання персоналу, яке розвиває екологічну культуру та підвищує інтелектуальний потенціал підприємства та забезпечує поліпшення іміджу. Екологічна культура характеризується такими чинниками: глибокими знаннями про навколишнє середовище; екологічним стилем мислення, передбаченням негативних наслідків виробництва і відповідним ставленням до природи і здоров'я працівників та його збереження; вмінням розв'язувати екологічні проблеми на підприємстві.

Формування екологічної політики на підприємствах м'ясопереробної промисловості забезпечує виробництва певними перевагами, до яких належать систематичне зниження негативного впливу на навколишнє середовище; систематичне зниження виробничих і експлуатаційних витрат; зниження природоохоронних платежів і ефективного дотримання вимог природоохоронного законодавства. Додаткові переваги – зниження ризиків виникнення аварійних ситуацій і масштабів їх наслідків; поліпшення відносин із споживачами, партнерами, інвесторами, державними органами, громадськістю; здійснення комплексного аналізу ситуації з охорони навколишнього середовища на підприємстві.

Підприємства галузі зацікавлені в підтриманні і поліпшенні своєї репутації з екологічної точки зору. Організаційна структура підприємств має всі необхідні відділи для реалізації програми екологічної політики. У всіх керівників структурних підрозділів доповнюються і розширюються обов'язки і відповідальність при виконанні екологічних функцій. На майбутнє підприємства м'ясної промисловості потребують розроблення розділу «Екологія» у технічному паспорті підприємства, який буде включати граничнодопустимі концентрації викидів небезпечних та шкідливих речовин у

навколишнє середовище, і, на його основі, розроблення екологічного паспорту підприємства.

З огляду на викладене, на наш погляд, для формування екологічної політики на рівні підприємства м'ясопереробної промисловості необхідно: визначити управління навколишнім середовищем одним з найвищих пріоритетів підприємства; жорстка відповідальність за екологічний стан на підприємстві; покращання екологічних характеристик на підприємстві і позитивний вплив на суспільство; здійснення екологічної модернізації основних фондів, ресурсозбереження, екологічно орієнтована структурна перебудова, екологізація виробництва; сприяння поширенню екологічно безпечних технологій; високий професіоналізм персоналу з питань екології; оптимізація витрат на впровадження системи управління навколишнім середовищем згідно з міжнародними стандартами ISO серії 14000; координація екологічної політики з політикою підприємства у сфері охорони здоров'я, техніки безпеки на робочих місцях; мотивація за покращення екологічного стану на робочому місці; постійне вдосконалення системи управління навколишнім середовищем; при проектуванні нових підприємств враховувати і планувати екологізацію виробництв (сучасні очисні споруди), що буде відповідати міжнародним стандартам ISO серії 14000); приділяти увагу екологічному стану в цехах, на всіх робочих місцях; покращити роботу еколого-виробничих лабораторій на підприємствах; поступове витіснення недосконалих і застарілих технологій і виробництв, які активно забруднюють навколишнє середовище; надання переваг альтернативним, екологічно безпечним «зеленим» технологіям; опанування міжнародних стандартів з управління навколишнім середовищем EMS, ISO 14000/BS 7750 і програм Європейського співтовариства – EMAS.

Підприємства м'ясопереробної галузі (ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», ТОВ «Тульчинм'ясо») сертифікують продукцію за міжнародним стандартом ISO 14024:2002. Стандарт ISO 14024 Екологічні маркування та декларації – Екологічне маркування типу I – Принципи та методи (Environmental labels and

declarations – Type I environmental labelling – Principles and procedures) – основоположний керівний документ для систем екологічної сертифікації та маркування продукції (програми екологічного маркування I типу). Цей стандарт встановлює вимоги до схеми сертифікації, органу з екологічного маркування (орган з оцінки відповідності), розробка й прийняття екологічних критеріїв оцінювання життєвого циклу товарів і послуг різноманітних категорій. Екологічні критерії оцінювання життєвого циклу (екологічні критерії) встановлюють показники поліпшених екологічних характеристик та додаткові критерії що визначають екологічні переваги предмета сертифікації. Впроваджуються у якості стандарту системи екологічної сертифікації та маркування. На кожну категорію товару чи послуги розробляється окремий стандарт. Поліпшені екологічні характеристики визначають поліпшені відносно загальнообов'язкових державних норм показники, що характеризують впливи продукції певної категорії на стан довкілля та здоров'я людини протягом життєвого циклу [12].

З огляду на еколого-економічну ситуацію в Україні, досвід організації природоохоронної діяльності й обставин господарювання на підприємствах м'ясної промисловості в ринкових умовах, пріоритетним напрямком формування екологічної безпеки слід вважати фінансово-економічне заохочення підприємств, які прагнуть знизити обсяги шкідливих викидів та відходів виробництва. Стрижнем екологічної політики підприємств галузі має бути дотримання нормативів екологічної безпеки, яка ґрунтується на сучасній методологічній базі, що сприяє забезпеченню конкурентоспроможності продукції та підприємства. Але це неможливо здійснити без удосконалення відповідної екологічної законодавчої бази згідно міжнародних стандартів на рівні держави. Сьогодні не можна обійтися без формування і реалізації такого економічного механізму екологічного регулювання в Україні, який би гнучко й ефективно впроваджував екологічну складову у ринкову модель розвитку національного господарства.

Кожне підприємство м'ясопереробної промисловості згідно міжнародних стандартів повинно мати екологічний паспорт або розділ «Екологія» у технічному паспорті підприємства як підтвердження високого рівня екологічної безпеки, який сприяє позитивному іміджу та довірі споживачів.

### **Література:**

1. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року: Закон України від 21.12.2010 р. № 2818-VI. //Офіційний вісник України. – 2011. – №3.

2. Потапенко В. Г. Угода про асоціацію з ЄС в сфері екологічної безпеки та сталого розвитку: очікувані результати та ціна питання [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://newukraineinstitute.org/media/news/437/file/Ugoda%20pro%20Asociaciyu%20z%20EU.pdf>

3. Економічна статистика / Економічна діяльність / Навколишнє середовище [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин: Закон України від 18.05.2017 № 2042-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 31, ст.343.

5. Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності, яка підлягає державному ветеринарно-санітарному контролю та нагляду, і визначається періодичність проведення планових заходів державного нагляду (контролю) Державною ветеринарною та фітосанітарною службою: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2015 р. №402 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/402-2015-п/print1487077625048583>

6.Податковий кодекс України від 2.12.2010 р. № 2756-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

7. Шевченко І.В. Екологічне оподаткування: зарубіжний досвід і Україна /І.В. Шевченко //Стратегічні пріоритети. – 2014. – № 2 (31). – С.55-60.

8. Про стратегічну екологічну оцінку: Закон від 20.03.2018 № 2354-VIII //Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 16, ст.138.

9. Methods. This chapter outlines the methods used for the 2016 Environmental Performance Index that makes up the basis for the report and its findings [Електронний ресурс]: – Режим доступу [https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжнародні\\_рейтинги\\_України](https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжнародні_рейтинги_України)

10. Про екологічний аудит : Закон України від 24.06.2004 № 1862-IV //Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, N 45, ст.500.

11. Від практики реалізації природоохоронних заходів до екологічної політики в Україні: шляхи і проблеми / В. Г. Потапенко, А.Б. Качинський [та ін.] ; за ред. Ю. М. Скалецького, В. Г. Потапенко. – К. : НІСД, 2011. – 31 с.

12. Сертифікація за Міжнародним стандартом ISO 14024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ecolabel.org.ua/yak-otrimati-ekologichnij-sertifikat>

#### **4.5. Соціальна відповідальність як фактор розвитку підприємств**

*Ємцев В.І., д.е.н., професор, Ємцева Г.Ф., ст.викладач*

Посилення соціальної відповідальності бізнес-структур (СВБ) при здійсненні господарської діяльності є актуальною для всіх країн світу. Про необхідність розробки та впровадження цієї концепції у практику діяльності бізнес-структур наголошували такі вчені як П. Друкер (1958 р.), М. Фридман (1962 р.), К. Девис (1975 р.) та інші [1,2].

Під впливом цих настроїв і тенденцій у 1980 р. ООН розробила Кодекс поведінки транснаціональних компаній. Згодом з'явилась Глобальна Угода ООН. У 2007 р. Міжнародною Асоціацією стандартизації (ISOTMB) був розроблений проект, а у 2010 році прийняті рекомендації щодо соціальної відповідальності (WC SR № 113, 2007-7-23; ISO/WD 2600:2010) [3]. У цих документах підкреслюється необхідність підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу. Від впровадження концепції соціальної відповідальності в діяльність агропромислових бізнес-структур залежать не тільки умови праці найманих робітників, рівень, якість і безпечність життя населення країни, але й успішність створення позитивного іміджу бізнес-структур вітчизняного АПК на світовому ринку. Виходячи з цих позицій розгляд проблем впровадження концепції СВБС в бізнес-структурах вітчизняного АПК є дуже актуальним і потребує постійної дослідницької уваги.



Дослідженням змісту соціологічної категорії «соціальна відповідальність» та проблем впровадження соціальної відповідальності в діяльність бізнес-структур в Україні, займалися такі вчені як Д.І. Акімов, А.І. Андрющенко, К. Буслов, В.В. Любинський, В.П. Козирків, М.І. Ліборакіна, Л.В. Романова, А.Стижова, Л.М. Хижняк та ін. Разом з тим, незважаючи на значні увагу до вивчення проблем розвитку СВБ, дослідження не тільки не втратили своєї актуальності, але стали ще більш потрібними і гострими, особливо в умовах перманентних фінансово-економічної та політичної криз в Україні.

У відповідності до положень концепції соціальної відповідальності, бізнес-структури добровільно враховують інтереси суспільства, покладаючи на себе повну відповідальність за результати своєї діяльності. При цьому всі зацікавленні у впровадженні її принципів у власну діяльність сторони мають позитивний результат від її реалізації [4].

Основними складовими концепції СВБ є:

- відповідальність по відношенню до держави;
- відповідальність по відношенню до соціальних потреб суспільства;
- відповідальність щодо забезпечення якості та безпечності свого продукту (робіт, послуг) і у відношеннях до клієнтів;
- відповідальність по відношенню до своїх співробітників;
- відповідальність щодо охорони навколишнього середовища.

Для багатьох великих транснаціональних компаній соціальна відповідальність вже багато років є невід'ємною частиною корпоративної культури бізнесу. Однак, більшість українських бізнесменів вважають, що вирішення гострих соціальних проблем - це прерогатива державних структур, а бізнес повинен тільки забезпечувати власникам одержання прибутку й можливість сплачувати державі податки.

Дійсно, бізнес-структури можуть бути соціально активними і відповідальними, коли їх діяльність ефективна. Однак, в умовах перманентних криз, більшість вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу змушені просто виживати і не в змозі виконувати принципи соціальної відповідальності

в повному обсязі. На сьогоднішній день, для них більш актуальним є питання виживання та, за нагодою, підвищення ефективності діяльності, ніж дотримання політики соціальної відповідальності.

В цих умовах, для основної сукупності підприємців сприйняття принципів СВБ зводиться в їх розумінні до додаткового фінансового навантаження на діяльність підприємств. При цьому, це навантаження розглядається ними як плата за вкрай незадовільну роботу (а часом і за повну бездіяльність) державних та місцевих органів влади у питаннях соціального захисту населення, благоустрою та захисту навколишнього середовища. Такий підхід у сприйнятті сутності СВБ вигідний саме чиновникам, які виконання своїх обов'язків намагаються перекласти на підприємців. Це підтверджується тим, що за даними Комітету ВР з підприємництва та регуляторної політики, жалоби на дії держслужбовців всіх рівнів відносно участі підприємців у «добровільно-примусовій благодійності» з боку малого та середнього бізнесу лунають зараз частіше ніж жалоби на дії фіскальних органів. На нашу думку, саме існуючий в країні вкрай низький рівень зрілості інституціонального середовища (свавілля чиновників, порушення вимог діючого законодавства, включаючи Конституцію, тотальна корупція тощо) призводить до того, що у бізнес-середовищі об'єктивно відтворюється психологія та норми безвідповідальної поведінки у господарській діяльності бізнес-структур.

Саме тому, якщо вітчизняні підприємства АПК зможуть розробити та застосувати дієві виробничу та маркетингову стратегії і впровадити принципи концепції СВБ у процесі своєї діяльності, то вони будуть мати всі шанси зайняти лідируючу позицію на внутрішньому та світовому ринках продовольства. Це також дозволить створити умови для розвитку конкурентоспроможності підприємств вітчизняного АПК та їх продукції і полегшить їх вихід на продовольчі ринки інших країн світу. Особливо гостро це питання постає в умовах значного зниження попиту на внутрішньому продовольчому ринку та зростання напруги геополітичної ситуації у

відношеннях між Росією й Україною, яка вже призвела до втрати ринків Криму, східних районів України, Росії і країн Євразійського економічного союзу.

У порівнянні з іншими галузями економіки, АПК, як система, має ряд суттєвих особливостей, які характеризуються залежністю від природно-кліматичних умов, значною тривалістю виробництва і непередбачуваністю в одержанні його результатів, сезонністю праці. Відкритість цієї системи проявляється передусім у тому, що вона є найуразливішою в економічному, виробничо-технологічному, організаційному і біологічному плані.

Станом на кінець 1990 р. сільськогосподарська галузь України складалася з 7576 колгоспів (76,1% від загальної кількості сільгоспідприємств) і 2383 радгоспів (23,9%), які обробляли 32406 тис. га ріллі. У сільгоспвиробництві було зайнято 4344 тис. чоловік, що виробляли 70,4% всього обсягу продукції рослинництва і 59,4% продукції тваринництва [5,6]. У результаті змін, що сталися у всіх сферах АПК, станом на 01.12.2018 р. функціонувало вже 76303 підприємства різних організаційно-правових форм (ФОП 33,8% від загальної кількості сільгоспідприємств), якими оброблялось лише 27670 тис. га ріллі (або 84% від загальної площі ріллі проти 1990 р.) та в яких було зайнято (включаючи фермерські господарства) лише 2937,6 тис. робітників, тобто 67,6% від 1990 р. (з них 408,5 тис. найманих робітників, що у 10,6 разів менше проти 1990 р.) [5].

Підприємства, що займались агровиробництвом, зазнали великих втрат і зараз функціонують в умовах відсутності збалансованої системи сівозміни, новітніх технологій вирощування сільгоспкультур, розбалансованості економічних відносин між виробниками сировини і переробними підприємствами, низького рівня якості менеджменту та маркетингу, обмеженої купівельної спроможності споживачів, яка стримує формування об'єктивно справедливих цін на продукти агровиробництва та їх переробки.

Скорочення обсягів агровиробництва, ціновий диспаритет і недоступність кредитних коштів спровокували скорочення виробництва та обвал на ринку праці на селі. Зараз з 5604,7 тис.чол сільського населення у віці 16-60 років,

лише 2937,6 тис. чол. працюють у сільському господарстві [5]. Таким чином, 2,6 млн чол. (46,4% від економічно активного сільського населення) на селі не мають роботи. Однак, доля робітників, мешканців сільської місцевості, які втратили роботу в сільському господарстві, залишилась поза увагою держави та діючих підприємств АПК. В цих умовах сільське населення змушене самостійно вирішувати питання власного виживання. Від безвиході люди вимушені виїжджати з сільської місцевості в пошуках роботи та погоджуватися на будь-яку роботу, ціною втрати кваліфікації, навичок і досвіду. У результаті країна втрачає найголовніше - кваліфікацію робітників, отже і потенційну привабливість вітчизняних трудових ресурсів.

Таблиця 4.15

**Динаміка чисельності сільського населення України, млн осіб**

Показники	2000	2010	2015	2018	2018 до 2000, % %
Усе населення	48,24	45,59	42,9	42,2	87,5
Сільське населення	15,95	14,41	13,2	12,9	80,9
Частка сільського населення, %	33,1	31,6	30,9	30,6	92,44
Сільське населення у віці 16-70 років	8,57	8,56	7,67	5,604	65,4

Джерело : [5,6]

Зменшується кількість сіл (на початок 2019 р. їх було 28306) та кількість сільського населення. Для порівняння – у 2003 р. кількість сіл складала 28612 тобто на 235 одиниць більше. І це без врахування реальної ситуації, яка склалася в країні у зв'язку із анексією Кримського півострова та конфлікту на Сході країни [5]. Так якщо у 1990 р. чисельність сільського населення складала 16,8 млн чол. (або 32,6% від загальної чисельності населення), то на кінець 2018 р. воно скоротилось на 4 млн осіб і склало 12,9 млн чол. (30,4 % - відповідно).

Як свідчать результати досліджень, у 2018 р. кількість безробітних в країні (за методологією МОП) склала 1578,6 тис. чол. (8,8% від економічно активного населення), в тому числі 515,5 тис. чол. (або 9,02% від економічно

активного сільського населення). Це зайвий раз підтверджує, що державні органи зайнятості не в змозі не тільки допомогти людям у вирішенні проблеми з їхнього працевлаштування, а навіть надати об'єктивну інформацію про стан справ [5,7].

Під впливом реструктуризації сільгоспвиробництва, змінилася і загальна структура виробництва продукції підприємств сільського господарства. Так у 1990 р. вона була наступною: питома вага продукції тваринництва складала 48,2%, продукція рослинництва - 51,8%. Під впливом змін це співвідношення змінилося і у 2018 р., відповідно, склало – 73,7% та 26,3%, що свідчить про збільшення на 42% питомої ваги продукції рослинництва у загальній структурі агровиробництва та негативно вплинуло на рівень зайнятості населення на селі і експортні можливості країни щодо продукції тваринництва [5,6].

Доказом тому є існуючі, на сьогоднішній день, обсяги експорту вітчизняної тваринницької продукції до ЄС. Так підписана з ЄС угода про Асоціацію дозволяє вітчизняним підприємствам, які займаються виробництвом, переробкою та реалізацією тваринницької продукції вже зараз освоювати ринок європейських країн. Проте, не дивлячись на існуючі квоти, у 2018 р. обсяги її експорту були мізерні.

При цьому доля господарств населення у виробництві продукції рослинництва збільшилася з 18,9% у 1990 р. до 41,2 % у 2018 р., тобто у 2,18 рази. У виробництві продукції тваринництва, відповідно - з 40,8% до 52,5% (по молоку - з 24% до 75,4% тобто у 3,3 рази) [5,6].

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що за період з 1980 до 2019 рр. поголів'я (ВРХ) скоротилося у 5,97 разів та зберігає загальну тенденцію до скорочення. Станом на 1.01.2019 р. загальне поголів'я ВРХ склало 3,33984 млн голів, у т.ч. корів – 1,919 млн голів. З них - 68,3 % поголів'я ВРХ та 76,5% поголів'я корів утримується у господарствах населення (75,53% від всього валового обсягу виробництва молока в країні виробляється ними) [5,6]. Таким чином, майже половина всієї агропродукції країни зараз виробляється у господарствах населення без застосування сучасних засобів

механізації праці, інтенсивних технологій, при примітивних умовах утримання худоби, за відсутністю санітарно-гігієнічних умов і, як наслідок, з низькою ефективністю, низькою якістю і безпечністю продукції, що виробляється та без можливості будь-якого впливу на планування обсягів її виробництва та терміни поставки готової продукції на переробні підприємства. У селах повністю відсутній контроль за якістю кормів, умовами утримання, годівлі та здоров'ям тварин, виробництвом, якістю, умовами збереження й транспортування всієї тваринницької продукції.

Все це зумовлює суттєві сезонні коливання обсягів виробництва молока, призводить до дефіциту сировини для молокопереробних підприємств, ускладнює можливість прогнозування обсягів виробництва молока, молочної продукції та управління розвитком галузі. В кінцевому результаті це призводить до проблем забезпечення населення країни харчовими продуктами задля здорового збалансованого харчування (табл.4.16).

Результати дослідження свідчать, що у 2018 р. середньодобова поживність раціону українця склала 2706 ккал (у 2017 р. – 2707 ккал). При цьому калорійність раціону на 8% перевищує гранично допустимий рівень для цього індикатора – 2500 ккал, проте на 9% є нижчою, ніж у 2013 році.

За структурою основна частка калорійності нашого раціону забезпечується за рахунок споживання продукції рослинництва – 1919 ккал, або 71%. На продукцію тваринництва припадає 29%, що є наслідком зміни загальної структури виробництва сільгоспродукції.

Калорійність раціону харчування в Україні є на 21% нижчою порівняно із ЄС–28, де вона в середньому становить 3432 ккал на добу: від 2686 ккал на Кіпрі до 3753 ккал в Австрії. Разом з тим частка продуктів тваринного походження в раціоні населення ЄС знаходиться на такому ж рівні як в Україні, тобто складає 29%.

У 2018 р. середнє споживання продуктів на душу населення покращилося в 5 з 10 основних продовольчих груп (табл.4.16). Зокрема, споживання м'яса зросло на 1,1 кг (і досягло 52,8 кг в рік), риби – на 1 кг (до 11,8 кг), фруктів – на

5 кг (до 57,8 кг), овочів – 4,2 кг (до 163,9 кг), яєць – на 2 шт. (до 275 шт.). У той же час вживання молока, сметани і сиру скоротилося на 2,3 кг, до 197,7 кг на рік і забезпечує лише 52% від раціональної норми. Це один з найнижчих показників за останні 20 років [5,7].

Таблиця 4.16

**Динаміка споживання основних продуктів населенням України.**

Основні види продукції	НОН кг/рік на душу	1990	2000	2005	2010	2015	2018	Індикатор достатності споживання
Хліб та хлібопродукти	101	127	124,9	123,5	111,3	103,2	99,5	0,99
М'ясо та м'ясні продукти	80,0	78,2	32,8	39,1	52,0	50,9	52,2	0,66
Молоко та молочні продукти	380	373	199,1	225,6	206,4	209,9	197,7	0,52
Риба та рибопродукти	20	20	8,4	14,4	14,5	8,6	11,8	0,59
Яйця	290	272	166	238	290	280	275	0,95
Овочі та баштанні	161	148,8	101,7	120,2	143,5	163,2	163,9	1,02
Плоди, ягоди та виноград	90	46,8	29,3	37,1	48,0	52,3	57,8	0,64
Картопля	124	132	135,4	135,6	128,9	141	139,4	1,12
Цукор	38	41,2	36,8	38,1	37,1	36,3	29,8	0,78
Олія рослинна	13	12	9,4	13,5	14,8	13,1	11,9	1,0

Джерело:[5,7]

Низькі показники покриття раціональної норми спостерігаються і по інших, найбільш вартісних для споживача групах продовольства: рибі та рибопродуктах – 59% забезпечення норми, фруктах – 64%, м'ясу та м'ясопродуктах – 66%.

Як і в попередні роки, по найбільш економічно доступних продовольчих групах, споживання знаходилося у межах, або вище визначених раціональних норм, а саме: хлібопродуктах, картоплі, овочах, яйцях та олії.

Результати дослідження свідчать, що у 2018 р. середньомісячні загальні сукупні споживчі витрати одного домогосподарства склали 7655 грн на

місяць, з них на харчування спрямовувалося в середньому 4107 грн, або 53,7% від родинного бюджету [5]. Результати аналізу структури витрат населення на продукти харчування свідчить, що основні витрати були на придбання м'яса і м'ясопродуктів (1008 грн, або 25% від бюджету), хліба і хлібопродуктів (576 грн або 14%), молоко, сметану, сир (575 грн, або 14% відповідно) [5,7].

В цілому витрати населення країни на продукти не перевищують граничний критерій в 60%, який є допустимим показником у витратах, однак українці спрямовують на їжу в 4,5 рази більше коштів, ніж жителі Євросоюзу.

Частка витрат на придбання продуктів харчування в Україні в 4,5 рази перевищує аналогічний показник в країнах ЄС-28, де вона в середньому становить 12,2%: від 8,2% у Великобританії до 27,8% у Румунії [5].

У минулому році, як і у всі попередні, задоволення потреб населення у продовольстві, у межах його купівельної спроможності, переважно забезпечується за рахунок продукції вітчизняного виробництва. Україна - серед світових лідерів з виробництва їжі. Якщо вважати виробництво на душу населення, то країна знаходиться на 8-му місці в світі, виробляючи їжі на \$40,4 тис. на людину. Це більше, ніж майже у всіх країнах світу. Тобто країна може самостійно задовольнити попит українців на основні харчові продукти. Водночас по трьох групах продовольства частка імпорту традиційно перевищує встановлений 30-ти відсотковий граничний критерій для цього індикатора.

Найвищий рівень імпортозалежності – майже 80% – у групі «риба і рибопродукти», оскільки 90% імпортних поставок припадає на види риб, які видобуваються виключно у водах морських економічних зон інших держав, що пов'язано з особливостями їх біологічного циклу [5,]. Водночас слід зауважити, що недостатньо активний розвиток вітчизняного рибництва та аквакультури, а також підвищення купівельної спроможності населення внаслідок зростання реальних наявних доходів (за 2018 р. на 9,9%) стали чинниками до збільшення протягом року імпортозалежності по вказаній групі продуктів. Проте, щоб все населення стало дійсно добре харчуватися, з урахуванням користі для здоров'я, потрібно підвищувати рівень доходів



населення.

Тому що саме рівень доходів населення впливає на обсяги споживання харчових продуктів. На сьогоднішній день, населення не в змозі купувати достатню кількість м'яса і риби, молока і фруктів, тому змушене компенсувати це картоплею і овочами, хлібом і маслом. Це висококалорійні продукти, які дають необхідну кількість калорій, але це не можна назвати збалансованим харчуванням. Тому для поліпшення ситуації важливо підвищувати доходи населення, збільшувати зарплати і пенсії, адже у соціально незахищених верств населення витрати на їжу можуть становити до 80-90% від їх сімейних бюджетів.

Проведені дослідження свідчать, що середньомісячна заробітна плата в Україні у 2018 році склала 8865 грн, що в перерахунку на валюту Євросоюзу становить 276 євро. Зазначений показник є найнижчим порівняно із згадуваними нами країнами куди найчастіше їдуть на заробітки наші співвітчизники (Польща, Чехія, Росія), а саме: меншим від російського майже у 2 рази, польського – у 3,9 рази, чеського – у 4,5 рази [5].

Такі тенденції щодо росту заробітної плати пояснюються низькими темпами росту ВВП країни. Так, якщо у 2004 р. ВВП за ПКС на особу становив в Україні \$6,3 тис. (у Польщі - \$14,1 тис., Румунії - \$11,5 тис.), то у 2018-му - \$8,2 тис. (у Польщі - \$28,1 тис., в Румунії - \$23,3 тис.) [5]. Тобто країна є вже значно менше розвиненою й біднішою за ряд азійських країн, чимало латиноамериканських і дедалі більше африканських країн. Так, у 2018 р. ВВП за ПКС країни був удвічі-втричі нижчий, ніж у Малайзії (\$27,4 тис.), Чилі (\$23 тис.), Аргентині (\$18,3 тис.) та Мексиці (\$18,3 тис.) [5].

Україна разюче відстала уже й від тих країн, які зовсім недавно не лише вважались, а й справді були значно біднішими. Зокрема, нині країна помітно поступається Єгипту (\$11,9 тис.), Колумбії (\$13,3 тис.) та Китаю (\$16,1 тис.). Останнім часом Україну стрімко наздоганяють деякі країни Азії й Африки, а також найбідніші латиноамериканські. Рівень економічного розвитку України (\$8,2 тис.) нині фактично відповідає Індії (\$6,9 тис.), В'єтнаму (\$6,6 тис.) та

Нігерії (\$5,4 тис.), які лише 10 років тому, напередодні кризи 2008–2009-х, поступалися нам більш ніж удвічі [5]. Причому вони також зростають темпами, у кілька разів інтенсивнішими, ніж за базових умов передбачає найоптимістичніший сценарій розвитку української економіки.

Майже всі домогосподарства та дрібні ферми не мають умов для виконання вимог відповідних технологій виробництва молока, забезпечення механізованого доїння, санітарно-гігієнічних вимог (вчасне охолодження та належне зберігання) і, як наслідок, не здатні забезпечити високу якість та безпечність виробленого молока. Так, наприклад, за технологічними вимогами щойно отримане молоко без охолодження можна зберігати не довше години. Далі необхідно його охолодити. Це запобігає розмноженню бактерій у молоці (за температури 4°C через 12 годин початкова кількість бактерій у щойно отриманому молоці збільшується удвічі, при 10°C - у 16 разів, при 15°C - у 32 рази, а при 32°C кількість бактерій збільшується у 32 рази вже через 2-3 години) [9]. Проте, ця вимога практично не виконується. Більш того, в умовах відсутності «холодної» логістики деякі приватні виробники молока для його збереження від скисання, додають антибіотики тетрациклінової групи, хлорамфеникол (левоміцетин), які заборонені українським законодавством.

Результати досліджень свідчать, що загальна товарність молока в країні у 2018 р. склала 41,5% і знизилась проти 1990 р. на 37,5%. Решта виробленого в країні молока (48,5%) не постачається на переробні підприємства і, тим самим, реалізується та споживається без проходження всіх рівнів та видів контролю якості і безпеки молока та молочної продукції [6,7]. Такої практики в ЄС не існує, тому довести європейським споживачам, що за українським молоком є належний контроль, вкрай складно.

Згідно з українськими стандартами до вищого сорту відноситься молоко з кількістю бактеріальних клітин до 300 тис./см<sup>3</sup>, першого - до 500 тис./см<sup>3</sup>, другого - до 3000 тис./см<sup>3</sup>. У розвинених країнах ці вимоги набагато вищі. Так у більшості країн ЄС та США рівень цього показника не перевищує 100 тис./см<sup>3</sup>,

в Океанії, Данії та Швеції - 50 тис./см<sup>3</sup>, а в Аргентині -25 тис./см<sup>3</sup>. [9]. Таким чином молоко, що за українськими стандартами класифікується як «екстра» та «вищий ґатунок» і визначається як сировина високої якості, за вимогами ЄС класифікується як «стерпне», та відноситься до найнижчого класу якості. При цьому, у натуральному вимірі, молока «екстра»-класу у 2014 р. було вироблено лише 277 тис.т, що склало біля 6% від усього обсягу виробленого в країні і поставленого на переробні підприємства молока [6].

Що стосується молока першого та другого сорту, то за стандартами ЄС воно є взагалі непридатним та не використовується для харчових цілей. Таким чином, існуючи на сьогоднішній день вітчизняні стандарти на молочну сировину, яку молокопереробні підприємства закупають у сільськогосподарських товаровиробників України, не відповідають стандартам європейських країн.

Крім того, за оцінкою місії інспекторів Офісу з питань харчових продуктів і ветеринарії (FVO) Генерального директорату з питань охорони здоров'я й захисту прав споживачів (DG SANCO), із 266 молокопереробних заводів, що працюють в Україні, лише близько третини відповідають вимогам Європейського союзу щодо наявності впровадженої системи HACCP і лише 5 зможуть отримати єврономери найближчим часом.

До цього ж, існують факти фальсифікації продукції українського виробництва, що також ставлять під загрозу доступ української продукції на ринки, і, безумовно, псують міжнародний імідж країни. Найбільше в Україні фальсифікується саме молочна продукція. Результати перевірок свідчать, що 20-25% молока, 25% - згущеного молока, близько 70% вершкового масла в країні не відповідає стандартам. Основна маса молочної продукції фальсифікується за допомогою рослинних жирів, причому найчастіше не великими, а дрібними виробниками. Так у твариннім маслі повинно бути 100%, а в спредах — 25% молочного жиру. Проте у багатьох зразках вершкового масла під час перевірок визначали лише 12-13% молочного жиру [9].

Важкий сучасний фінансовий стан багатьох господарюючих структур

аграрного сектору, по суті, зумовлює лише довикористання виробничого потенціалу, створеного у попередні роки. Як свідчать результати дослідження, аграрні підприємства забезпечені основними сільськогосподарськими машинами на 30-58%, з яких понад 90% вже відпрацювали свій термін експлуатації два і більше разів. Так, кількість тракторів у 2018 р. склала 29,5%, зернозбиральних комбайнів – 28,6%, бурякозбиральних комбайнів - 15,56% від їх кількості у 1990 р. Енергетичні потужності, у розрахунку на одне підприємство, у 2014 р. склали 27,4% проти 1990 р. [5,6]. В існуючих умовах це призводить до надзвичайно високого навантаження на техніку. Так, навантаження на один трактор зросло з 66 га ріллі у 1990 р. до 142,85 га у 2018 р., на один зернозбиральний комбайн – відповідно з 113 га зернових культур до 250 га, а в південних областях воно перевищує 535 га. Технічні можливості наявного комбайнового парку надають можливість вчасно зібрати урожай зернових лише на третині площ посівів, на решті – терміни прибирання збільшуються у два, три і більше разів, жнива тривають 40 і більше днів, що неминуче призводить до втрат 25-60% вирощеного врожаю [6]. На полях щорічно залишається продукції на 10-16 млрд грн. Причому із року в рік ця цифра зростає [5,6]. Однією з основних проблем такого стану є значне відставання у рівні технічного забезпечення аграрної галузі країни. Якщо в цілому у світі з розрахунку на 1000 га ріллі припадає 2,9 зернозбиральних комбайнів і 20,1 од. тракторів, в Японії – 22,3 та 43,8, Італії – 7,1 і 24,2, Німеччині – 11,3 та 79,4, США – 12,4 і 27,6, то в Україні – лише 4 та 8 відповідно.

В існуючих умовах матеріально-технічного забезпечення виробники сільгосппродукції змушені постійно порушувати практично всі вимоги фітосанітарних правил сівозміни, технологій основного і передпосівного обробітку ґрунту, оптимальних термінів сівби, вимог щодо догляду за посівами, збирання і післязбирального обробітку врожаю тощо. За результатами проведеного аналізу впливає, що в сучасних умовах небезпечного рівня досяг процес збільшення площі під технічними культурами (соняшник, ріпак тощо), які

інтенсивно виснажують ґрунти. У 2018 році площі під соняшником зросли у 2,5 рази, під ріпаком - у 9,6 разів, під соєю - у 22 рази у порівнянні з 1990 р. Наприклад, у 2018 р. посіви соняшнику в Україні, в цілому, займали 22,1% ріллі - при оптимальної нормі у 12%, а в Луганській, Донецькій, Дніпропетровській, Запорозькій областях під цю культуру було відведено до третини площ посівів [5,6]. Жодна розвинута країна не відводить під соняшник більше 5% у структурі посівів і не поводить так агресивно по відношенню до родючості ґрунтів.

Україна займає досить вагоме місце в загальносвітовому рейтингу (займає 6-е місце в світі). Країна має площу понад 60 млн га землі з яких – 43,375 млн га орних земель (тобто 2,31% світових площ) і за цим показником значно перевершує будь-яку з країн Європи. При цьому Україна має найвище в світі співвідношення орних земель до загальної площі займаної території – 74,82%. Проте ці показники не є предметом гордості для країни, бо цей ресурс використовується неефективно. Так, за даними продовольчої і сільськогосподарської організації ООН (ФАО), при найвищому рівні розораності земель – 74,82% (у середньому в світі – 10,8%) та досить великій кількості зайнятих у виробництві сільгосппродукції – 13,1%, Україна має низький рівень продуктивності праці аграріїв: виробництво сільгосппродукції у розрахунку на душу населення (2018 р.) становило \$ 643 рік, у розрахунку на 1 га ріллі – \$ 1081 рік (для порівняння, в середньому у світі – відповідно \$ 498 і \$ 920 рік, в Японії – \$ 21 494 та \$ 17632 рік, Німеччині – \$ 13460 і \$ 1770 рік, США – \$ 21968 та \$ 1743 \$/рік) [10]. Виходячи з наведених даних, навряд чи взагалі можна гордитись наявністю будь-якого природного ресурсу, особливо, коли на противагу цьому економіка країни не є мотиватором розвитку для успішних компаній технологічного сектора.

Інтенсивне сільськогосподарське використання земель впливає на зменшення родючості ґрунтів у зв'язку з їхнім переущільненням, руйнуванням структури, водонепроникністю та аераційною здатністю з усіма екологічними наслідками. Так домінування розбалансованої системи землеробства

призводить до виснаження і погіршення якості та родючості ґрунтів. Згідно результатів проведених досліджень (дані Національного наукового центру «Інститут ґрунтознавства і агрохімії ім. О. Н. Соколовського» УААН), за останні 20 років ґрунти втратили 40-50% гумусу (від початкового цілинного стану), внаслідок чого найродючіші у світі чорноземи України перетворилися на ґрунти із середнім рівнем родючості, причому їх стан продовжує погіршуватись. Згідно з міжнародною класифікацією, чорноземом вважається земля, яка містить гумус в обсязі від 4% до 16%. В українських чорноземах кількість гумусу за останнє сторіччя знизилася з 12% до 3-4%. Особливо швидко виснажуються ґрунту за останні 5 років. Станом на сьогодні близько 6,5 млн га українських ґрунтів вже непридатні для сільськогосподарських робіт.

Неузгодженість політики держави у питаннях пропорційності зростання продуктивності та оплати праці, спроби підняти конкурентоспроможність вітчизняної сільгосппродукції на світовому ринку, досягти тимчасових зиску та рішення проблем на внутрішньому продовольчому ринку за рахунок низьких зарплат робітників і доходів агропідприємств, шляхом застосування монетарних методів, надмірного й нескоординованого адміністрування аграрного ринку владними інституціями всіх рівнів, вже призвели до деформацій на ринку праці в селі.

Це підтверджують і наведені дані (табл.4.17) які свідчать про те, що заробітна плата робітників сільського господарства в останні роки складала 57-75% від зарплати робітників промисловості та 65-81% від середньої зарплати по Україні.

При цьому, як свідчить аналіз економічного досвіду багатьох країн, якщо дії з підвищення життєвого рівня не супроводжуються адекватним економічним зростанням економіки, неминуче виникають макроекономічні диспропорції. У цьому відношенні Україна – на межі економічного ступору, бо, за офіційною статистикою, у 2004 році темпи росту реальних доходів населення становили 27,4%, а зростання ВВП – 12,1%, у 2005 році – 39 та 2,7%, у 2007 році – 32 та 7,9%, у 2009 році – 5,8% та спад 15%, у 2011 році – 13,6 і 5,2%, 2018 р. – 21,3%

та 3,8% відповідно [5,6].

Таблиця 4.17

**Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників  
за основними видами економічної діяльності, (грн)**

Роки	У цілому по економіці	У тому числі		ЗП у СГ у %% до	
		промисловість	сільське господарство	ЗП у економіці	ЗП у промисловості
1990	244,30	248,40	220,40	91,2	88,7
2010	2239	2570	1472	65,74	57,27
2015	4195	4789	3140	74,85	65,56
2016	5183	5902	3916	75,55	66,35
2017	7104	7631	5761	81,1	75,5
2018	8865	9633	7166	80,83	74,4

Джерело: [5].

Існування штучного монополізму переробних і торговельних підприємств, диспаритету цін на промислову й сільськогосподарську продукцію, низький рівень прибутковості на авансований в агросектор капітал, недосконалих кредитного й податкового механізмів призвели до того, що для більшості малих та середніх аграрних підприємств недосягне навіть просте відтворення виробництва.

Ще одним важливим аспектом є екологічність виробництва. Дійсно, переробка сільгосппродукції відноситься до матеріалоемних видів виробництва, в яких обсяги сировини і допоміжних матеріалів можуть у декілька разів перевищувати вихід готової продукції. Тому переробна промисловість - велике джерело утворення вторинних сировинних ресурсів і відходів, що породжують екологічні проблеми. Так, наприклад, цукрові заводи, як об'єкти промислової діяльності, є джерелом забруднення довкілля газоподібними речовинами, твердими відходами та стічними водами, а тому відносяться до об'єктів середньої та низької екологічності. В існуючих умовах посилення жорсткості екологічного законодавства заводи вимушені будуть сплачувати значні штрафи за його порушення. В результаті, потенційні конкурентні переваги підприємств АПК будуть втрачатися ще більше. Тому разом з техніко-технологічними новаціями треба кардинально змінювати,

наприклад, систему водного господарства цукрових заводів, використовувати штучну біологічну очистку та виводити не лише фільтраційний, але й транспортерно-мийний осад у сухому вигляді з виробництвом меліоративних чи інших видів продукції. Це також вимагає застосування сучасних технологій з економії природних ресурсів і захисту довкілля. Вирішенням цієї проблеми в існуючих умовах існуючого конкурентоформуєчого середовища повинні стати перехід від інерційного до інноваційного типу розвитку виробничих структур АПК, до екологізації виробництва та залучення до господарського обороту вторинних ресурсів.

Треба також відзначити, що в існуючих умовах, техніко-технологічне відставання вітчизняної економіки від ведучих промислово розвинених країн не скорочується, а по ряду напрямів, навпаки, поглиблюється. Тому стратегічною метою держави в існуючих умовах повинно бути відродження машинобудування, його технологічна модернізація, розвиток інноваційної інфраструктури, проведення промислової політики, яка б дозволила забезпечити розвиток конкурентоспроможності підприємств АПК та сприяла впровадженню принципів СВБ в їх діяльність.

Виходячи з вищенаведеного можна зробити висновки, що основними чинниками, що стримують впровадження концепції СВБ на підприємствах АПК України є:

- нерозвиненість законодавчої бази, яка б визначала відносини соціальної відповідальності для держави, регіонів, бізнесу й населення;
- невиконання положень багатьох законодавчих і нормативно-правових актів та повільний перехід від соціального захисту населення до соціальної відповідальності всіх суб'єктів ринкових відносин;
- орієнтація в підходах до впровадження вимог СВБ не на європейські й світові стандарти, а на діючі в умовах України показники (мінімальна заробітна плата, прожитковий мінімум, соціальні стандарти, що застаріли або відсутні тощо);



- недостатня увага розробці та впровадженню диференційованого підходу до завдань і механізмів соціальної відповідальності для малого, середнього й великого бізнесу, які мають різний рівень капіталізації та різні ресурсні можливості задля здійснення соціальних програм;

- відсутність методів економічної оцінки соціальної відповідальності держави, бізнесу й індивідів, а також механізмів реалізації соціальної відповідальності тощо.

Все це свідчить про те, що концепція СВБ ще не отримала визнання й поширення в Україні [11]. Тому, щоб забезпечити дію механізму СВБ на практиці, необхідно створити не тільки об'єктивні умови – сформувати правову, соціальну державу, демократичне суспільство, але й сформувати та привести у відповідність до світових вимоги до представників бізнесу щодо установки діяти соціально відповідально. З цієї точки зору, саме криза може стати поворотним пунктом у переосмисленні підходів до СВБ в Україні.

Широке впровадження концепції СВБ змусить підприємства:

- трансформувати акценти соціальної стратегії «ззовні» «усередину» (наприклад, на збільшення заробітної плати, на збереження робочих місць тощо);

- включати принципи СВБ та максимально враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін під час розробки антикризових заходів, при яких підприємства змушені згортати соціальну діяльність;

- зв'язувати соціальну ефективність із результатами фінансово-господарської діяльності підприємства;

- прогнозувати та визначати потенційні конкурентні переваги, що можуть бути забезпечені тими або іншими соціальними інвестиціями;

- перейти від фрагментарних спонсорських ініціатив до конкретних соціальних програм, взаємозалежних і співвіднесених зі стратегічними цілями бізнесу, що припускає їх соціально-відповідальну поведінку.

Тільки при такому стратегічному курсі соціальна відповідальність українських компаній стане реальністю [12].

## **Література:**

1. Хоманн К. Экономическая этика и этика предпринимательства : пер. с нем. / Карл Хоманн, Франц Блеме-Дрез. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 402 с.
2. Petrova P. K. Hidden Costs of Organizational Dishonesty / Petia K. Petrova, Noah J. Goldstein, Robert B. Cialdini // MIT Sloan Management Review. – 2004. – April. – P. 193–202.
3. Міжнародний стандарт. ISOMB/WCSR №113, 2007, ISO/WD 2600:2010 <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
4. Тимошенко І. В., Нащекіна О. Н. Соціальна відповідальність і етика бізнесу в контексті інституціонального аналізу / І. В.Тимошенко, О. Н. Нащекіна // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 53(1026). – С. 163–166.
5. Статистичний щорічник України. 2018 год. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Статистичний збірник «Сільське господарство України». 2018 год. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Статистичний збірник «Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України». 2018 год. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Самаєва Ю. Девальвація праці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gazeta.dt.ua/macrolevel/devalvaciya-praci-.html>
9. Статистичний збірник «Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2018 році» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. ФАО: 2018 [Електронний ресурс] – Режим доступу :<http://www.fao.org>
11. Зінчук Т.Є. Європейська інтеграція: проблеми адаптації аграрного сектору економіки: монографія / Т.Є. Зінчук. – Житомир : Держ. агроєкол. ун-т, 2008.– 384 с.
12. Соціально відповідальний бізнес в свідомості українців. Соціологічний срез [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.un.org.ua>

#### 4.6. Сучасні управлінські технології розвитку підприємств

Стахурська С.А., к.е.н., доц. Ткачук С.В., к.е.н., доц.

Незаперечність необхідності розвитку підприємств є очевидною. У зв'язку з цим виникає необхідність у пошуку способів здійснення успішного розвитку. Йдеться про сучасні управлінські технології розвитку підприємств.

Управлінська технологія розвитку – це сукупність методів, способів та інструментів управлінського впливу на систему та окремі підсистеми підприємства задля впровадження певної моделі розвитку підприємства (організації). Виділяють три підходи до розуміння технологій розвитку підприємства: гуманітарний, інженерний та емпіричний [3].

*Гуманітарний підхід* передбачає, що підприємство розглядається як соціальна система. Методологічною основою формування технологій розвитку є соціологія та психологія. При цьому розвиток підприємства здійснюється завдяки самовизначенню людей і створенню ефективних комунікацій між ними. Основним об'єктом і суб'єктом розвитку є особистість, даний підхід є особистісно зорієнтованим. На сьогодні найбільш розвиненими є такі технології розвитку соціальних систем: самонавчання, менеджмент знань, коучінг, колективні форми організації праці на основі концепції робочих команд, еволюційні підходи (зокрема концепція життєвого циклу організації) [3].

*Інженерний підхід* передбачає, що підприємство розглядається як технічна система. Даний підхід еволюціонував від методів створення складних технічних систем. Методологічною базою для формування даних технологій розвитку є теорія систем, системотехніка, системний аналіз та кібернетика. Увага приділяється розвитку технології і структури інформаційних потоків підприємства. Специфічна ознака даного підходу – формалізація і регламентація діяльності (до певної міри). Технологіями розвитку підприємства при використанні інженерного підходу є: наукова організація праці, системний

аналіз, реінжиніринг бізнес-процесів (BPR – Business-Process Reengineering), всебічний менеджмент на основі якості (TQM – Total Quality Management) [3].

*Емпіричний підхід* передбачає розгляд організації як певного аналогу успішних підприємств і полягає в поширенні галузевого чи функціонального досвіду. При цьому використовуються такі технології розвитку: система освіти за стандартом MBA (Master of Business Administration), застосування типових організаційних і функціональних схем, бенчмаркінг, добір персоналу з досвідом аналогічної діяльності, досвід вирішення конкретних ситуацій – кейсів, професійна сертифікація, яка може здійснюватись за стандартами проектного менеджменту (PM – Project Management) або за стандартами інвестиційного аналізу (СІА – Certified Internal Investment Analysis).

Окрім вищенаведеної типології технологій розвитку підприємства варто зупинитись на переліку та характеристиках управлінських технологій розвитку, які є найпоширенішими у використанні зарубіжними компаніями та вітчизняними підприємствами: бюджетування, стратегічне планування, сегментація споживачів, система управління взаємодією з клієнтами, ключові компетенції, формування місії та візії, управління знаннями, процесно-орієнтоване управління, аутсорсинг, сценарне планування, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів, збалансована система показників тощо.

*Бюджетування* як технологія розвитку підприємства охоплює собою усі функціональні сфери його діяльності: менеджмент, адміністрування, ринкові дослідження, маркетинг, виробництво, закупівлі та збут тощо. Під бюджетуванням слід розуміти стандартизований процес, що пов'язаний із обґрунтуванням обсягу та структури витрат, які забезпечують діяльність окремих структурних одиниць підприємства, а також забезпеченням їх покриття за допомогою ресурсів підприємства обліку [7]. Серед найбільш значимих ознак бюджетування виділяють наступні: високий рівень концентрації, короткостроковість, внутрішня спрямованість, невідривний взаємозв'язок із контролем та аналізом відхилень [8]. Існує два основних методи бюджетування:

1) традиційне бюджетування: даний метод, як правило, застосовується за умови незначних змін у виробництві та реалізації продукції або їх відсутності, а також в тому випадку, якщо зміни можна чітко спрогнозувати. Тоді для визначення витрат наступних періодів використовують рівень витрат попередніх періодів із їх коригуванням на відповідні прогнозовані величини [12];

2) нуль-базис бюджетування (ZBB – Zero-Base-Budgeting): метод, що передбачає розрахунок бюджетних показників на основі нового обґрунтування потреби в капіталі для фінансування активів із використанням відповідних норм і нормативів, значного обсягу інформації щодо технологічних процесів, калькулювання собівартості продукції тощо. Метод ZBB застосовується у наступних випадках: створення нового підприємства, розширення виробничих потужностей, а також як інструмент виявлення резервів зниження витрат в рамках їх контролінгу [12].

Алгоритм здійснення бюджетування методом ZBB являє собою послідовність таких етапів:

1) прийняття рішення щодо сфери застосування ZBB на основі визначення стратегічних та оперативних цілей підприємства;

2) визначення менеджерами структурних підрозділів часткових цілей бюджетування та доведення визначених цілей до окремих функціональних одиниць;

3) розроблення менеджерами підрозділів конкретних цільових показників для окремих функціональних одиниць;

4) визначення альтернативних методів досягнення завдань, розрахунок відповідних витрат;

5) визначення пріоритетних напрямків використання наявних ресурсів;

6) порівняння даних окремих структурних підрозділів, побудова власного ієрархічного ряду пріоритетів та альтернатив;

7) прийняття рішення на рівні підприємства щодо пріоритетних напрямів використання ресурсів, обсяги виробництва та рівень витрат;

8) розроблення відділом планування бюджету із відбиттям контрольних показників для окремих рішень;

9) перевірка відділом контролінгу рівня використання бюджетних показників, визначення причин відхилення фактичних показників від планових [8].

*Стратегічне планування* як управлінська технологія розвитку передбачає розроблення стратегічних рішень, визначення цілей та стратегій діяльності, які б, за умови успішної реалізації, забезпечили гідне становище підприємства у довгостроковій перспективі, беручи до уваги середовище його функціонування. При розробленні стратегії визначають місію, головну ціль, та проміжні цілі, які дозволять реалізувати головну ціль. Алгоритм розроблення стратегії являє собою послідовність взаємопов'язаних етапів. На початку визначається місія підприємства, тобто основна, глобальна ціль діяльності, за допомогою якої суб'єкт господарювання реалізує головну мету свого існування з точки зору власників – отримання прибутків. Паралельно здійснюється стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства, досліджується його внутрішнє та зовнішнє середовище, відповідно визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Наступним етапом є співставлення загальної мети функціонування суб'єкта господарювання із результатами стратегічного аналізу, виявлення розривів та формування шляхів їх усунення. Після цього остаточно визначають стратегічні цілі діяльності підприємства, формують стратегічні альтернативи та, на основі їх аналізу, обирають найбільш перспективну, для якої розробляються заходи реалізації.

Ієрархія стратегій підприємства має чотирьохрівневу структуру. На першому рівні знаходиться загальна, корпоративна стратегія, яка визначає загальний напрямок діяльності підприємства, а саме розвиток підприємства в цілому, довгострокові цілі підприємства і підрозділів, стратегічні напрями розвитку кожної складової, розподіл ресурсів між підрозділами, можливу зміну структури підприємства, злиття, розподіл або входження в об'єднання,

докорінну реорганізація. Другий рівень представлений конкурентними (діловими, бізнес-стратегіями), які підпорядковуються корпоративній стратегії, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій. На третьому рівні ієрархії знаходяться функціональні стратегії підприємства, які належать до управління поточною основною діяльністю підрозділів, їх розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія маркетингу, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом тощо. Четвертий рівень являє собою сукупність операційних стратегій, кожна з яких представляє систему заходів, що забезпечує досягнення мети в основній та інших видах діяльності підприємства.

Серед основних рис стратегічного планування можна ідентифікувати наступні: орієнтація на довгострокову перспективу, визначення основних напрямів розвитку підприємства, розроблення заходів тактичного та поточного планування для реалізації зазначених напрямів розвитку [10].

Розвиток підприємства важко уявити без орієнтації на задоволення потреб споживачів, які диктують вимоги у переважній більшості галузей та сфер. Саме тому *сегментування ринку* є важливою управлінською технологією розвитку суб'єктів господарювання. Йдеться про розподіл потенційних споживачів на групи, окремі сегменти, на основі відмінностей у їхніх споживчих перевагах, мотивах до здійснення купівлі, стилем життя тощо. Метою сегментування є максимальне задоволення потреб обраного сегменту чи сегментів. Процес сегментування ринку не варто розглядати відокремлено від двох інших, логічно пов'язаних з ним, процесів: охоплення ринку та позиціонування підприємства і його продукції. Зазначені три складові являють собою єдину стратегію STP-маркетингу (*segmentation* (сегментування ринку), *targeting* (визначення цільових сегментів, прийняття рішення щодо охоплення ринку), *positioning* (позиціонування підприємства та його товарів в очах споживачів)) [6].

В основі сегментування ринку можуть лежати різні ознаки. В умовах сьогодення окрім так званих класичних факторів сегментації (географічного, демографічного, соціально-економічного, соціально-культурного, поведінкового, психографічного), все більшого поширення набувають комплексні моделі, які враховують складну сукупність ознак.

Прийнято розрізняти три рівня сегментування:

1) макросегментування (стратегічне сегментування): визначення базового ринку, на якому функціонуватиме підприємство, основних бізнес-напрямів, виокремлення стратегічних зон господарювання на корпоративному рівні;

2) мікросегментування: сегментування споживачів в межах обраного базового ринку за сукупністю ознак;

3) конкурентне сегментування: визначення ринкових ніш, не зайнятих конкурентами .

Після розподілу потенційних споживачів на групи, підприємство приймає рішення щодо охоплення ринку. В деяких сферах діяльності для успішного розвитку та досягнення гідних позицій на ринку доцільною є стратегія масового маркетингу, яка передбачає ігнорування відмінностей між споживачами, охоплення всього ринку та формування єдиного комплексу маркетингу. Така стратегія, як правило, підходить підприємствам, що виробляють товари масового вжитку. В інших випадках досить часто запорукою вдалого розвитку суб'єкта господарювання є стратегії цільового маркетингу, а саме диференційованого, концентрованого або індивідуалізованого маркетингу. Перша стратегія передбачає поділ споживачів на окремі групи, формування стратегічних одиниць бізнесу на підприємстві, які б максимально задовольнили потреби кожної групи, зокрема за рахунок розроблення окремих маркетинг-міксів під кожен сегмент. Стратегія концентрованого маркетингу доцільна для застосування підприємствами, які працюють із окремою нішею ринку, вузьким сегментом, під який формується комплекс маркетингу. Індивідуалізований маркетинг пов'язаний із



спрямуванням зусиль на задоволення індивідуальних потреб кожного окремого клієнта. Прикладами можуть слугувати виготовлення товарів на замовлення, формування індивідуальних турів тощо. Значного поширення дана стратегія набуває у приватних підприємців, зокрема в сфері хендмейд та сувенірної продукції, моделювання та пошиття одягу. Оскільки стратегія індивідуалізованого маркетингу пов'язана із значними витратами на одного споживача, великі та середні підприємства намагаються поєднувати індивідуальний підхід до споживачів із масовим виробництвом, що дістало назву масової кастомізації. У свою чергу масова кастомізація поділяється на такі види: модульна, адаптивна, косметична та експертна кастомізація [5]. Для кожного виду характерним є поєднання індивідуального підходу до клієнта, що набуває все більшої популярності в умовах ринку, та масового виробництва, що забезпечує економію витрат на одиницю продукції. Сукупність зазначених конкурентних переваг відкриває можливості успішного розвитку підприємств та здобуття ним гідних позицій у конкурентному середовищі.

Не залежно від обраної стратегії охоплення ринку, підприємства формують стратегію позиціонування себе та своєї продукції в очах споживача. Тут значна роль відводиться товарним знакам, брендингу, рекламі та зв'язкам із громадськістю, без чого важко уявити успіх на сучасному ринку.

Досить дієвою управлінською технологією розвитку є *система управління взаємодією з клієнтами* (CRM – customer relationships management). CRM-стратегія – це стратегія управління відносинами із клієнтами, заснована на використанні передових управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких підприємство збирає інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях життєвого циклу та в подальшому використовує її в інтересах свого бізнесу шляхом побудови взаємовигідних відносин з ними. Секрет успішного розвитку підприємства полягає, зокрема, у формуванні лояльних стосунків із споживачами, усвідомленні того, що один постійний клієнт є більш цінним, ніж десять клієнтів, які одноразово придбали продукт даного підприємства. Лояльний споживач не лише надає перевагу торговій марці конкретної фірми,

він практично не реагує на пропозиції конкурентів, а також, рекомендуючи товари фірми своїм знайомим, стає її безкоштовним промоутером. Саме тому все більше підприємств намагаються використовувати стратегію CRM, яка покликана "прив'язати" споживача до торгової марки, зробити його лояльним. Серед основних цілей CRM можна виділити наступні:

- досягнення максимального задоволення споживачів на основі щирого бажання догодити клієнту з метою подальшої взаємовигідної співпраці;
- створення справжньої цінності для клієнта, запропонованої йому в комфортних для нього умовах;
- збереження постійних лояльних клієнтів.

Стратегія CRM надає значні переваги для виробника, зокрема:

- розширення кола постійних клієнтів, збільшення захищеності від конкурентів;
- отримання зворотної інформації для подальших маркетингових досліджень безпосередньо від клієнтів;
- м'якше ставлення лояльних клієнтів до незначних погрішностей виробника послуг (втім зловживати цим недопустимо);
- розповсюдження клієнтами позитивних відгуків про фірму серед своїх знайомих тощо.

Розглядаючи управлінські технології розвитку суб'єктів господарювання, не можна залишити поза увагою поняття *ключових компетенцій*, які також прийнято називати критичними чинниками успіху. Йдеться про компетенції, що визначають стратегічний потенціал суб'єкта господарювання, дозволяють йому розв'язати задачі, що є непосильними для більшості гравців ринку, встановлюють новий стандарт діяльності в галузі, завдяки чому забезпечують конкурентну перевагу. Ключові компетенції прийнято розуміти як ефективне, оригінальне поєднання унікальних ресурсів та здатностей підприємства чи спеціаліста. Із визначення стає зрозумілим, що розрізняють компетенції організації та компетенції спеціаліста. Компетенції спеціаліста – це набір навичок і професійних знань, особистісні характеристики

та установки, що проявляються у його поведінці та є необхідними для виконання безпосередніх посадових обов'язків. Ключові компетенції спеціаліста – це по суті людський капітал – сукупність знань, вмінь, навичок і мотивацій, що відповідають цілям, задачам та реаліям. Під компетенціями організації слід розуміти набір навиків спеціалістів, співробітників організації, їхніх професійних та особистісних характеристик, а також набір матеріальних та нематеріальних ресурсів організації, якість її бізнес-моделі, що є необхідними для досягнення встановлених бізнес-показників та маркетингових результатів. Ключові компетенції організації являють собою органічну та основну комбінацію матеріальних (фінансових, технічних), нематеріальних (маркетингових, інформаційних) та людських ресурсів, які дозволяють організації якісно задовольняти потреби споживачів та добиватись гідних позицій на ринку.

Виділяють наступні ознаки ключової компетенції:

- актуальність, відповідність вимогам ринку та стратегічній спрямованості підприємства;
- унікальність, важкість копіювання компетенції конкурентами;
- ясність, доступність формулювання та однозначного тлумачення компетенції;
- значимість для споживачів, визнання ними компетенції як споживчої цінності, за яку вони згодні платити вищу ціну;
- здатність компетенції до змін, можливість пристосування до мінливих умов середовища функціонування;
- в основі ключової компетенції лежать знання, а не сприятлива ситуація чи збіг обставин;
- зв'язок з декількома видами діяльності чи продуктами;
- можливість партнерства для створення нової ключової компетенції.

Ключовими компетенціями підприємства можуть стати наступні знання, вміння та навички:

- знання потреб ринку та вміння регулярно отримувати це знання;
- здатність на практиці реалізувати пропозиції, що необхідні ринку;
- здатність постійно нарощувати та розвивати ключову компетенцію.

Критерієм розвитку ключових компетенцій є зростання матеріального та нематеріального капіталу. При цьому за критерії розвитку ключових компетенцій організації беруться зростання споживчого капіталу, задоволеність та лояльність клієнтів, інвестиційна привабливість організації. Критеріями належного розвитку ключових компетенцій спеціаліста вважається зростання його добробуту, задоволеності собою, суспільне визнання та саморозвиток.

Під час симпозіуму Ради Європи на тему «Ключові компетентності для Європи» було визначено такий орієнтовний перелік ключових компетентностей: вивчати, шукати, думати, співробітничати, братись за справу, адаптуватись [13].

У 2007 році з'явився документ "The Key Competences for Lifelong Learning – A European Framework": ключові компетенції для навчання протягом усього життя – перелік компетенцій, визначення та розширене тлумачення їхнього змісту, який виокремлював 8 ключових компетенцій:

- 1) спілкування рідною мовою;
- 2) спілкування іноземними мовами;
- 3) математична компетентність та базові компетенції в науці і технологіях;
- 4) цифрові компетентності;
- 5) вміння вчитися;
- 6) соціальні та громадянські компетенції;
- 7) навички ініціативи та підприємництва;
- 8) культурна самосвідомість і самовираження [15].

*Управління знаннями* або менеджмент знань (knowledge management) як управлінська технологія розвитку підприємства являє собою систематичне набуття, накопичення, зберігання, розподіл та застосування знань, необхідних для успішного функціонування підприємства на ринку. Управління знаннями покликане забезпечити підприємству досягнення наступних цілей:

- постійний розвиток за рахунок навчання та впровадження новітніх знань у систему виробництва та менеджменту;
- реалізація професійних та особистих можливостей працівників підприємства, їх професійне зростання, розвиток ключових компетенцій працівників та підприємства;
- створення стійких конкурентних переваг, здобуття стійких позицій на ринку та, як результат, максимізація прибутків.

Необхідними діями для запровадження системи управління знаннями на підприємстві є:

- створення умов, які будуть спонукати до кращого розуміння працівниками необхідності здійснення змін для належного розвитку підприємства, впровадження системи мотивацій працівників до навчання та саморозвитку;
- формування відповідної системи управління знаннями на рівні менеджменту підприємства, створення зон відповідальностей за пріоритетними напрямками розвитку знань підприємства [9].

У США розробляють аутсорсинг управління знаннями, який передбачає формування і управління баз знань, котрі можна потім використовувати для прийняття рішень.

*Процесно-орієнтоване управління* (Activity-Based Management) як технологія розвитку підприємства являє собою систему управління, що забезпечує оптимізацію тих видів діяльності підприємства, які приносять додану вартість та мінімізацію або ліквідацію видів діяльності, які не приносять доданої вартості, у результаті чого відбувається підвищення ефективності діяльності підприємства.

Модель процесно-орієнтованого управління передбачає наявність на підприємстві наступних видів діяльності: стратегічне планування, визначення цілей, дослідження потреб споживачів, розрахунок витрат за видами діяльності, оцінка продуктивності, управління життєвим циклом підприємства та окремих стратегічних зон господарювання, інвестиційний менеджмент, постійне удосконалення діяльності та іміджу, бенчмаркінг, впровадження концепції just-in-time [11].

Ще однією дієвою технологією розвитку підприємства є *аутсорсинг* (outer-source-using – використання зовнішнього джерела). Під аутсорсингом розуміють передачу суб'єктом господарювання на основі договору визначених видів чи функцій виробничої підприємницької діяльності іншому суб'єкту господарювання, який здійснює діяльність у відповідній сфері [1]. Серед переваг використання аутсорсингу слід виділити наступні:

- економія грошей: за рахунок делегування повноважень має місце зниження операційних витрат, постійні витрати по суті стають змінними. У результаті підприємство стає більш гнучким, прибутки зростають, збільшується конкурентоспроможність;

- економія часу: делегування певних повноважень дає можливість сконцентруватись на основних видах діяльності і розвивати компетенції саме в цьому руслі;

- підвищення якості: має місце за рахунок делегування повноважень вже досвідченому у певній сфері персоналу;

- можливість доступу до ресурсів на зовнішніх ринках (у випадку співпраці із провайдером світового рівня), встановлення вигідних зв'язків, доступ до іноземних ринків;

- зменшення залежності підприємства від окремих співробітників;

- зменшення навантаження менеджерів, можливість концентрації їх зусиль на основних напрямках бізнесу;

- зниження операційних ризиків;

- відсутність потреби у складній корпоративній структурі, збільшення "компактності" підприємства [16].

Як правило відбувається передача підприємством функцій з професійної підтримки і безперервної роботи окремих систем та інфраструктури на тривалий час (понад 1 рік). Зокрема це такі функції: бухоблік, забезпечення функціонування офісу, переклади, транспортні послуги, ІТ-діяльність, реклама, забезпечення безпеки (охорона). Це підвищує ефективність діяльності підприємств і дозволяє використовувати вивільнені ресурси для розвитку нових напрямів діяльності або для вирішення існуючих проблем.

*Сценарне планування*, як частина стратегічного планування, також є дієвою управлінською технологією розвитку підприємств. Воно передбачає дослідження зовнішнього середовища функціонування підприємства та виявлення так званих визначених елементів та ключових невизначеностей із подальшим їх комбінуванням для формування сценаріїв майбутнього.

Для успішного розвитку підприємств широкого застосування набуває *бенчмаркінг*. Процес бенчмаркінгу являє собою дослідження діяльності прогресивних суб'єктів господарювання, як правило конкурентів, із подальшим впровадженням їх позитивного досвіду у діяльність підприємства. Розрізняють наступні види бенчмаркінгу:

1) конкурентоорієнтований – об'єктом бенчмаркінгу виступають підприємства-конкуренти;

2) функціональний – підприємством-еталоном виступає не конкуруючий суб'єкт господарювання, а ті, які виконують функціональну діяльність, у покращенні якої зацікавлене підприємство. Відсутність безпосередньої конкуренції полегшує проведення досліджень, втім можуть мати місце труднощі під час адаптації результатів дослідження до особливостей підприємства, яке здійснює бенчмаркінг;

3) внутрішній бенчмаркінг – бенчмаркінг в середині організації з метою виявлення сильних сторін певних структурних підрозділів та служб та

подальшого впровадження їх у діяльність інших підрозділів та служб даної організації;

4) загальний бенчмаркінг – порівняння бізнес-процесів підприємств, які належать до різних галузей промисловості. Цей вид є найскладнішим, втім відкриває резерви значного покращання діяльності.

Інколи для ефективного розвитку підприємства, з метою досягнення максимального ефекту виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності доцільним є здійснення фундаментального переосмислення та радикального перепроєктування бізнес-процесів, тобто проведення *реінжинірингу бізнес-процесів*. Для цього необхідно визначити ідеальний вид бізнес-процесу та оптимальний спосіб перевтілення існуючого бізнес-процесу у ідеальний. Реінжиніринг проводиться у декілька етапів: розроблення корпоративної стратегії; визначення ключових компетенцій, необхідних для впровадження стратегії; детальний аналіз існуючих процесів; виявлення процесів, які вимагають уваги; визначення ключових показників ефективності для бізнес-процесів; власне реінжиніринг; контроль та постійне удосконалення нових процесів на основі ключових показників ефективності.

Серед принципів перепроєктування бізнес-процесів можна виділити наступні: інтегрування, горизонтальне звуження, вертикальне звуження, логіка реалізації, диверсифікація, багатоваріативність, раціоналізація горизонтальних зв'язків, раціоналізація управлінського впливу, культура вирішення задачі, раціоналізація зв'язків із замовниками тощо. Інтеграція бізнес-процесів забезпечує видимість усіх процесів в режимі реального часу, що дозволяє менеджерам оперативно приймати ефективні управлінські рішення, а також забезпечує економію ресурсів та часу на оброблення значного обсягу інформації. Інтеграцію бізнес-процесів пов'язують із системою ERP (Enterprise's Resources Planning – планування ресурсів підприємства). За допомогою різноманітних інструментів дана система забезпечує інтегрування усіх основних функцій підприємства, таких як планування, розподіл робочої сили, виробництво, відслідковування продуктивності, управління запасами,



оброблення замовлень, здійснення закупівель, управління фінансами та розрахунками, здійснення контролю за технологічними процесами, управління взаємовідносинами з клієнтами тощо [4].

Під горизонтальним звуженням розуміють перехід від традиційної організації робіт до виконання процесу однією людиною, що дозволяє скоротити чисельність персоналу та значно прискорити хід процесу, уникнути багатьох помилок та спростити роботу менеджерів. Вертикальне звуження бізнес-процесів передбачає децентралізацію відповідальності, тобто надання можливості виконавцям самостійно приймати рішення в тих випадках, у яких раніше вони повинні були отримувати наказ згори. Логіка реалізації бізнес-процесів, як один із принципів реінжинірингу, пов'язана із заміною лінійного виконання робіт логічним порядком, зокрема паралельністю здійснення певних операцій, що дає можливість економити час. Диверсифікація бізнесу дозволяє розширити сфери діяльності суб'єкта господарювання та знизити ризики, пов'язані із кризою галузі. Багатоваріативність бізнес-процесів є необхідною в умовах мінливого зовнішнього середовища, це дає можливість підприємству маневрувати в залежності від ситуації, що виникає на ринку. Нові процеси, що мають різноманітні версії, беруть початок із так званого пробного кроку, що дає можливість визначити, яка версія найбільшою мірою відповідає існуючій ситуації. Нові процеси, на відміну від традиційних, є більш чіткими та зрозумілими, оскільки кожен варіант орієнтований на одну, відповідну йому, ситуацію. Ще одним принципом реінжинірингу є раціоналізація горизонтальних зв'язків, яка пов'язана зі створенням лінійних функціональних підрозділів на противагу організації роботи за "тематичним" принципом. Раціоналізація управлінського впливу пов'язана ступеня цього впливу, його дією лише в тій мірі, в якій це є економічно доцільним. Теж саме стосується культури прийняття рішень в ході реінжинірингу бізнес-процесів: задачею реінжинірингу є мінімізація узгоджень шляхом скорочення зовнішніх контактів.

Суб'єкти господарювання не повинні залишати поза увагою фактори, що чинять значний вплив на процес реінжинірингу. Одним із таких факторів є мотивація. Важливо чітко визначити мотив здійснення реінжинірингу бізнес-процесів та довести це до усіх учасників процесу. Вище керівництво повинно бути впевнене, що проект дійсно дасть бажаний результат, а також усвідомлювати той факт, що матиме місце зміну структури підприємства. Для вдалого реінжинірингу необхідно сформувати команду із кращих представників компанії, довести цілі проекту до кожного із членів команди та розробити дієву систему мотивації.

Іншим фактором успішного реінжинірингу є ефективне керівництво проектом. Керівник, який очолює проект реінжинірингу, повинен мати значний авторитет, усвідомлювати відповідальність, вміти приймати виважені рішення. Важливим є усвідомлення керівником труднощів, які неодмінно матимуть місце в процесі структурних змін організації, зокрема необхідності протидіяти установкам та порядкам, що склалися. Авторитету керівника має бути достатньо для переконання учасників команди в тому, що проект є необхідним для виживання підприємства, уникнення стадії старіння і перехід у фазу відродження.

Співробітництво, як фактор успіху реінжинірингу, пов'язаний із ефективною організацією роботи команди, що задіяна в проекті. По-перше, всі члени команди повинні мати необхідні компетенції, як професійні (знання, вміння, навички, досвід), так і особистісні (цілеспрямованість, здатність протидіяти стресовим ситуаціям, бажання брати участь в проекті, вміння працювати в команді). По-друге, задачею керівників є довести до кожного учасника проекту мету його здійснення та розробити ефективну систему мотивації. Тобто працівники повинні розуміти, для чого вони працюють, якою є їх остаточна мета та усвідомлювати важливість реалізації цієї мети для підприємства та особисто для себе. Таким чином, ще одним важливим чинником впливу на процес реінжинірингу, є налагодження ефективних комунікацій між учасниками проекту [2].

Ще однією дієвою управлінською технологією розвитку підприємства є впровадження *збалансованої системи показників* Д. Нортон та Р. Каплана (balanced scorecard – BSC) – інструменту стратегічного управління результативністю, частково стандартизованої форма звітності, що дозволяє менеджерам відслідковувати виконання працівниками відповідних завдань, а також наслідки виконання чи невиконання. Збалансована система показників дозволяє суб'єкту господарювання чітко сформулювати стратегію та заходи щодо її реалізації, а також перетворити їх у реальні дії, забезпечує зворотній зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами та зовнішніми показниками, що є необхідним для підвищення стратегічної ефективності та досягнення бажаних результатів [14]. Характерними рисами підходу до управління, що передбачає використання збалансованої системи показників, є акцент на стратегічній спрямованості підприємства, відбір обмеженого кола даних, які відслідковуються, поєднання фінансових та не фінансових даних.

Збалансована система показників передбачає, зокрема, розроблення показників, збір та аналіз даних з урахуванням чотирьох основних перспектив підприємства:

1) навчання і зростання: навчання співробітників, підвищення їх кваліфікації, набуття ними ключових компетенцій, а також розвиток корпоративної культури підприємства і розвиток підприємства в цілому;

2) внутрішні бізнес-процеси: показники, що характеризують внутрішні бізнес-процеси підприємства, допомагають менеджерам визначити рівень ефективності роботи підприємства, відповідність товарів та послуг вимогам ринку;

3) споживачі (клієнти): споживач розглядається як ключова фігура, на задоволення потреб якої спрямовуються усі зусилля підприємства. Рівень задоволеності споживачів по суті визначає стійкість організації на ринку, її прибутки та імідж. Незадоволені споживачі, як правило, матимуть безліч можливостей змінити вподобання на користь іншого виробника. Особливої уваги потребує рівень лояльності клієнтів, зокрема визначення істинної лояльності.

Пр. розробленні системи показників, які характеризуватимуть прихильність та лояльність споживачів, необхідно враховувати особливості кожного сегменту, на який орієнтовані конкретні групи товарів чи послуги;

4) фінансова перспектива: при формуванні збалансованої системи показників необхідно брати до уваги традиційні фінансові дані, при цьому враховуючи оцінку ринкових, інвестиційних та інших видів ризиків, а також дані, що характеризують порівняння витрат та результатів [14].

Розглянута вище типологія та перелік управлінських технологій розвитку підприємств дозволяє зробити висновок, що кожен із підходів буде ефективним при розв'язанні окремих завдань. Якщо ми хочемо досягти значних перетворень і забезпечити суттєвий розвиток підприємства, то, очевидно, потрібно використовувати поєднання різних технологій, зокрема використовувати одночасно інженерний, емпіричний та гуманітарний підходи. При цьому потрібно враховувати необхідність використання проектних технологій, які включатимуть в себе здійснення комплексу взаємопов'язаних заходів.

Розвиток підприємства може здійснюватись за різними моделями, які також повинні використовуватись в комплексі, зокрема заслуговує на увагу попарна реалізація моделей: "бізнес-розвиток – організаційний розвиток" і "внутрішній розвиток – зовнішній розвиток" [3]. Використання сукупності моделей передбачає застосування розглянутих вище управлінських технологій розвитку.

### *Література*

1. Аксенов Е. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент / Е. Аксенов, И. Альтшулер. – СПб: Питер, 2009. – С. 464.
2. Баринов В.А. Реинжиниринг бизнес-процессов: сущность и методология / В.А. Баринов // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/reinzhiniring-biznes-process-kompanija-sotrudniki-rukovodstvo-izmeneniya/>.
3. Верба В.А. Управление развитием компании: навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.

4. Интеграция бизнес-процессов // Галактика ERP, Продукты, 2013 // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.galaktika.ru/blog/integratsiya-biznes-protssessov.html>.
5. Красуляк М.М. Стратегія масової індивідуалізації: сутність, види, переваги та недоліки / Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. – 2011 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.
6. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник / Н.В. Куденко. – 2-ге вид. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.
7. Огійчук М.Ф. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами: Підручник / М.Ф. Огійчук, В.Я. Плаксієнко, М.І. Беленкова та ін. / За ред. проф. М.Ф. Огійчука. – 6-те вид., перероб. і допов. – К.: Алерта, 2011. – 1042 с.
8. Прохорова В.В. Бюджетування як прогресивна технологія фінансового планування / В.В. Прохорова, О.О. Таранець // Матеріали Першої Міжнародної науково-практичної конференції "Проблеми формування нової економіки ХХІ ст." // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2008dec/15\\_prohorova.php](http://www.confcontact.com/2008dec/15_prohorova.php).
9. Ставрунова Л.В. Управління знаннями на підприємстві / Л.В. Ставрунова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/9\\_DN\\_2010/Economics/61627.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61627.doc.htm).
10. Строченко Н.І. Планування і контроль на підприємстві: Навч. посібник / Н.І. Строченко, І.І. Коблянська. – Суми: СНАУ, 2015. – 272 с.
11. Sumit Singh. Activity-Based Management at WS Industries // Slideshare.net // Published on April 18, 2016 // [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.slideshare.net/sumitsingh263/activity-based-management-at-ws-industries>.
12. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. — 554 с.
13. Хуторський А. Ключові освітні компетентності / А. Хуторський // Современная школа, 2016 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.osvita.ua/school/method/2340/>.
14. Что такое сбалансированная система показателей // Журнал ВРМ World // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://iso.ru/ru/press-center/journal/1988.phtml>.
15. Які 8 компетентностей є ключовими з точки зору Європейської комісії в галузі освіти // Інститут інтеграції навчання з виробництвом // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[http://inin.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=58:23-05-17-news-key-competences&catid=37&Itemid=857](http://inin.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=58:23-05-17-news-key-competences&catid=37&Itemid=857).

16. 9 причин, почему компании переходят на аутсорсинг // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bakertilly.ua/ru/news/id793>.

#### **4.7. Формування інтелектуальної складової на підприємстві як чинник підвищення інвестиційної привабливості**

**Киричок О.В., к.е.н., доц.**

В умовах формування інформаційного суспільства та розвитку економіки знань найбільшу цінність набувають нематеріальні активи. Досвід передових країн свідчить, що ті підприємства, які володіють об'єктами інтелектуальної власності, мають конкурентні переваги і їх ринкова вартість може в декілька разів перевищувати балансову. Це в повній мірі відноситься і до сільськогосподарських підприємств.

Інтеграція України у світовий економічний простір з одного боку та низький науково-технічний рівень, зношеність матеріальних активів і дефіцит фінансових ресурсів для їхньої модернізації, з іншого, практично не залишають альтернативи вітчизняним виробникам. Інтелектуальний потенціал є, напевно, єдиним фактором, який можливо мобілізувати в досить короткий термін для завоювання стабільного положення на українському ринку в боротьбі з конкуруючими фірмами. Рівень накопичених загальних, наукових і професійних знань техніко-технологічного й економічного характеру, ступінь освіченості й культури трудових ресурсів, незважаючи на затяжний кризовий розвиток, залишаються, досить високими, а розуміння української ринкової специфіки взагалі може стати унікальною конкурентною перевагою вітчизняних компаній [2].

Вагомий внесок в теорію і практику щодо розвитку інтелектуальної власності та нематеріальних активів внесли наступні вчені-економісти: В. Александрова, І. Бігдан, Л. Бражна, Ф. Бутинець, О. Бутнік-Сіверський, М.

Вачевський, В. Геєць, В. Жук, В. Івашкевич, О. Кендюхов, А. Клименко, Т. Ковальчук, П. Крайнев, Л. Михайлова, В. Моссаковський, А. Нарожний, В. Паладій, І. Пилипенко, В. Ситник, О. Святоцький, О. Стрижак, Л. Сук, М. Туріянська, Л. Федулова, П. Цибульов, В. Чеботарьов та інші.

Незважаючи на значну кількість робіт з досліджуваної проблематики, питання сутності нематеріальних активів, як інтелектуальної складової, є недостатньо вивченим; несистематизованими є погляди вчених на різновиди нематеріальних активів, що використовуються сільськогосподарськими підприємствами, потребують опрацювання підходи щодо формування системи управління нарощуванням та використанням нематеріальних активів в складі ресурсного потенціалу та інше.

У зв'язку з викладеним вище метою статті є визначення сутності та різновидів нематеріальних активів, особливостей управління формуванням та ефективним використанням інтелектуальною складовою в сільськогосподарському підприємстві.

Вивчення важливого виду активу як нематеріальний, розгляд його закономірностей розвитку являє собою основу до сучасного розуміння поняття ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. В економіці ХХІ ст. активи, які засновані на знаннях, стають важливим фактором, який визначає розвиток сучасних компаній. Успішними компаніями є ті, які постійно здійснюють інновації на основі нових технологій, а також використання знань, досвіду та навиків своїх працівників.

Можна стверджувати, що цінність компанії все в більшій мірі генерується активами, які мають нематеріальну форму. Саме люди і знання, які вони мають, ноу-хау, здатність до інновацій, ліцензійні угоди, організаційна культура та інші нематеріальні активи стають найбільш важливими ресурсами для розвитку організації.

Аналіз існуючих поглядів на еволюцію сутності нематеріальних активів дозволив нам характеризувати їх як сукупність немонетарних активів та різноманітних прав на різні види власності, що є цінними для підприємства та

володіння якими забезпечує йому отримання певної користі та отримання доходу (табл. 4.18).

Таблиця 4.18

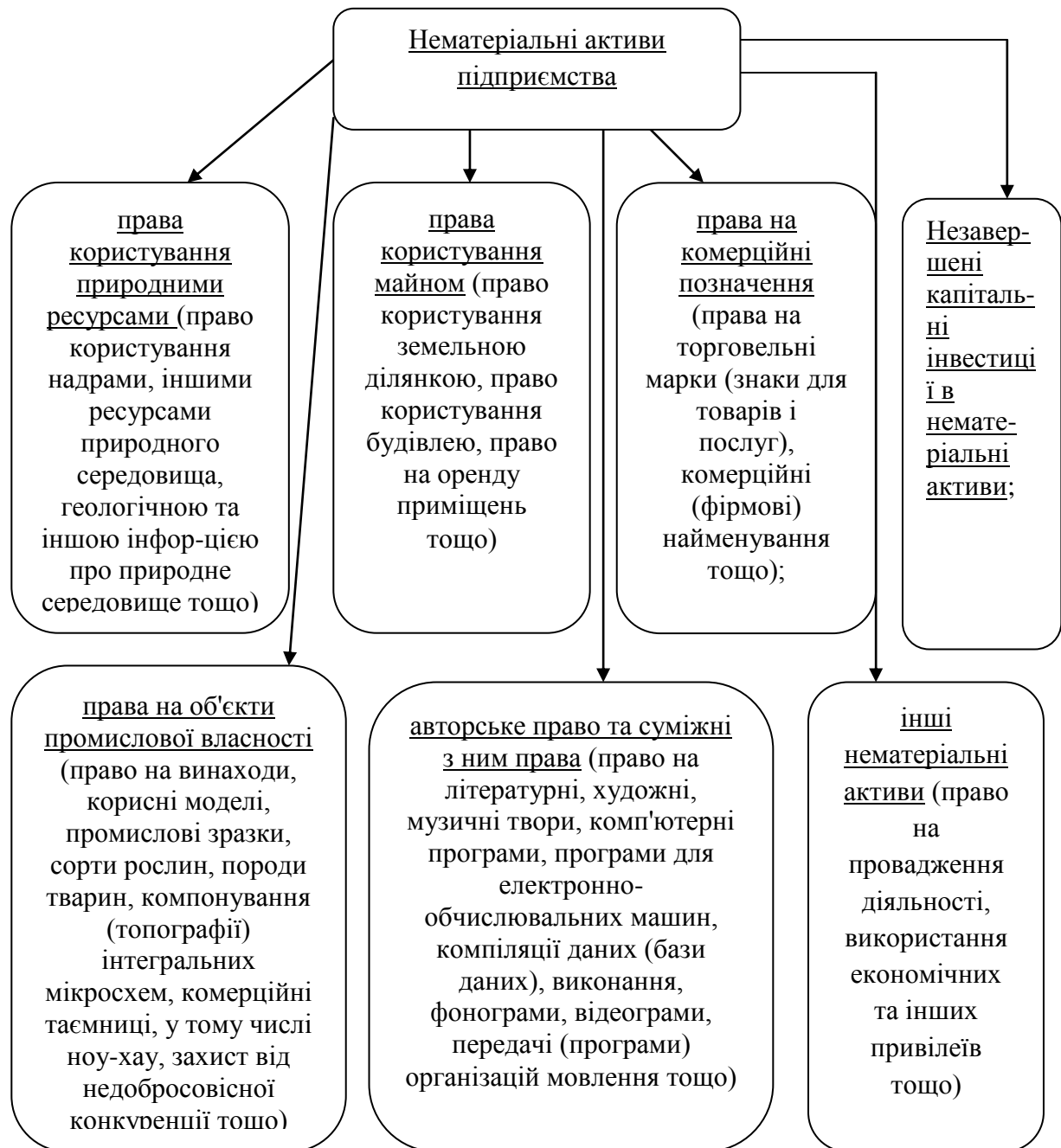
Генезис поняття «нематеріальні активи»

Нематеріальні активи	Джерело
<i>Об'єкти</i> інтелектуальної, в тому числі промислової <i>власності</i> , а також інші аналогічні <i>права</i> , визнані у порядку, встановленому відповідним законодавством, об'єктом права власності платника податку.	Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»
<i>Немонетарний актив</i> , який не має матеріальної форми, може бути ідентифікований та утримується підприємством з метою використання протягом періоду більше одного року (або одного операційного циклу, якщо він перевищує один рік) для виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях чи надання в оренду іншим особам .	П(С)БО 8 "Нематеріальні активи"
<i>Немонетарний актив</i> , який не має фізичної субстанції та може бути ідентифікований.	Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 «Нематеріальні активи»
<i>Немонетарний актив</i> , який не має матеріальної форми та може бути ідентифікований.	Наказ «Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку» Міністерства фінансів України
Актив, що відображають у балансі, якщо існує ймовірність отримання майбутніх <i>економічних вигод</i> , пов'язаних з його використанням, і його вартість може бути достовірно визначено.	Електронна вільна бібліотека Wikipedia.
Сукупність немонетарних активів та прав на різноманітні види власності що є цінними для підприємства та володіння якими забезпечує йому отримання певної користі та отримання доходу	Узагальнене авторське визначення

Аналіз існуючих поглядів на еволюцію сутності нематеріальних активів дозволив автору характеризувати їх як сукупність немонетарних активів та різноманітних прав на різні види власності, що є цінними для підприємства та володіння якими забезпечує йому отримання певної користі та отримання доходу. Виконані дослідження показують, що до останнього часу більшість вітчизняних сільськогосподарських підприємств через недосконалість нормативного-методичного забезпечення оцінки наявних об'єктів інтелектуальної власності не враховують їх в складі своїх активів



Згідно з вищезазначеним положенням, виділяють наступні види нематеріальних активів, за якими в бухгалтерії і ведеться облік (рис.4.4.) організації.



**Рис. 4.4.Класифікація нематеріальних активів підприємства (адаптовано згідно з П(С)БО 8 )**

Таким чином, говорячи про нематеріальні активи, необхідно розглянути ряд їх властивостей, які наведено на рис.4.5.

Окремі складові нематеріальних ресурсів мають свою сутність та особливості. Так, право на користування земельними ділянками, іншими природними ресурсами (водою, лісом), виробничими приміщеннями — це право їх власників на відповідне виробниче або інше їх використання. Якщо власник зазначених ресурсів передає своє право користування ними іншому підприємству, це не означає, що останнє стає їх власником: воно лише може використовувати цю землю, інші природні ресурси без права їх продажу. При створенні спільних підприємств в Україні український учасник може вносити до статутного фонду своє право використання земельної ділянки, яка є його власністю. За домовленістю це право оцінюється, виходячи з цін світового ринку [7].

Нематеріальні активи на сьогоднішній день є активом з необмеженим потенціалом, тому що вони включають певні права, що відносяться до майна



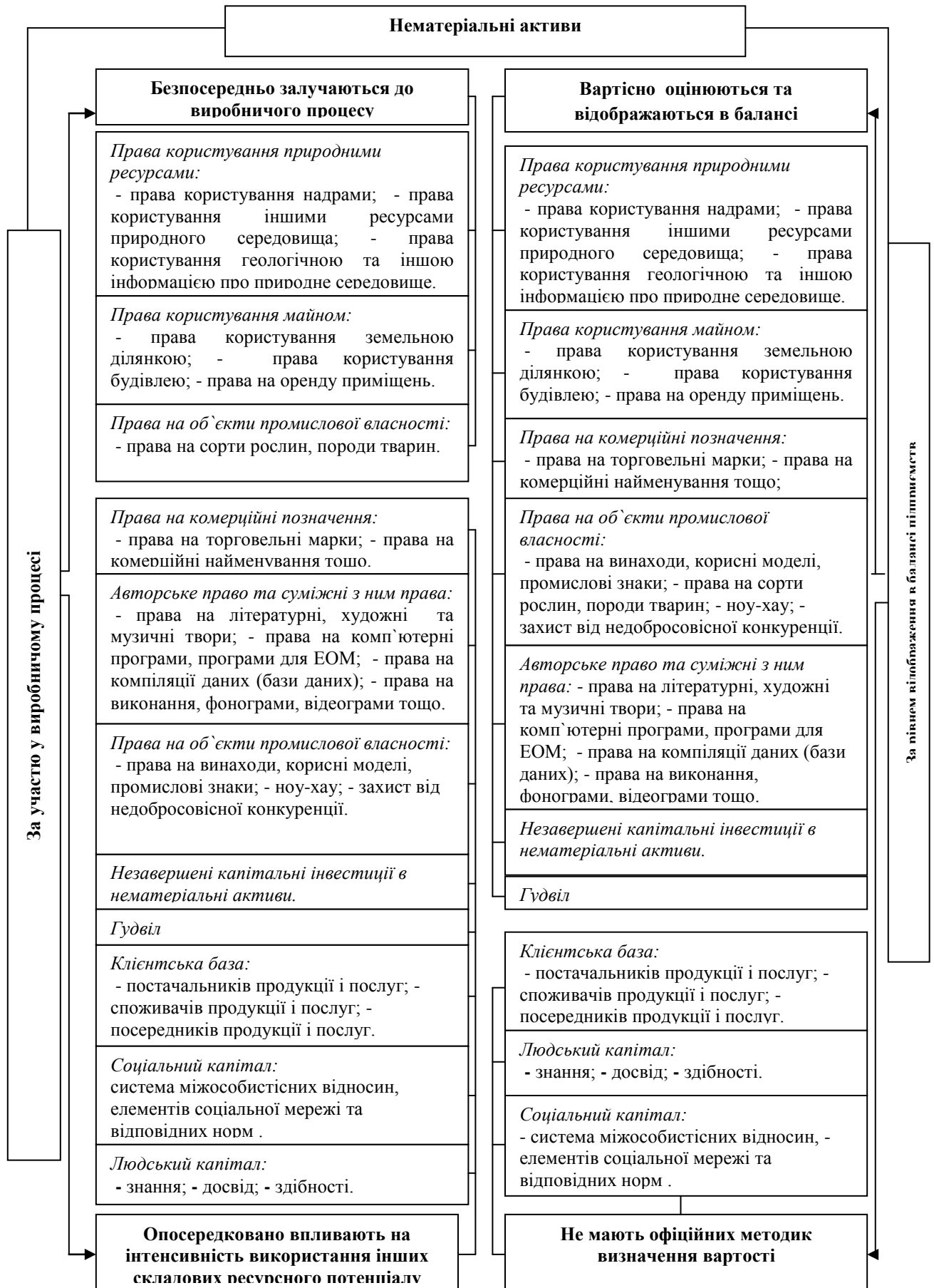
**Рис.4.5. Специфічні властивості нематеріальних активів**

Сьогодні сільськогосподарські підприємства повинні вміло та швидкими темпами пристосовуватись до інтеграційних процесів. Оскільки ринкові відносини розвиваються швидкими темпами, то конкурентоздатність сільськогосподарських підприємств не можливо забезпечити тільки за рахунок матеріальних і фінансових складових. Тобто, зараз і до новачків бізнесу не є секретом, що досягти максимальних успіхів в діяльності можливо лише за рахунок поєднання матеріальної складової з нематеріальною. Але необхідно враховувати певні недоліки щодо формування та використання нематеріальних

активів на сільськогосподарських підприємствах. Нематеріальні активи здатні приносити дохід тільки в тому випадку, якщо вони спрямовані на інтенсифікацію використання інших ресурсів, а також якщо вони правильно оцінені. Просте утримання на балансі підприємства даного виду активу приносить лише витрати. Щоб такого не відбувалося, необхідний повний аналіз бізнесу, визнання реальної ринкової вартості наявних нематеріальних активів з метою продажу або ж передачі в оренду. На нашу думку, до цього часу, як в теорії, так і в практиці ведення сільськогосподарського виробництва значна кількість різновидів нематеріальних активів залишається поза увагою вищого керівництва аграрних підприємств.

Виявлено, що інколи за умов наявності та практичного використання нематеріальних активів в сільськогосподарських підприємствах, спостерігалось неврахування їх в складі ресурсного потенціалу, тобто, не відображалися в балансі, що відбувається частково з причини відсутності єдиних загальноприйнятих методичних підходів комерціалізації результатів інтелектуальної власності та їх оцінки і відображення в балансі підприємства, а також через неусвідомлення важливості ролі нематеріальних активів як чинника ефективного використання інших складових ресурсного потенціалу. Нами було систематизовано різновиди нематеріальних активів як складового елемента потенціалу за різними критеріями: за участю у виробничому процесі та за рівнем відображення їх в балансі підприємств (рис.4.6).

Формування окремих різновидів нематеріальних активів в складі активів підприємств, а також володіння ними безперечно сприяє ефективній діяльності сільськогосподарських підприємств (наприклад, клієнтська база, людський та соціальний капітал); формує впевненість для реалізації довгострокових перспектив, підвищує вартість підприємства та його інвестиційну привабливість (наприклад, право користування земельними ділянками тощо).



**Рис. 4.6 Систематизація різновидів нематеріальних активів в складі ресурсного потенціалу підприємств**

Проблема підвищення інвестиційної привабливості підприємств за рахунок його інтелектуальної власності актуальна.

Існують різні тлумачення поняття інвестиційна привабливість підприємства, так, наприклад, В.А.Пахомов тлумачить це поняття як сукупність характеристик, що дозволяє потенційному інвестору оцінити, наскільки той або інший об'єкт інвестицій привабливіше інших для вкладення наявних коштів [12].

За думкою Донцова С.С інвестиційна привабливість підприємства це набір характеристик фінансової стійкості і економічної ефективності підприємства [11].

З іншого боку, Федоренко В.Г. стверджує, що інвестиційна привабливість підприємства це його "економічний паспорт" який містить дані про підприємство та його діяльність [14].

Зробити підприємство інвестиційно привабливим можна декількома способами:

- визначити реально можливі джерела залучення інвестицій і їхні форми;
- розробити план передінвестиційної підготовки;
- активно використати нематеріальні активи підприємства.

До основних груп інвестиційної привабливості належать зовнішні й внутрішні складові. Групи зовнішніх складових ґрунтуються на чинниках і можливостях, що впливають і регулюють дію підприємства, формують умови його існування, а отже, і відношення інвестора до підприємства. До таких складових відносяться: інвестиційний клімат держави, стан галузі, фінансова політика в країні, соціально-демографічний стан тощо.

До внутрішніх складових відносяться такі, які формує саме підприємство. До таких можна віднести виробництво, персонал, технології, якість, структуру й асортимент продукції. Зазвичай увагу приділяють таким нематеріальним складовим, як: наукові розробки, соціальна відповідальність і звітність, екологічні характеристики, кадровий потенціал [11].

Роль нематеріальних активів у формуванні інвестиційної привабливості підприємств полягає у створенні сукупності внутрішніх позицій і перспектив, що сприяють розвитку конкурентних переваг підприємства. Вплив окремих складових нематеріальних активів підприємств на їх інвестиційну привабливість є значним. Наприклад, чим вища репутація підприємства, то більше персонал прагне якісно працювати для досягнення власної мети: підвищення кваліфікації, власної вартості, соціального статусу та мети підприємства.

Отже, якісний персонал є складовою інвестиційної привабливості підприємства, а корпоративна культура виступає його стрижнем. Репутація підприємства – одна з вагомих нематеріальних складових інвестиційної привабливості підприємства, оскільки забезпечення репутації вимагає від підприємства високої якості продукції, технологій, забезпечуючи таким чином інноваційний розвиток підприємства, який також надає постійний розвиток внутрішніх можливостей.

Розвиток репутації сьогодні є необхідністю розвитку підприємств і прагненням українського ділового співтовариства формувати високу репутацію своїх компаній відповідно до світових стандартів. Значення репутації для інвестиційної привабливості підприємства полягає в забезпеченні гарантованого й безпечного інвестування в підприємство, зростання вартості продукції в часі, зменшення економічних ризиків через неякісну продукцію або сервісне обслуговування. До того ж, здійснюючи виробничі процеси, підприємство може посилатися на устаткування відомого виробника або комплектування відомих виробників, таким чином збільшувати свою репутацію. Також одним із найважливіших видом нематеріальних активів виступають ліцензії, якими володіє підприємство. За рахунок отримання ліцензії визначаються дозволені види діяльності підприємства [11].

В сучасній українській економіці, як і в економіці кожної країни, важливість проблеми формування і управління торговими марками визначається, насамперед, розвитком конкуренції на ринку споживачів.

Іноземні виробники, активно використовуючи концепцію брендингу, створюють стійкі конкурентні переваги своїх торгових марок у свідомості споживачів. На сучасному ринку ведеться боротьба торгових марок за місце в уподобаннях покупців. Результатом цієї боротьби є присутність у споживачів емоційних мотивів, які досить часто переважають над традиційними. Як наслідок, чинники успіху споживчих товарів і послуг ґрунтуються не на об'єктивно заданих, а на суб'єктивно сприйнятих споживачами перевагах. Ці переваги і є унікальністю торгових марок – здатністю споживачів ідентифікувати марку під час купівлі товару. Заходи, спрямовані на з'ясування і вивчення переваг, набули поширеного застосування на зовнішньому ринку, де жорстка конкуренція між господарюючими суб'єктами має величезний вплив на позиції, які займає фірма на ринку, та на перспективи її розвитку [15]. Ми не можемо не погодитись з цим, бо ні що не може стати на заваді прозора репутація керівника, а також наявність відомого широкому колу людей бренд підприємства.

Таким чином, вже давно не є секретом, що саме сьогодні нематеріальні активи, якими володіє підприємство, є набагато цінніші ніж устаткування, обладнання, кошти, тим паче, що земельні, трудові, матеріально-технічні ресурси це сталі ресурси, а нематеріальні активи виступають саме тими активами, за рахунок яких можна підвищити ресурсний потенціал, вартість підприємства. Безліч прикладів успішних компаній світу говорять ще про те, що вартість нематеріальних активів на початку може бути мізерною, а ті вигоди або дохід які ми отримуємо від використання нематеріальними активами - значними.

Таким чином, дохід від використання інтелектуальної власності – це той, який ми безумовно отримуємо в майбутньому але в сотні разів вище тієї суми за яку було придбаний той чи інший вид активу. І якщо раніше основними факторами виробництва завжди виступали земля-праця-капітал, то зараз за рахунок умілого використання нематеріальних активів можна досягти таких висот в своїй діяльності, про які тільки можна мріяти, тим паче, що

нематеріальні активи трансформують робочу силу в працю, земельні ресурси – в умови виробництва, а капітал – в інвестиції.

Після вступу в СОТ, перед Україною сьогодні з'явилися нові завдання. Це перш за все стосується того, що генератором розвитку нашої економіки повинна стати вже не нерухомість, а інтелектуальний капітал. Не звертаючи уваги на те, що в нашій державі відбуваються динамічні процеси розвитку інформаційних технологій, ускладнення й інтеграція фінансового ринку, поглинання одних підприємств іншими, нематеріальні активи продовжують виконувати в нас другорядну роль. У балансі більшості сільськогосподарських підприємств вони, як правило, взагалі відсутні, або їх частка дуже мала. У той час як на сільськогосподарських підприємствах економічно розвинених країн їхня величина значно перевищує вартість матеріальних активів.

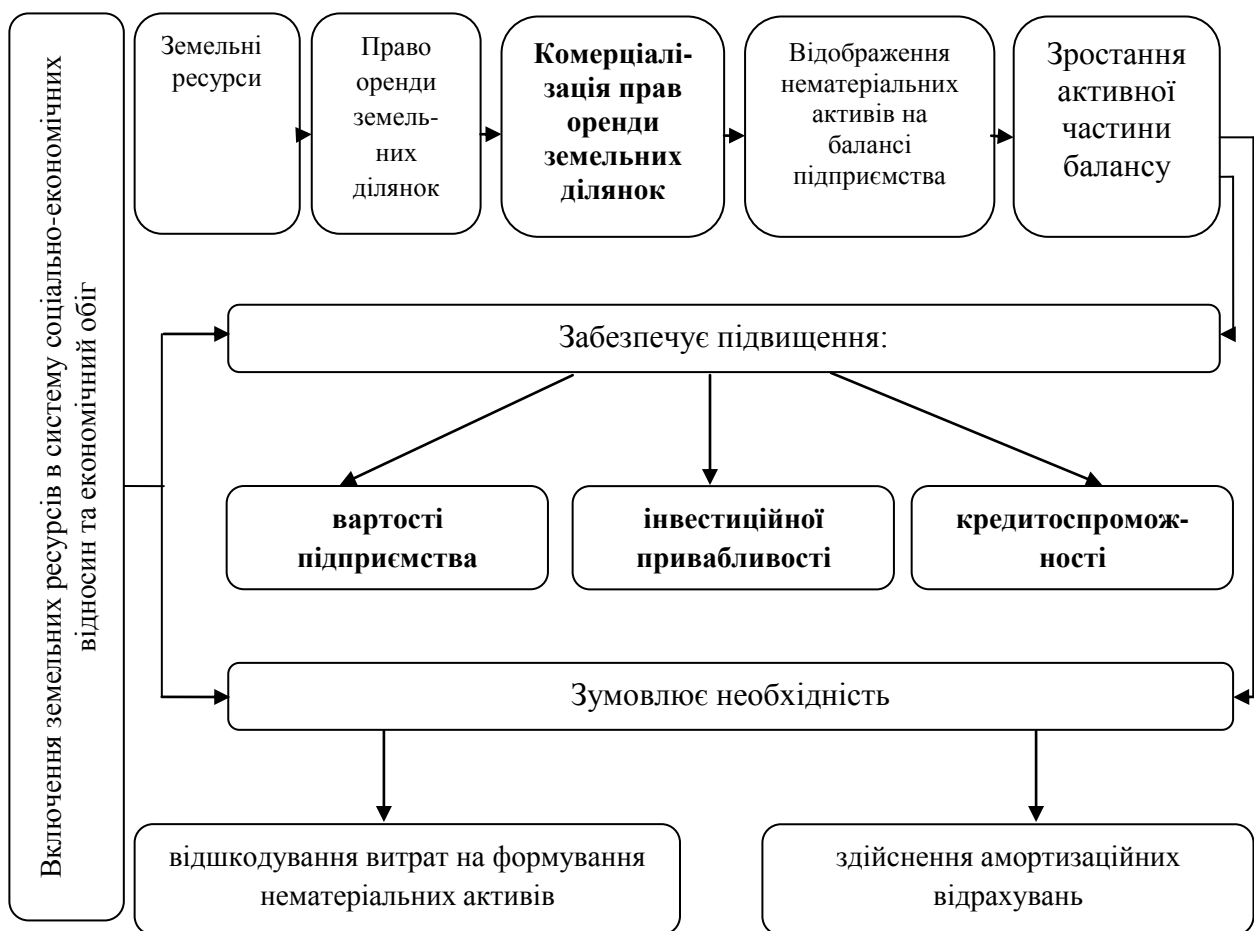
Суть проблеми полягає не в тому, що наші підприємства не мають інтелектуальну власність, у більшості випадків вона є, просто вона не повністю врахована, не оцінена й не використовується в обороті. Безумовно, у кожному товарі, який виробляється на підприємстві, закладені результати інтелектуальної діяльності конкретних працівників. Це оригінальні, незалежно від ступеня новизни, технічні, технологічні, комерційні або організаційні рішення, у результаті яких у продукції з'явилися необхідні споживчі якості. І безумовно, майже всі підприємства для сільськогосподарських розрахунків використовують різноманітні комп'ютерні програми, за допомогою яких вони полегшують собі роботу та скорочують час на отримання певних результатів.

Проводячи свої дослідження ми прийшли до висновку, що керівники вітчизняних сільськогосподарських підприємства починають поступово усвідомлювати, що володіння об'єктами інтелектуальної власності в ринкових умовах виступає важливим чинником для підвищення ефективності господарювання, а введення нематеріальних активів в баланси підприємств дійсно підвищує їх вартість, інвестиційну привабливість та кредитоспроможність, забезпечуючи збільшення активної частини балансу. Окрім того, відображення володіння правами оренди земельних ділянок як



нематеріальним активом в балансі сільськогосподарських підприємств формує у керівників впевненість в реалізації стратегічних планів розвитку, а також виступає передумовою включення земельних ресурсів в систему соціально-економічних відносин та економічний обіг.

Що зумовлює необхідність відшкодування витрат на формування таких нематеріальних активів. Схематично основні етапи процесу включення земельних ресурсів в систему соціально-економічних відносин та економічний обіг можна представити наступним чином (рис.4.7).



**Рис. 4.7** Процес включення земельних ресурсів в систему соціально-економічних відносин та економічний обіг [16]

Неодноразове спілкування з керівниками сільськогосподарських підприємств, узагальнення думок фахівців з сільськогосподарського виробництва, дозволило прийти до усвідомлення в необхідності формування дієвого управління формуванням та використанням нематеріальних активів.

З цією метою було обґрунтовано блок-схему алгоритму управління формуванням та використанням інтелектуальної власності (рис.4.8).



**Рис. 4.8** Блок-схема алгоритму управління формуванням та ефективним використанням нематеріальних активів в сільськогосподарському підприємстві

Що стосується практичного застосування запропонованої блок-схеми алгоритму, то формувати окремий підрозділ щодо управління нематеріальними

активами на сучасних сільськогосподарських підприємствах не є доцільним. Оскільки, по-перше, це завжди додаткові витрати. По-друге, спеціалісти, які могли б займатися процесами формування та використання нематеріальних активів на підприємстві повинні мати відповідні знання щодо всіх процесів виробництва. Отже, краще делегувати функції стосовно управління нематеріальними активами, а також збір інформації щодо показників оцінки та ефективного використання даних активів, представникам вищого менеджменту підприємств, окремим спеціалістам підприємства.

Нами було проведено аналіз тих сільськогосподарських підприємств, на балансі яких, одних із перших почали відображатися нематеріальні активи. Хотілося б відмітити, що майже у всіх цих підприємствах частка нематеріальних активів дуже мала, і як свідчать дані, то в більшості підприємствах нематеріальні активи почали з'являтися лише наприкінці 2005р.

Впершу чергу, хотілось би звернути увагу на ТОВ «Вітчизна» Конотопського району Сумської області, в якому вартість нематеріальних активів вже в 2010 році складала 1227 тис.грн. Зазначене підприємство на своєму балансі має права на користування майном. Також аналіз фінансової звітності дає підставу стверджувати про щорічне нарощування даної інтелектуальної складової в своїй діяльності. Такі досліджувані підприємства як ТОВ АФ «Хоружівка» Недригайловського району Сумської області та АФ «Мрія» Конотопського району Сумської області, мають стабільне збільшення нематеріальних активів у своєму балансі. І взагалі, вартість нематеріальних активів по всім сільськогосподарським підприємствах Сумської області за останні 10 років постійно збільшується. Але не дивлячись на це, частка нематеріальних активів дуже мала в порівнянні з іноземними підприємствами.

З метою більш ширшого дослідження чинників, що впливають на розвиток потенціалу сільськогосподарських підприємств, нами було проведено опитування серед студентів, які здобувають освітньо-кваліфікаційний рівень магістрів та серед провідних спеціалістів Головного управління агропромисловим розвитком обласної державної адміністрації Сумської

області. Опитування мало закритий характер, тобто експертам на кожне запитання надавалися конкретні варіанти відповідей. Оскільки опитування носило анонімний характер, то ми сподіваємося на відверті відповіді.

Наше опитування охопило дві групи респондентів: перша група – це студенти Сумського національного аграрного університету, а саме майбутні магістри, друга група – це провідні спеціалісти Головного управління агропромислового розвитку обласної державної адміністрації Сумської області. Загальна кількість опитуваних складає 181 особа, серед яких 156 осіб – майбутні магістри і 25 осіб – працівники управління агропромислового розвитку. Серед експертів 37,8% склали чоловіки, а 62,2% жінки. Це пояснюється тим фактом, що в загальній чисельності населення України переважають жінки. В опитуванні прийняли участь майбутні магістри віком від 20 до 23 років, які представляли факультет обліку та аудиту, маркетингу та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Основний відсоток опитуваних складають студенти факультету облік та аудит і маркетинг, бо саме ці студенти в Сумському національному аграрному університеті проходять курс дисципліни «Інтелектуальна власність».

Стосовно визначення вікової категорії працівників управління агропромислового розвитку, то ми не ставили це за мету, бо, безумовно, всі експерти люди з достатнім освітньо-кваліфікаційним рівнем освіти. Серед опитуваних майбутніх магістрів 45,5% вирости в сільській місцевості і 54,5% в місті. На питання стосовно обізнаності щодо поняття нематеріальних активів дали визначення більшість експертів, і тільки 9% мали труднощі з тлумаченням цього поняття.

Отже, результати проведеного опитування засвідчили, що значна частка експертів вважає, що найбільш впливовими ресурсами на ефективність господарювання на сьогодні виступають земельні ресурси (88,3% і 75,5% відповідно). Експерти визначають також дуже високий рівень значимості інформаційних (94,1% – провідні спеціалісти) та трудових ресурсів (76,5% і 62,8% відповідно). Ступінь важливості нематеріальних активів експерти

визначили як високу наступним чином: 29,5% – керівники та провідні спеціалісти, 61,8% – магістранти (таблиця 4.19).

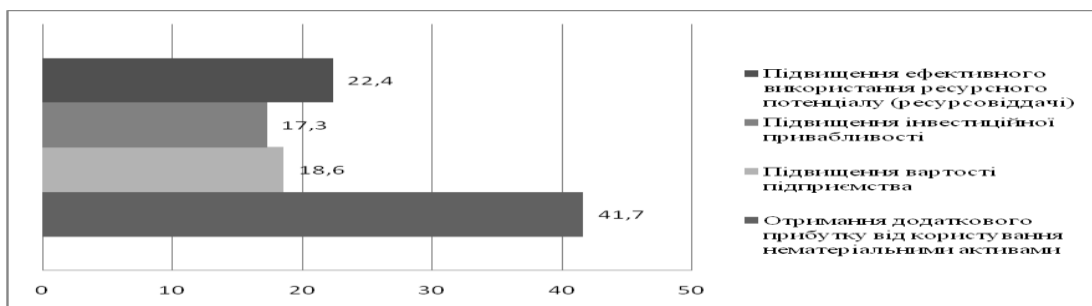
Таблиця 4.19

**Рівень обізнаності фахівців аграрного сектору та їх спрямованості на усвідомлення важливості нематеріальних активів як важливого складового елемента ресурсного потенціалу (% відповідей до загальної кількості)**

Ступінь важливості ресурсів сільськогосподарських підприємствах в умовах розвитку інформаційного суспільства		
Ресурси	Провідні спеціалісти Головного та районних управлінь агропромислового розвитку Сумської облдержадміністрації	Магістранти - майбутні керівники підприємств
Земельні ресурси	<b>висока - 88,3</b>	<b>висока - 75,5</b>
	середня - 5,9	середня - 22,3
	низька - 5,8	низька - 2,2
Трудові ресурси	<b>висока - 76,5</b>	<b>висока - 62,8</b>
	середня - 23,5	середня - 26,6
	низька - 0,0	низька - 10,6
Матеріально-технічні ресурси	<b>висока - 76,5</b>	<b>висока - 64,9</b>
	середня - 17,6	середня - 30,8
	низька - 5,9	низька - 4,3
Нематеріальні активи	висока - 29,5	<b>висока - 61,8</b>
	<b>середня - 52,9</b>	середня - 32,9
	низька - 17,6	низька - 5,3
Інформаційні ресурси	<b>висока - 94,1</b>	<b>висока - 51,0</b>
	середня - 5,9	середня - 30,9
	низька - 0,0	низька - 18,1
Фінансові ресурси	<b>висока - 47,0</b>	<b>висока - 62,8</b>
	середня - 35,4	середня - 27,8
	низька - 17,6	низька - 9,4
Інші	висока - 5,9	висока - 14,9
	середня - 29,4	середня - 34,0
	низька - 64,7	низька - 51,1

Отримані результати віддзеркалюють те, що молоді фахівці в більшій мірі усвідомлюють визначальну роль та ступінь важливості нематеріальних активів для розвитку підприємств, і виступають більш підготовленими стосовно обізнаності сутності та різновидів нематеріальних активів. Стосовно виявлення проблем, що заважають ефективно формувати та використовувати нематеріальні активи в сільськогосподарських підприємствах, значна частина експертів зазначила, що найбільш суттєвими перешкодами для формування нематеріальних активів є обмеженість фінансових ресурсів: 44,2% і 88,2% (експерти першої і другої груп відповідно) та невизнання значимості керівниками ролі нематеріальних активів – 32,7% (експерти першої групи). Такі результати опитування можуть опосередковано свідчити про неготовність керівників сільськогосподарських підприємств віддавати перевагу нематеріальним активам в нарощуванні ресурсного потенціалу, а також характеризувати неусвідомлення ними ролі нематеріальних активів як чинника економічного зростання підприємства.

На думку першої групи респондентів, використання нематеріальних активів в сільськогосподарському підприємстві впливає на його ефективність наступним чином (рис.4.9.)



**Рис.4.9 Експертна оцінка майбутніх магістрів стосовно впливу нематеріальних активів на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств**

З рис.4.9 ми бачимо, що 41,7% експертів-майбутніх магістрів стверджують, що нарощування нематеріальних активів приведе до отримання додаткового прибутку від їх користування; 22,4% опитуваних – підтримують,

що це приведе до підвищення ефективного використання ресурсного потенціалу (ресурсовіддачі); 18,6% експертів вважають, що це приведе до підвищення вартості підприємства; 17,3% експертів зазначили, що нарощування нематеріальних активів впливає на інвестиційну привабливість сільськогосподарського підприємства. Як свідчать результати експертного опитування другої групи, то нарощування нематеріальних активів на підприємстві приведе до підвищення вартості підприємства (52,9%) і можна отримувати додатковий прибуток від користування нематеріальними активами (41,2%).

Виконане дослідження підтверджує, що сьогодні, в час стрімкого розвитку інтелектуальної економіки, нематеріальні активи виступають потужним джерелом підвищення ресурсовіддачі, вартості сільськогосподарських підприємств та їх інвестиційної привабливості, і можуть бути ціннішими, ніж устаткування, обладнання та нерозміщені фінансові ресурси.

**Висновки.** Проведені дослідження дають підстави стверджувати, що кожен керівник сільськогосподарського підприємства повинен розуміти, щоб досягти високих результатів своєї діяльності, а також підвищити вартість підприємства, його інвестиційну привабливість сьогодні можливо лише за рахунок нарощування інтелектуальної складової, а саме нематеріальних активів. Отже, категорія нематеріальних активів потребує подальших глибоких та всебічних досліджень, адже вони стають одним з принципово важливих об'єктів обліку вітчизняних підприємств.

### **Література:**

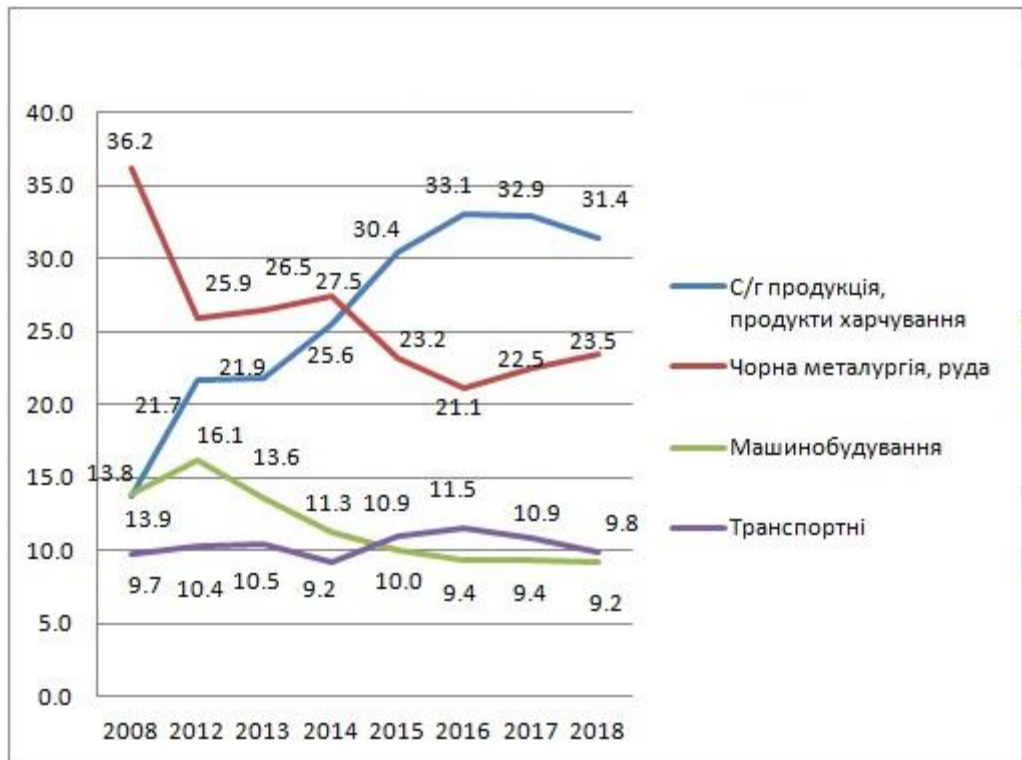
1. Киричок О.В. Формування ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств з урахуванням нематеріальних активів: Дис.на здоб.наук.ступ.к.е.н./СНАУ. – С., 2011. – 235 с.

2. Піняк І. Інтелектуальні активи як ефективний ресурс економічного розвитку підприємства // Галицький економічний вісник. — 2009. — № 1. — С. 33-40. — (проблеми мікро- та макроекономіки України).

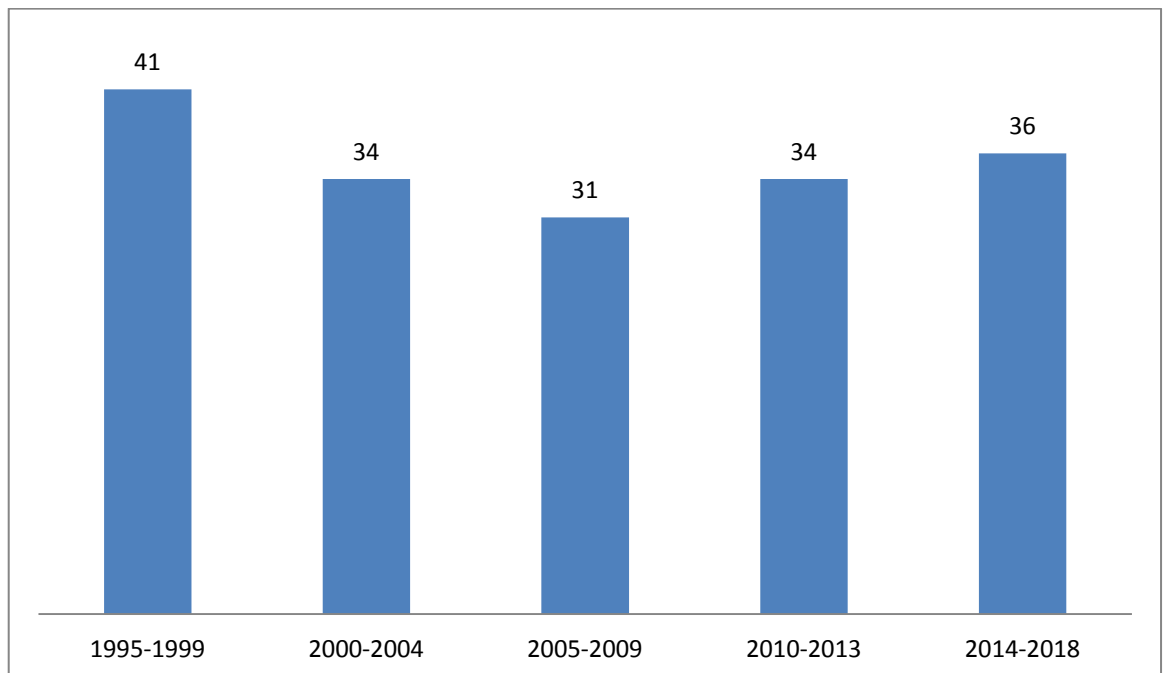
3. Електронна вільна бібліотека Wikipedia.
4. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 22 травня 1997 року № 283/97-ВР, зі змінами і доповненнями, ст. 1
5. Порядок експертної оцінки нематеріальних активів. затв. наказом Фонду держмайна України з питань науки і технологій від 27 червня 1995р. №969/97 розділ 2 п. 7
6. П(С)БО 8 "Нематеріальні активи", затв. наказом Мінфіну України від 18. 10.99р. № 242, зі змінами і доповненнями від 25.11.2002р. №989 п.4
7. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. — 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. — К.: КНЕУ, 2002. — 624 с.
8. Лепетан І. Нематеріальні активи та інтелектуальний капітал // Економіка АПК. — 2007. — № 9. — С. 83 — 87.
9. Цибульов П. Кількісна оцінка інтелекту // Інтелектуальна власність. — 2004.— № 12. — С. 51 — 55.
10. Федулова Л.І. Проблеми формування інтелектуального капіталу корпорацій // Вісник Хмельницького національного університету. — 2005. — № 2. — С. 57 — 59.
11. Розвиток інвестиційної привабливості підприємства нематеріальними активами [Текст] : монографія / Туріянська М.М., Припотень В.Ю., Кас'янова Л.П., Кац О.А. ; Донец. ін-т турист. бізнесу. - Луганськ : Янтар, 2009. - 96 с.
12. Пахомов В. А. Инвестиционная привлекательность предприятий – исполнителей контрактов как экономическая категория // <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/16.shtml>
13. Донцов С.С. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия посредством анализа надежности его ценных бумаг // "Финансовый менеджмент", №3/2003 (<http://www.ippnou.ru/articlep.php?idarticle=001174>)
14. В. Г. Федоренко. Інвестування: Підручник. – К.: Алерта, 2006. – 443с.
15. Білоброва Т.О., Солоха М.С. Нематеріальні активи як чинник інтенсифікації зовнішньої економічної діяльності підприємства // Вісник Нац. Університету «Львівська політехніка». – 2006. – №12(567). – С. 209 – 213., с. 218
16. Киричок О.В. Система національного менеджменту в контексті інтеграційного виміру: монографія / За наук.ред.д.е.н., проф.Л.І. Михайлової. Суми: ПП Вінніченко М.Д., ФОП Литовченко Є.Б., 2014. – 432 с.



## Додаток А



**Рис.А.1. Питома вага в експорті основних груп товарів та послуг з України, %%, [3,4]**



**Рис. А.2. Динаміка середньорічних показників тіньозаці економіки в Україні, (% ВВП), [3,7].**

**Динаміка показників, що характеризують стан виробництва продукції  
сільського господарства (у порівняльних цінах 2010 р)**

(розроблено на основі: [3,4,5])

Показники	Рік						2018 у % 1990
	1990	1995	2000	2005	2011	2018	
Вироблено продукції сільського господарства, всього, млрд.грн	282,77	183,89	151,02	179,6	233,7	269,4	95,3
в т.ч. сільгосп підприємствами	199,2	99,4	57,99	72,76	121,1	158,3	79,5
Частка господарств населення у виробництві с/г продукції, %, в.т.ч.	29,6	45,9	61,6	59,5	48,2	41,2	138
продукції рослинництва, продукції тваринництва	18,9 40,9	36,5 58,9	50,7 79,3	51,9 76,8	43,2 59,2	37,2 52,5	196 128
Вироблено продукції - на 100 га сільгоспугідь, тис. грн	87,26	59,39	55,58	68,9	84,55	97,27	111,4
- на 1 особу постійного населення, грн	5449	3570	3071	3813	5113	6374	116,9
Частка прибуткових с/г підприємств, %	100,0	69,8	65,5	64,7	69,3	86,7	86,7
Вартість основних засобів, млн. грн	241,3	141,3	87,76	46,8	73,12	341,2	141,5
Кількість тракторів, тис. шт	495	469	319	217	147	129,3	26,1
Кількість зернозбиральних комбайнів, тис. шт.	197	91	65	47	32	26,8	13,6
Навантаження: - на 1 трактор, га	66	99	123	119	188	213	322,7
- на 1 комбайн, га	113	171	230	245	439	263	232,7
Енергетичні потужності в розрахунку на 1 підприємство, кВт	6145	5045	1660	1285	1622	761	12,38
Внесено поживних речовин на 1 га площі: мінеральних добрив, кг ДР	141	21	13	32	58	134	92,9
- органічних добрив, т	8,6	3,2	1,3	0,8	0,5	0,6	6,9
Урожайність, ц/га соняшник	15,7	14,2	12,2	12,6	18,4	23,0	146,5
цукровий буряк	205	205	177	248	363	509	248,2
зернові	35,1	24,3	19,4	26,0	37,0	47,4	135,0
Площі під культурами, Всього, млн. га, в тому числі,	32,49	30,9	27,17	26,05	27,67	27699	85,2
Зернові	14,58	14,15	13,62	15,0	15,7	14,794	101,4
Соняшник	1,63	2,02	2,94	3,74	4,74	6,167	385,3
Цукр. буряк	1,6	1,47	0,85	0,65	0,53	0,275	17,2
Соя	0,088	0,037	0,07	0,48	0,53	1,716	1336
Ріпак	0,09	0,047	0,157	0,108	0,907	1,04	1152

Таблиця А.2

**Динаміка продуктивності праці в аграрному секторі АПК України**  
(розроблено на основі: [3,4,5])

( у порівняльних цінах 2010 р)

Показники	Од. вимір.	1990	1995	2000	2005	2011	2018	2018 у % 1990
Продукції сільського господарства	Млрд. грн	282,77	183,99	151,02	179,6	233,69	269,41	95,98
Відносно 1990 р	%	100,0	64,89	53,55	63,5	82,87	95,98	-
Доля у ВВП	%	24,4	-	13,3	10,9	16,6	17,2	70,5
Продукція рослинництва	Млрд. грн.	145,5	106,32	92,838	116,59	162,43	198,66	136,54
Питома вага продукції рослинництва	%	51,4	57,61	60,9	64,8	69,53	73,7	135,8
Продукція тваринництва	Млрд. грн.	137,27	77,56	58,18	67,49	71,259	71,1	19,3
Чисельн. найман. робітників	тис чол.	4344,4	4219,1	2752,8	1245	711	474,0	10,9
Продуктивність праці (на 1 робіт. зайнятого у сільгоспвиробництві, у постійних цінах 2010 року)	тис.грн/роб	50,38	30,3	27,06	72,621	165,23	313,63	5,3 рази
Відносно 1990 р	%	100,0	66,15	88,86	193,8	500,0	530	5,3 рази
у тому числі у рослинництві	тис.грн/роб	59,55	45,8	-	86,19	171,14	305,31	5,16 рази
У тваринництві	тис.грн/роб	41,18	175,9	-	47,99	148,84	348,9	8,48 рази

Таблиця А.3

## Динаміка поголів'я ВРХ в Україні [4,5]

Показник	Роки						
	1990	1995	2000	2005	2011	2015	2018
Чисельність поголів'я ВРХ, тис. голів, в т. ч. корів	24 623	17 557	9 424	6 919	4 426	3750	3332
в т.ч. ВРХ у: сільгоспідприємствах господарствах населення	8 378	7 531	4 958	3 928	2 582	2166,6	1919
Виробництва молока, всього, тис. т у т. ч	21 083	13 701	5 037	2 492	1 511	1270	1138
сільгосп. підприємства, %	3 540	3 856	4 387	4 022	2 915	2480	2195
Виробництво яловичини, тис. т	24508	17274	12658	13714,4	11248,5	10,62	10,06
Чисельність поголів'я свиней, тис. голів	76,03	54,66	28,98	18,8	19,7	25,15	27,4
в т.ч. свині у сільгоспідприємствах господарствах нас-ня	1986	1186	754	562	436	384	359
Виробництво свинини, тис. т	19427	13144	7625	7053	7960	7079	6025
Поголів'я птиці, млн. гол	14071	7523	2414	2602	3625	3704	3395,6
Виробництво м'яса птиці, тис. т	5356	5992	5238	4451	4269	3375	2629,7
Виробництво яєць, млн. шт	1576	807	676	494	631	760	703
Виробництво яєць, млн. шт	246,1	149,8	123,7	152,8	203,9	204	211,6
Виробництво яєць, млн. шт	708	235,1	193	497	954	1144	1259
Виробництво яєць, млн. шт	16287	9404	8809	13046	18690	16783	16132

Таблиця А.4

**Показники, що характеризують результативність діяльності аграрного сектору різних країн (у середньому за 2010-2016 роки)  
(розроблено на основі: [3,4,5])**

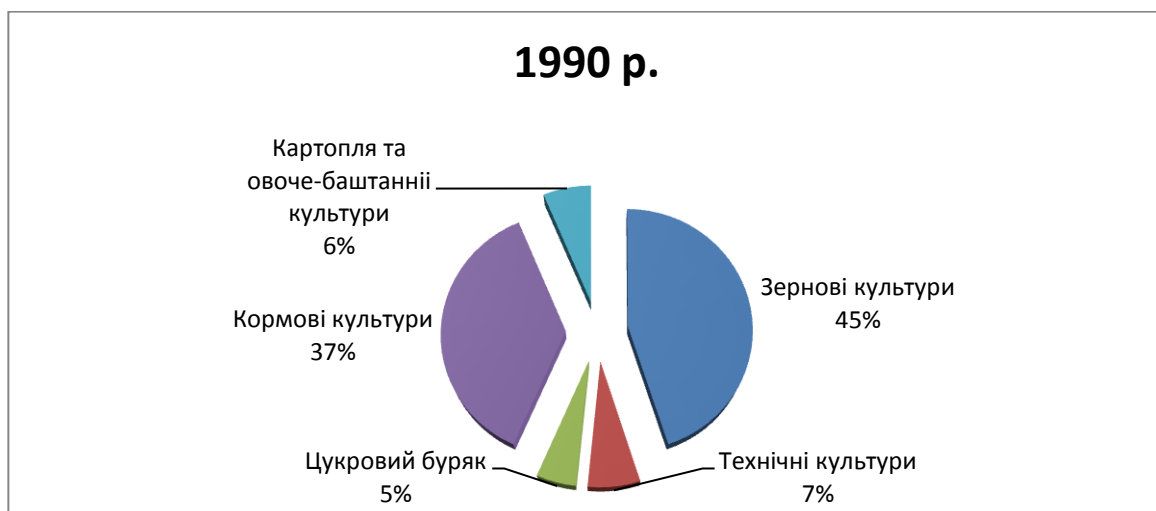
Показники	Одиниця виміру	Країна			
		ЄС	США	Канада	Україна
Питома вага ріллі в структурі сільськогосподарських угідь	%	52,1	35,9	41,2	77,86
Питома вага населення зайнятого працею в агросекторі країни	%	5,4	1,5	4,8	17,2*
Середній надій на 1 корову	л/рік	6500	8870	7750	4622
Середньодобові прирости у свиней	грам/добу	850	810	780	610
Урожайність	ц/га				
- пшениця		71,7	67	63	37,8
- соняшник		25	23	21	18,6
- ріпак		28	25	27	24,3
- кукурудза		92	89	78	62,6
Навантаження на 1 комбайн	га/площі га/ріллі	54	67	62	263
1 трактор		12	28	36	213
Питома вага нової техніки, придбаної в лізинг	%	40	52	43	9

\*З урахуванням господарств населення

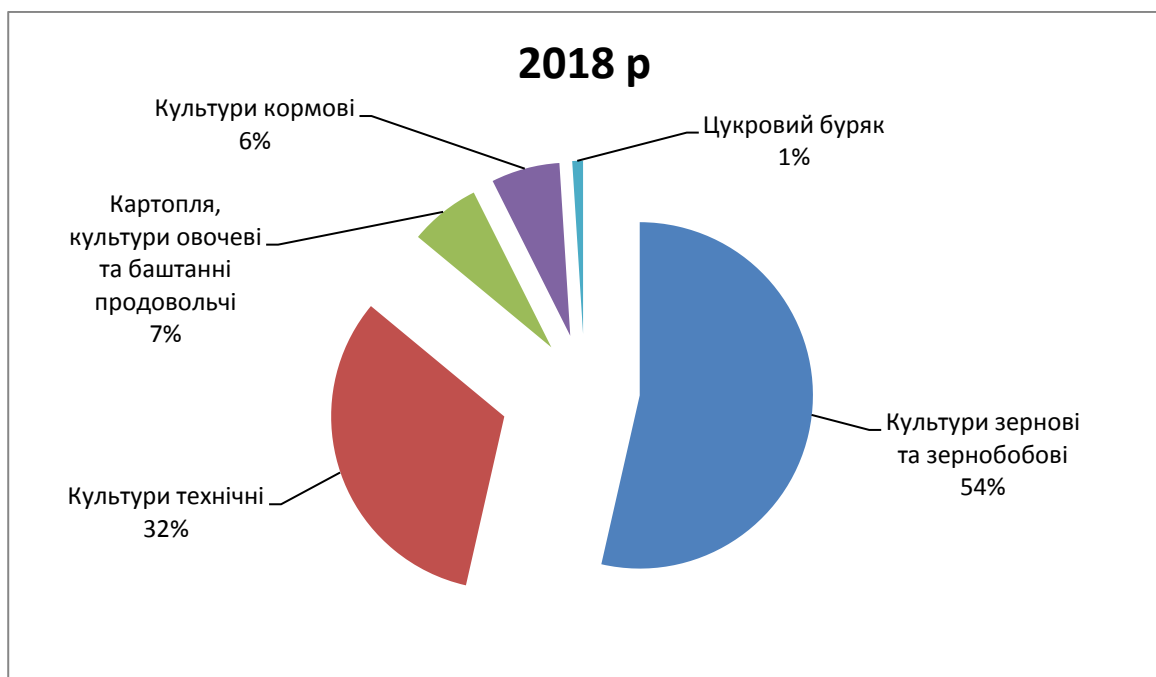
Таблиця А.5.

**Рівень рентабельності основних видів продукції сільського господарства у сільськогосподарських підприємствах (%%), ([4])**

Культура	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2018
Зернові культури	275,1	85,6	64,8	3,1	13,9	42,6	24,7
Насіння соняшнику	236,5	170,9	52,2	24,3	64,7	78,4	32,5
Цукрові буряки (фабричні)	29,5	31,2	6,1	4,8	16,7	27,7	-11,4
Картопля	27,2	34,3	14,0	17,8	62,1	24,6	6,8
Овочі відкритого ґрунту	27,6	12,8	-1,7	16,1	23,5	32,0	13,3
Плоди	83,8	20,3	-1,1	12,7	14,9	58,3	6,4
ВРХ на м'ясо	20,6	-19,8	-42,3	-25,0	-35,9	-16,9	-17,7
Свині на м'ясо	20,7	-16,7	-44,3	14,9	-7,8	12,6	6,9
Птиця на м'ясо	17,0	-18,4	-33,2	24,9	-4,4	-5,4	5,7
Молоко	32,2	-23,2	-6,0	-0,4	17,9	12,7	16,1
Яйця	27,3	36,5	10,6	23,5	18,6	60,9	5,4



**Рис. А.3 Структура посівів сільгоспкультур у 1990 р.. [3,4]**



**Рис. А.3 Структура посівів сільгоспкультур у 2018 р., [3,4]**

Таблиця А.6

**Диспаритет цін на продукцію тваринництва та продукцію промисловості,  
яка використовується у сільськогосподарському виробництві**

(розроблено на основі: [3,4,5])

(тонн продукції тваринництва за одиницю продукції промисловості)

Продукція промисловості	ВРХ			Молоко		
	1990 р. при ціні закупівлі 360 крб./т	2018 р. при ціні закупівлі 35500 грн./т	Зміна співвідношення 2018 р. до 1990 р., разів	1990 р. при ціні закупівлі 430 крб./т	2018 р. при ціні закупівлі 7620 грн./т	Зміна співвідношення 2018 р. до 1990 р., разів
<b>Трактори:</b> Т-150 К МТЗ -80-82	5,1	21,13	4,15	36	98,4	2,73
	2,4	13,4	5,57	17	62,33	3,67
<b>Автомобіль</b> ГАЗ -4509	1,7	31	18,2	12	144,35	12,03
<b>ІМП:</b> Бензин А-92 Дизпаливо	0,065	0,7	10,8	0,46	3,28	7,1
	0,048	0,78	16,43	0,3	3,67	12,24
<b>Міндобрива:</b> Аміачна селітра	0,023	0,22	9,6	0,16	0,98	6,15

Таблиця А.7

**Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників  
за основними видами економічної діяльності, (грн.) [3,4]**

Роки	У цілому по економіці	У тому числі		ЗП у СГ у %% до	
		промисловість	сільське господарство	ЗП у економіці	ЗП у промисловості
1990	244,30	248,40	220,40	91,2	88,7
2010	2239	2570	1472	65,74	57,27
2015	4195	4789	3140	74,85	65,56
2016	5183	5902	3916	75,55	66,35
2017	7104	7631	5761	81,1	75,5
2018	8865	9633	7166	80,83	74,4

Таблиця А.8

**Виробництво окремих видів продукції вітчизняного машинобудування  
(тис. шт.) (розроблено на основі: [3,4])**

Роки	Трактори	Плуги	Борони та культиватори	Сівалки	Комбайни зернозбиральні	Розпилювачі та розприскувачі	Машини для приготування кормів
1990	106	99,3	136,4	57,1	1138		29,5
2000	4,0	*	*	2,0	*	*	*
2005	5,54	3,58	32,5	11,3	0,308	0,913	107
2010	3,9	4,9	21,5	4,1	*	0,592	3,7
2011	5,4	3,2	26,2	7,4	*	0,467	2,7
2013	2,9	6,2	14,2	5,6	68	0,831	102
2014	2,8	4,4	13,6	4,4	*	0,804	98,7
2015	3,3	3,7	11,2	4,2	100	0,800	63,2
2016	3,3	3,6	16,3	4,8	154	0,883	75,6
2017	3,3	2,9	17,9	5,3	70	1,324	49,3
2018	2,4	3,0	16,4	3,8	47	1,298	30,2

\*Згідно із Законом України "Про державну статистику" інформація конфіденційна.



Таблиця А.9

**Споживання основних продуктів харчування у середньому на душу населення України на місяць по роках (кг/рік)  
(розроблено на основі: [3,4,5])**

Продукти харчування	Раціональна норма споживання, кг/місяць	1990		2000		2010		2018	
		Фактичне споживання, кг/міс	Індекс задоволення потреб	Фактичне споживання, кг/міс	Індекс задоволення потреб	Фактичне споживання, кг/міс	Індекс задоволення потреб	Фактичне споживання, кг/міс	Індекс задоволення потреб
М'ясо і м'ясопродукти	6,7	5,7	0,850	3,2	0,47	3,3	0,492	4,4	0,65
Молоко й молочні продукти	31,7	31,1	0,981	20,5	0,64	15,7	0,495	16,47	0,52
Риба й рибопродукти	1,7	1,46	0,859	1,1	0,645	1,7	1,0	0,98	0,57
Яйця, шт.	24,0	22,7	0,946	16,0	0,667	18,0	0,750	22,9	0,95
Цукор	3,2	4,17	1,303	3,5	1,094	3,5	1,094	2,48	0,778
Олія та інші рослинні жири	1,1	0,97	0,882	1,6	1,454	1,8	1,636	0,99	0,9
Картопля	10,3	10,9	1,058	11,25	1,262	10,3	1,0	11,6	1,12
Овочі, баштанні	13,4	8,5	0,634	9,3	0,694	10,0	0,746	13,66	1,02
Фрукти, ягоди, горіхи, виноград	7,5	3,95	0,527	1,9	0,250	3,5	0,467	4,81	0,64
Хліб і хлібопродукти	8,4	11,75	1,399	11,2	1,333	10,9	1,297	8,25	0,99
Розрахункове значення $I_{зпх}$			0,968		0,852		0,897		0,81
Індекс $Ццх$			0,867		0,738		0,795		0,787

## Додаток Б

Таблиця Б. 1

### Значення терміну «інтеграція»

№	Значення терміну «інтеграція»	Літературне джерело
1	Об'єднання зусиль, дій, можливостей	Джонсон Дж. и др. Современная логистика. – 7-е изд.:Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2002. – С. 559; Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ. редакцией проф. В.И. Сергеева.– М.: Инфра-М, 2004. – С. 76-78, 90; Чейз Р. и др. Производственный и операционный менеджмент.– М.: Вильямс, 2001. – С. 129, 305, 523, 525.
2	Цілісність, неперервність, що виражається в комплексній реалізації функцій та управлінських взаємодій	Перевозка экспортно- импортных грузов. Организация логистических систем. – 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. А.В. Кириченко. – СПб.: Питер, 2004. – С. 50.
3	Одночасне об'єднання дій інформаційного простору при організаційній єдності	Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / Под общ. ред. В.С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2004. – С. 261.
4	Вплив окремої сфери спеціалізації на загальний результат	Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: Интегрированная цепь поставок. – М.: Олимп-Бизнес, 2001. – С. 32, 47.
5	Побудова організаційних відносин	Уваров С.А., Эмирова А. Е. Становление концепции современной логистики и проблемы ее развития на этапе глобализации // Логистика: теория и практика: Материалы Второго Южно-Российского логистического форума. 9-10 декабря 2004 г. – С. 108-116, с. 115.
6	Багатопланове об'єднання діяльності	Нагловский С.Н. Логистика. – Ростов-на-Дону: РГЭА, 1997. – С. 14. Моисеева Н.К., Адрианова Т.Р. Логистика товародвижения. – М.: МИЭТ, 2002. – С. 41.
7	Об'єднання функціональних областей діяльності підприємства на оперативному рівні	Гаврилов Д.А. Управление производством на базе MRP II: принципы и практика. – СПб: Питер, 2002 – С. 32-33.
8	Включення, залучення	Хэндфилд Р.Б., Эрнест Л. Реорганизация цепей поставок: Создание интегрированных систем формирования ценностей. – М.: Вильямс, 2003. – С. 23.

*Джерело: узагальнено за дослідженнями*

## Інтеграція як системне утворення

Інтеграція-процес	Інтеграція-результат	Інтегроване ціле
<p>Об'єднання в ціле будь-яких окремих частин.</p> <p>Послідовність етапів виникнення, розвитку подій у рамках даної ситуації.</p> <p>Послідовна зміна подій у фіксованому інтервалі часу.</p> <p>Реакція на зміну ситуації усередині або зовні певної системи.</p> <p>Можливість трансформації системи у певному проміжку часу.</p> <p>(Об'єднання, зв'язування, зближення, пристосування, співробітництво, взаємодія)</p>	<p>Відображає момент фіксації отриманого в ході реалізації інтеграційного процесу певного стану або інтегрованого «продукту».</p> <p>Стан цілісності, упорядкованого функціонування частин цілого, взаємозв'язок, системне поєднання, включення.</p> <p>(Зв'язаність, зв'язок, взаємопроникнення, взаємозбагачення)</p>	<p>Органічна єдність цілого та його частин.</p> <p>Втрата окремими елементами ідентифікаційних властивостей при входженні до складу цілого та отримання нових «системних» ознак.</p> <p>Поява у новоствореної цілісності нових властивостей.</p> <p>Поява нових інтеграційних (цілісних) властивостей в системі.</p> <p>Поглиблення та розширення зв'язків здійснюється на основі закону гармонійної рівноваги, який спрямований на підтримку збалансованого співвідношення між окремими частинами.</p> <p>При трансформації одного з елементів змінюється інші та система в цілому.</p> <p>(Цілий, єдиний, нероздільний, )</p>

Джерело: Удосконалено на основі [7-;9; 12; 19; 20; 21; 30; 31; 35, 38;

Ошибка! Источник ссылки не найден.]

**Вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на визначення цілей та мотивів інтеграції**

<b>Чинники</b>	<b>Цілі та мотиви інтеграції</b>
	<b>2</b>
<b>Чинники зовнішнього середовища</b>	
<b>Стан економіки</b>	
<i>Глобалізація в економіці</i>	<i>Отримання синергетичного ефекту</i>
	<i>Прагнення забезпечити стабільність в умовах змінних ринків</i>
	<i>Зростання ринкової влади (мотив монополії)</i>
	<i>Експансія на зарубіжні ринки</i>
<i>Руйнування господарських зв'язків</i>	<i>Необхідність відновлення зруйнованих зв'язків і структурної перебудови виробництва.</i>
	<i>Узгодженість дій при виробничій кооперації</i>
	<i>Прагнення до стабільності зв'язків</i>
	<i>Можливість опосередковано впливати на партнерів (прагнення «прив'язати» постачальників, споживачів, партнерів)</i>
	<i>Потреба у координуючому органі управління</i>
	<i>Зниження витрат</i>
<i>Зближення принципово різних секторів економіки</i>	<i>Диверсифікація виробництва</i>
	<i>Розширення сегментів ринку</i>
	<i>Можливість збільшення прибутків</i>
<b>Економічна політика держави</b>	
<i>Наявність значного податкового навантаження та/або його зростання</i>	<i>Прагнення понизити податкове навантаження</i>
	<i>Регулювання рентабельності виробництва</i>
<i>Регулювання зовнішньоекономічної діяльності</i>	<i>Розширення діяльності шляхом виходу на зарубіжні ринки</i>
	<i>Прагнення понизити витрати, що пов'язані з ЗЕД</i>
<b>Кризові стани (кризи)</b>	
<i>Інфляція, неплатежі, скорочення бюджетного фінансування</i>	<i>Зниження потреби в оборотному капіталі</i>
	<i>Внутрішнє ціноутворення</i>
<i>Інвестиційна криза</i>	<i>Потреба в капіталі</i>
<i>Фінансова криза</i>	<i>Потреба в капіталі</i>
	<i>Збереження ринкової влади</i>
	<i>Отримання активів за заниженою ціною</i>
<i>Загроза банкрутства (кризи, кризового стану)</i>	<i>Прагнення забезпечити стабільність, запобігти кризі</i>
<b>Адміністративні перешкоди</b>	
<i>Висока значущість відносин з органами влади (міцні позиції бюрократичного апарату)</i>	<i>Прагнення укріпити зв'язки з місцевими органами влади</i>
	<i>Прагнення легально використовувати механізми вдосконалення майнових відносин</i>
	<i>Лобіювання інтересів</i>
<b>Стан галузі</b>	
<i>Неконкурентоспроможність галузей, підприємств, депресивний стан окремих секторів економіки</i>	<i>Прагнення підсилити ринкову владу</i>
	<i>Захисна реакція мікрорівня</i>
	<i>Розподіл податкового навантаження</i>

1	2
<p><i>Пріоритетність галузі (важливість галузі для держави, особлива роль для бюджету платежів і внесків від галузі, економіко відтворююча, бюджетотворююча галузь тощо)</i></p>	Збереження керованості пріоритетними галузями
	Отримання державних пільг та дотацій (стимулюючі дії держави)
	Отримання державних замовлень
	Соціальний захист населення
	Контроль держави за отриманням платежів до бюджету
	Контроль держави за діяльністю підприємств
	Збереження керованості в ланці «підприємство-об'єднання» в рамках традиційних господарських зв'язків, запобігання розпаду унікальних виробничо-технологічних комплексів
<b>Регіональний розвиток</b>	
<p><i>Економічний розвиток регіонів</i></p>	Прагнення зберегти регіональні галузеві комплекси
	Можливість забезпечити діяльність та розвиток підприємств регіону
	Створення та /або збереження робочих місць
	Соціальний захист населення
<b>Рівень конкуренції</b>	
<p><i>Значна концентрація виробництва і монополізація ринків</i></p>	Зміцнення конкурентної позиції на ринку
	Отримання різноманітних монополістичних переваг
	Отримання та/або зростання ринкової влади (мотив монополії)
	Реструктуризація промисловості (реструктуризація галузі)
	Мінімізація витрат
	Встановлення монопольних цін (цінова дискримінація)
<p><i>Наявність та зростання конкуренції на наявному та цільовому ринках</i></p>	Зміцнення конкурентної позиції на ринку
	Отримання синергетичного ефекту
	Отримання та/або зростання ринкової влади (мотив монополії)
	Захист від конкуренції
	Збільшення частки ринку
	Прагнення до взаємодоповнюваності в сфері НДДКР
	Розширення та поєднання діяльності в сфері НДДКР
	Прагнення отримати стратегічні переваги в збуті або постачанні
	Поліпшення ділового іміджу (прагнення до підвищення значущості в економіці, статусу перед інвесторами, партнерами)
	Розподіл сфер впливу
	Можливість консолідувати інвестиційні ресурси
Зниження операційних витрат (витрат на розробки, виробництво і просування товарів та послуг)	

1	2
<i>Монопольне ціноутворення на ринку</i>	<i>Зростання ринкової влади (мотив монополії)</i> <i>Монополізація ринку</i> <i>Збільшення присутності на ринку</i> <i>Демпінгові ціни</i>
<i>Монополізм постачальників</i>	<i>Захист від монополізму постачальників.</i> <i>Скорочення трансакційних та виробничих витрат</i>
<i>Конкуренція за джерелами постачання сировини</i>	<i>Закріплення сировинних джерел</i> <i>Отримання нових ринків сировини</i>
<i>Ринкова кон'юнктура</i>	
<i>Коливання ринкової кон'юнктури</i>	<i>Можливість перепрофілювання виробництва (можливість вільно перейти на випуск продукції, що має попит)</i> <i>Можливість проведення гнучкої асортиментної політики відповідно до коливань і змін попиту</i> <i>Диверсифікація виробництва</i>
<i>Зростання цін на сировину, матеріали, рекламу, рух товару тощо</i>	<i>Економія, обумовлена масштабами діяльності</i>
<i>Зміна цін на продукцію</i>	<i>Диверсифікація виробництва</i>
<i>Зростання попиту</i>	<i>Прагнення завоювати більшу частку ринку</i> <i>Збільшення виручки</i>
<i>Стан й перспективи розвитку ринків</i>	<i>Збільшення ринкової влади</i> <i>Збільшення ринкової вартості</i> <i>Посилення вхідних бар'єрів у галузь</i> <i>Отримання додаткової вигоди з цінової дискримінації</i>
<b><i>Інституціональні фактори</i></b>	
<i>Рівень трансакційних витрати</i>	<i>Зниження трансакційних витрат</i>
<i>Ризикованість діяльності</i>	
<i>Невизначеність зовнішнього середовища</i>	<i>Прагнення забезпечити стабільність в умовах невизначеності та змінних ринків</i>
<i>Економічні ризики</i>	<i>Зниження загального ступеня ризикованості діяльності</i>
<i>Недосконалість інформаційних потоків</i>	<i>Скорочення трансакційних витрат</i> <i>Прагнення знизити ризикованість діяльності в умовах невизначеності</i>
<b><i>Науково-технічний прогрес</i></b>	
<i>Зміна техніко-технологічної складової виробничого процесу</i>	<i>Прагнення до взаємодоповнюваності в сфері НДДКР</i> <i>Розширення та поєднання діяльності в сфері НДДКР</i> <i>Спрощення дифузій техніко-технологічних нововведень</i> <i>Отримання доступ до нових знань</i>
<b><i>Чинники внутрішнього середовища</i></b>	
<b><i>Стан виробництва</i></b>	
<i>Капіталізація вартості</i>	<i>Комбінування взаємодоповнюючих ресурсів</i> <i>Можливість використання зайвих засобів</i>

1	2
Зростання витрат виробництва	Зниження трансакційних витрат Ефект масштабу
Наявність вільних грошових коштів	Отримання активів за заниженою ціною Спекулятивні цілі (можливість перепродати компанію дорожче) Мотив продажу окремими частинами Проникнення на нові ринки Прагнення узяти під контроль фінансові потоки, поточні прибутки, збільшити додану вартість
Наявність зайвих ресурсів	Можливість використання надлишкових ресурсів Комбінування взаємодоповнюючих ресурсів Розширення сфер діяльності Проникнення на нові ринки Прагнення узяти під контроль фінансові потоки, поточні прибутки, збільшити додану вартість
Недостане ресурсне забезпечення	Покращення взаємодії на ринку ресурсів (сировина, матеріали, фінанси)
<b>Організаційно-управлінські чинники</b>	
Неефективність менеджменту	Підвищення якості управління
Слабкість позиції керівництва (власника) в регіоні, галузі	Прагнення підвищити вагу керівництва (власника) Особисті мотиви менеджерів (власників)
Амбіцій топ-менеджерів компанії та/або власників	Особисті мотиви менеджерів (власників) Зростання добробуту власників (менеджерів) Зростання вартості компанії Розширення сфер діяльності Отримання різноманітних монополістичних переваг Прагнення підвищити вагу керівництва (власника) в регіоні, галузі
Схильності до ризику топ-менеджерів та/або власників компанії	Особисті мотиви менеджерів (власників)
<b>Інші</b>	
Можливість придбання цільового підприємства (на аукціоні і таке інше)	Спекулятивні цілі (можливість перепродувати дорожче) Мотив продажу окремими частинами Прагнення узяти під контроль фінансові потоки, поточні прибутки, збільшити додану вартість
Можливість недружнього поглинання	Збереження діяльності Збереження управлінських повноважень Захист існуючої організаційної структури Збереження власності

Джерело: узагальнено за [10, 31]

Наукове видання

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ  
ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

**Колективна монографія**