

Міністерство освіти і науки України  
Полтавська державна аграрна академія

# **Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики**

*Колективна монографія*

За редакцією доктора економічних наук, професора І.А. Маркіної

*Полтава-Київ-Прага  
2017*



Ministry of Education and Science of Ukraine  
Poltava State Agrarian Academy

# **Management of the 21st century: globalization challenges**

*Collective monograph*

In edition I.A. Markina, Doctor of Economics Sciences, Professor

*Poltava-Kiev-Prague  
2017*



**ББК 65.291.21**  
**УДК 658.005.22**

**Монографія видається за інформаційним супроводом Eastern European Center of Fundamental Research (EECFR) (Czech Republic, Prague)**

**Авторський колектив:** Маркіна І.А., Аранчій В.І., Сафонов Ю.М., Лепейко Т.І., Csaba Lentner, Ієнатьєва І.А., Roman Rossi, Кучеренко Д.Г., Ряцєнко В.М., Терещенко С.І., Трохимець О.І., Григор'єв Г.С., Родченко В.Б., Прус Ю.І., Мальська М.П., Морозова Н.П., Ковальчук О.С., Пилишук Л.А., Потатюк Л.М., Юрченко Ю.Ю., Маціканич І.М., Шаркова А.В., Балінська О.М., Живко З.Б., Середа В.В., Варавя Л.М., Варавя А.А., Копытов Р.А., Камфорина О.О., Копытова Н.Р., Амангельдиев А.Т., Красов А.А., Масленніков Є.І., Побережєць О.В., П'ятишницка Г.Т., Пенюк В.О., Сенишин О.С., Скороходов В.А., Шавга Л., Шевчук О.С., Шевчук С.П., Шимановська-Діаніч Л.М., Іцейкін Т.Є., Бурдельна Г.О., Вараксіна О.В., Воронько-Невіюничка Т.В., Щупта І.М., Галак І.І., Дорофєєв О.В., Рой А.В., Дрогомирецька М.І., Жуковська В.М., Клименко С.О., Мар'євська М.Ю., Михайлов А.М., Ольшанська О., Мороз-Ольшанська Н., Омеляненко В.А., Осташова В.О., Сазонова Т.О., Попадинець Н.М., Пріхно І.М., Сенишин М.С., Хурдей В.Д., Швед В.В., Омельченко О.В., Білолов Р.І., Бондарчук Л.В., Власенко В.А., Галич О.А., Бардіна Т.О., Вітко Ю.Д., Даніленко В.І., Каложна Ю.П., Дячков Д.В., Калініченко О.В., Плотнікова М.Ф., Помаз О.М., Феодірець О.В., Потатюк І.П., Сіренко О.В., Приймак В., Файчак І., Сейсебаєва Н.Г., Ситниченко В., Сьомич М.І., Верімова І.В., Гріщенко А.О., Черноіванова Г.С., Шульза Л.В., Загребельна І.Л., Шава Г., Шульженко І.В., Якімцов В.В., Аксюк Я.А., Аль Шірафі Мохаммед Авад, Большакова Є.Л., Кобченко М.Ю., Носатов І.К., Оке О. Адедеджи, Шевченко Ю.А., Лопушинська О.В., Корнієнко Б.С., Кириченко Т.Я.

#### **Рецензенти:**

*Т.І. Лепейко* – д.е.н., професор, завідувач кафедрою менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця

*Є.І. Майовець* – д.е.н., професор, завідувач кафедрою маркетингу, Львівський національний університет імені Івана Франка

*Ю.М. Сафонов* – д.е.н., професор, професор кафедри макроекономіки і державного управління, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

*Рекомендовано до друку Вченою радою Інституту модернізації змісту освіти Міністерства освіти і науки України (протокол № 2 від 23.06.2017 року)*

*Рекомендовано до друку Вченою радою Полтавської державної аграрної академії (протокол № 32 від 27 червня 2017 року)*

**Маркіна І. А., Аранчій В. І., Сафонов Ю. М., Лепейко Т.І. та інші**  
**Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики:** [монографія] / за ред. І. А. Маркіної. – Полтава: Видавництво «Сімон», 2017. – 728 с.

**ISBN 978-966-2989-65-6**

У колективній монографії розглянуто сучасну парадигму менеджменту в Україні на національному і глобалізаційному рівнях та теоретико-методологічні й практичні аспекти управління сучасними соціально-економічними системами в умовах регіоналізації та світової інтеграції.

Колективна монографія буде корисною для науковців та практиків, які досліджують сучасні проблеми управління.

Монографія підготовлена в рамках НДР: «Макроекономічне планування та управління системою вищої освіти України: філософія і методологія» (державний реєстраційний номер 0117U002531); «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів» (державний реєстраційний номер 0117U003102).

При повному або частковому відтворенні матеріалів цієї публікації посилання на видання обов'язкове. Матеріали друкуються мовою оригіналу.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

**ISBN 978-966-2989-65-6**

**ББК 65.291.21**

Полтавська державна аграрна академія, 2017



**LBC 65.291.21**

**UDC 658.005.22**

**The monograph is published with the informational support of the Eastern European Center for Fundamental Research (EECFR) (Czech Republic, Prague)**

**The Author's Team:** Markina I.A., Aranchiy V.I., Safonov Y.M., Lepeyko T.I., Lentner C., Ignatieva I.A., Rossi R., Kucherenko D.G., Riashchenko V., Tereshchenko S.I., Trokhymets O.I., Hryhoriev H.S., Rodchenko V.B., Prus Yu.I., Malska M.P., Morozova N.I., Kovalchuk O.S., Pilipiuk L.A., Potapiuk L.M., Yurchenko Yu.Yu., Sharkova A.V., Balynska O.M., Zhyvko Z.B., Sereda V.V., Varava L.M., Varava A.A., Kopytov R.A., Kamforina O.O., Kopytova N.R., Amangeldiev A.T., Krasov A.A., Maslennikov Y.I., Poberezhets O.V., Pyatnitska G.T., Peniuk V.O., Savga L., Senyshyn O.S., Skorokhodov V.A., Shevchuk O.S., Shevchuk S.P., Shymanovska-Dianych L.M., Ishcheykin T.Y., Burdelna A.A., Varaksina O.V., Voronko-Nevidnycha T.V., Shupta I.M., Galak I.I., Dorofeev O.V., Roy A.V., Drogomyretska M.I., Zhukovska V.M., Klymenko S.O., Mar'yevska M. Yu., Mykhailov A. M., Olshanska O., Moroz-Olshanska N., Omelyanenko V.A., Ostashova V.O., Sazonova T.O., Popadynets N.M., Prikhno I.M., Senyshyn M.S., Khurdei V.D., Shved V.V., Omelchenko O.V., Maisikanych I.M., Bilovol R.I., Bondarchuk L.V., Vlasenko V.A., Galych O.A., Bardina T.O., Vitko Yu.D., Danylenko V.I., Kaliuzhna Y.P., Diachkov D.V., Kalinichenko O.V., Plotnikova M.F., Pomaz O.M., Fedirets O.V., Potapiuk I.P., Sirenko O.V., Pryimak V., Faichak I., Seisebaeva N.G., Sitnichenko V., Somych M.I., Uhrimova I.V., Hrishchenko A.O., Chernoiwanova H.S., Shulha L.V., Zahrebelna I.L., Savga G., Shulzhenko I.V., Yakimtsov V.V., Aksyuk Ya.A., Al Shirafi Mohammed Awad, Bolshakova Ye.L., Kobchenko M.Yu., Nosatov I.K., Oke O. Adededzhy, Shevchenko Yu.A., Lopushynska O.V., Kornienko B.S., Kyrychenko T.Y.

#### **Reviewers:**

*T.I. Lepeyko* – Doctor of Economics Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

*Y.Y. Maiovets* – Doctor of Economics Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing, Ivan Franko National University of Lviv

*Y.M. Safonov* – Doctor of Economics Sciences, Professor, Professor of Department of Macroeconomics and Public Administration Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

*Recommended for publication by Academic Council of the Institute of education content modernization of the Ministry of Education and Science of Ukraine*  
(Protocol No. 2 dated June 23, 2017)

*Recommended for publication by Academic Council of Poltava State Agrarian Academy*  
(Protocol No. 32 dated 27 June 2017)

**Markina I. A., Aranchiy V.I., Safonov Y. M., Lepeyko T. I. and other**  
**Management of the 21st century: globalization challenges:** [monograph] / in edition I.A. Markina. – Poltava: Publisher house «Simon». – 2017. – 728 p.

**ISBN 978-966-2989-65-6**

The collective scientific monograph provides a comprehensive analysis of the heatedly debated issues of modern management paradigm in Ukraine at the national and global levels. The emphasis is laid on the theoretical, methodological and practical aspects of modern socio-economic systems of management in the conditions of regionalization and world integration.

The collective scientific monograph will be beneficial for researchers and practitioners exploring contemporary problems of management.

The monograph is prepared in the framework of research topics: "Macroeconomic Planning and Management of the Higher Education System of Ukraine: Philosophy and Methodology", (state registration number 0117U002531); "Management of the socio-economic system in the context of national and global challenges", (state registration number 0117U003102).

Any partial or entire reproduction, of this document should cite the source. Materials are printed in original languages. The authors are responsible for the statement, the content and reliability of the materials.

**ISBN 978-966-2989-65-6**

**LBC 65.291.21**

Poltava State Agrarian Academy, 2017





З М І С Т

<b>ПЕРЕДМОВА.....</b>	<b>21</b>
<b>РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ: НАЦІОНАЛЬНІ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ .....</b>	<b>29</b>
<i>Markina I.A., Aranchiy V.I.</i>	
FEATURES OF ENSURING THE ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC SECURITY .....	29
<i>Csaba Lentner, Iryna Ignatieva</i>	
COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF FISCAL POLICY IN HUNGARY AND UKRAINE .....	39
<i>Roman Rossi, Diana Kucherenko</i>	
ACTUAL TRENDS OF LIFE-LONG EDUCATION IN UKRAINE AND EU.....	62
<i>Riashchenko V.</i>	
INNOVATIVE ACTIVITY IN LATVIA: PROBLEMS AND PROSPECTS .....	72
<i>Tereshchenko S.I.</i>	
RESOURCE RISKS IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT .....	79
<i>Trokhymets O.I.</i>	
REGULATION GASOLINE AND DIESEL FUEL PRICES AND ITS MEANING FOR NATIONAL ECONOMY .....	93
<i>Сафонов Ю.М., Григор'єв Г.С.</i>	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	107
<i>Родченко В.Б., Прус Ю.І.</i>	
СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗУМНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ.....	156
<i>Мальська М.П.</i>	
МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО КЛАСТЕРУ МІСТА ЛЬВОВА	166
<i>Морозова Н.И.</i>	
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ.....	172
<i>Ковальчук О.С., Пилипюк Л.А., Потапюк Л.М.</i>	
АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ В ПРАВОВОМУ ПОЛІ УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ.....	179
<i>Шавга Л., Ситниченко В., Шавга Г.</i>	
РАЗВИТИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА В КОНТЕКСТЕ ЕВРОПЕЙСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ.....	187
<i>Юрченко Ю.Ю.</i>	
УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УКРАЇНІ:	

СТАН ТА НАСЛІДКИ .....	202
<i>Бурдельна Г.О.</i>	
ЕКОЛОГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОЛОГІЧНА СТАНДАРТИЗАЦІЯ ЯК СКЛАДОВІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ В УКРАЇНІ .....	214
<i>Вараксіна О.В.</i>	
ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА: СУТНІСТЬ, КРИТЕРІЙ ТА ОЦІНКА РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ.....	223
<i>Воронько-Невіднича Т.В., Шупта І.М.</i>	
ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ .....	232
<i>Галак І.І.</i>	
ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОГО РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ .....	239
<i>Дорофеев О.В., Рой А.В.</i>	
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ГАРМОНИЗАЦИИ ПРИ ОБЪЯСНЕНИИ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АГРАРНЫМ СЕКТОРОМ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ .....	246
<i>Drogomyretska M.I.</i>	
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE AS A PROSPECTIVE TOURIST DESTINATION .....	254
<i>Жуковська В.М.</i>	
КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ ТА ПОЛЬЩІ: СТАН І ПРИЧИНИ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ, ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ .....	264
<i>Клименко С.О.</i>	
КОНКУРЕНТНІСТЬ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ .....	275
<i>Мар'євська М.Ю.</i>	
СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ .....	281
<i>Mykhailov A.M.</i>	
FORMATION OF INVESTMENTS IN THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND GLOBALIZATION .....	287
<i>Olshanska O., Moroz-Olshanska N.</i>	
ZARZĄDZANIE NGO (ORGANIZACJĄ POZARZĄDOWĄ) W POLSCE JAKO PRZYKŁAD DOBRYCH PRAKTYK W REALIZACJI PROJEKTÓW SPOŁECZNYCH .....	297
<i>Омельяненко В.А.</i>	
ОПТИМІЗАЦІЯ ПРІОРИТЕТІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	307
<i>Осташова В.О., Сазонова Т.О.</i>	
КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ	

СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	314
<i>Попадинець Н.М.</i>	
РИНОК СПОЖИВЧИХ ТОВАРІВ КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС ТА УКРАЇНИ: ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ.....	321
<i>Пріхно І.М.</i>	
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РЕФОРМУВАННЯ ФОНДІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ .....	328
<i>Сенишин О.С., Сенишин М.С.</i>	
ДЕРЖАВНІ ЦІЛЬОВІ ПРОГРАМИ ОХОРОНИ ПРИРОДНОГО ДОВКІЛЛЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ .....	336
<i>Хурдей В.Д.</i>	
УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	344
<i>Швед В.В., Омельченко О.В.</i>	
ТЕХНОЛОГІЇ КОВОРКІНГУ В ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРІ.....	353
<i>Аксюк Я.А.</i>	
ДОСЛІДЖЕННЯ ОБСТАВИН ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АГРОМАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ .....	359
<i>Аль Ширафі Мохаммед Авад</i>	
РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОГО ОБґРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ.....	368
<i>Bolshakova Ye.L.</i>	
DOMESTIC MEAT PROCESSING INDUSTRY: ACTUAL PROBLEMS AND PROSPECTS FOR FUTURE DEVELOPMENT.....	386
<i>Kobchenko M.Yu.</i>	
MODERN REASONS REGARDING THE NECESSITY OF CHANGING THE AGRICULTURAL LAND USE SYSTEM .....	393
<i>Носатов І.К.</i>	
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗА УМОВ ЗМІН НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ .....	401
<i>Оке О. Адедеджи</i>	
СОЦІАЛЬНА БІЗНЕС ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ .....	409
<i>Шевченко Ю.А.</i>	
УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ТНК З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ПРАВОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПРИЙМАЮЧОЇ КРАЇНИ.....	416

<b>РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ В УМОВАХ РЕГІОНАЛІЗАЦІЇ ТА СВІТОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ</b> .....	<b>423</b>
<i>Лепейко Т.І., Маціканич І.М.</i> ІННОВАЦІЙНІ ЗДІБНОСТІ: ПРОФІЛІ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСОБИСТОСТІ .....	423
<i>Шаркова А.В.</i> ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	431
<i>Балинська О.М., Живко З.Б., Серета В.В.,</i> ПЛОЩИНИ ПЕРЕТИНУ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ ТА КОНТРОЗВІДКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	442
<i>Варава Л.М., Варава А.А.</i> ДОСЛІДЖЕННЯ ПОКАЗНИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ГІРНИЧОДОБУВНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	453
<i>Копытов Р.А., Камфорина О.О., Копытова Н.Р.</i> ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ: ДОЛГОСРОЧНЫЕ И КРАТКОСРОЧНЫЕ АСПЕКТЫ УСТОЙЧИВОСТИ .....	464
<i>Копытов Р.А., Амангельдиев А.Т., Красов А.А.</i> ДЕМОНСТРАЦИЯ ДВАДЦАТИ ЧЕТЫРЕХ КОМПЕТЕНЦИЙ ЭКСПЕРТА В ОБЛАСТИ БИЗНЕС-ПРОЕКТИРОВАНИЯ .....	483
<i>Маркіна І.А., Кириченко Т.Я.</i> ОСОБЛИВОСТІ ТИПІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	501
<i>Масленніков Є.І., Побережець О.В.</i> УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ОПОДАТКУВАННЯ .....	507
<i>П'ятницька Г.Т., Пенюк В.О.</i> РОЛЬ ДІАГНОСТИКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ЗАПОБІГАННІ ПЛИННОСТІ КАДРІВ ТА ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ .....	520
<i>Скороходов В.А., Шевчук О.С., Шевчук С.П.</i> ФОРМУВАННЯ У СТУДЕНТІВ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ РОБОТИ В КОМАНДІ .....	530
<i>Шимановська-Діанич Л.М., Іщейкін Т.Є.</i> УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ У КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ КАТАСТРОФ .....	536

<i>Біловол Р.І.</i> НЕОБХІДНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	545
<i>Бондарчук Л.В.</i> МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	551
<i>Власенко В.А.</i> ПРИНЦИПОВИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОНІТОРИНГУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	557
<i>Галич О.А., Бардіна Т.О.</i> АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ УСТРІЙ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ .....	565
<i>Galych O.A., Vitko Yu.D.</i> MEASUREMENT OF THE SUSTAINABILITY OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES .....	572
<i>Даниленко В.І., Калюжна Ю.П.</i> ОСНОВИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	579
<i>Дячков Д.В.</i> СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПАРАМЕТРИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ .....	585
<i>Калініченко О.В.</i> ВИЗНАЧЕННЯ СТУПЕНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЕНЕРГЕТИЧНИМИ РЕСУРСАМИ .....	595
<i>Плотнікова М.Ф.</i> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ .....	601
<i>Помаз О.М., Федірець О.В.</i> СТАН ТА ПЕРСПЕКИВИ РОЗВИТКУ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА .....	609
<i>Rotariuk I.P., Sirenko O.V.</i> ECONOMIC SECURITY SYSTEM ENTERPRISES: STRUCTURE AND MAIN FUNCTIONAL DIRECTIONS OF SECURITY .....	619
<i>Рудімак В., Фаїшак І.</i> TEAMBUILDING: SYNERGY OF TEAM WORK.....	629
<i>Сейсебаєва Н.Г.</i> ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	638

<i>Сьомич М.І.</i> ПІЗНАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ЗАКОНІВ В ПРАКТИЦІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	647
<i>Угрімова І.В., Гріщенко А.О.</i> ОЦІНКА РИЗИКУ ЯК СКЛАДОВА ІНТЕГРАЦІЇ РИЗИК- МЕНЕДЖМЕНТУ В АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ.....	655
<i>Черноіванова Г.С.</i> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРАЦІ .....	673
<i>Шульга Л.В., Загребельна І.Л.</i> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СУТНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ НЕЮ .....	683
<i>Шульженко І.В.</i> «ЗЕЛЕНИЙ ОФІС» ЯК ІННОВАЦІЙНА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	693
<i>Yakimtsov V.V.</i> SOCIOECONOMIC CRISES AS A SPECIFICITY OF SOCIO- ECOLOGY-ECONOMIC SYSTEMS .....	700
<i>Лопушинська О.В.</i> КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВНИЙ ЧИННИК ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	710
<i>Корнієнко Б.С.</i> ПРОБЛЕМА ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОСУВАННЯМ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ: СПРОБА СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ .....	717

C O N T E N T

<b>THE FOREWORD .....</b>	<b>21</b>
<b>PART 1. DEVELOPMENT OF MODERN PARADIGM OF MANAGEMENT IN UKRAINE: NATIONAL AND GLOBALIZATION ASPECTS .....</b>	<b>21</b>
<i>Markina I.A., Aranchiy V.I.</i> FEATURES OF ENSURING THE ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC SECURITY .....	29
<i>Csaba Lentner, Iryna Ignatieva</i> COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF FISCAL POLICY IN HUNGARY AND UKRAINE .....	39
<i>Roman Rossi, Diana Kucherenko</i> ACTUAL TRENDS OF LIFE-LONG EDUCATION IN UKRAINE AND EU .....	62
<i>Riashchenko V.</i> INNOVATIVE ACTIVITY IN LATVIA: PROBLEMS AND PROSPECTS .....	72
<i>Tereshchenko S.I.</i> RESOURCE RISKS IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT .....	79
<i>Trokhymets O.I.</i> REGULATION GASOLINE AND DIESEL FUEL PRICES AND ITS MEANING FOR NATIONAL ECONOMY .....	93
<i>Safonov Y.M., Hryhoriev H.S.</i> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL SUPPORT FOR THE STRATEGIC ASSESSMENT OF THE NATIONAL ECONOMY IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION .....	107
<i>Rodchenko V.B., Prus Yu.I.</i> THE ESSENCE OF INNOVATION DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF STRATEGY OF REASONABLE SPECIALIZATION ..	156
<i>Malska M.P.</i> MANAGEMENT OF THE TOURIST CLUSTER IN LVIV .....	166
<i>Morozova N.I.</i> SOCIO-ECONOMIC POTENTIAL OF CONSUMER COOPERATION IN MODERN SOCIETY .....	172
<i>Kovalchuk O.S., Pilipiuk L.A., Potapiuk L.M.</i> ACADEMIC VIRTUE IN THE LEGAL FIELD OF UKRAINIAN UNIVERSITIES .....	179
<i>Savga L., Sitnichenko V., Savga G.</i> <i>DEVELOPMENT OF CONSUMER COOPERATION OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION</i> <i>Yurchenko Yu.Yu.</i> .....	187
MANAGEMENT OF TOURISM ACTIVITY IN UKRAINE: THE STATE AND CONSEQUENCES .....	202

<i>Burdelna A.A.</i> ECOLOGICAL MANAGEMENT AND ECOLOGICAL STANDARDIZATION AS COMPONENTS OF ENSURING EUROPEAN STANDARDS IN UKRAINE.....	214
<i>Varaksina O.V.</i> FOOD SECURITY: THE ESSENCE, CRITERIA AND ASSESSMENT OF THE LEVEL OF SECURITY .....	223
<i>Voronko-Nevidnycha T.V., Shupta I.M.</i> FEATURES OF THE EMERGENCE AND FUNCTIONING OF REPUTATION MANAGEMENT IN UKRAINE .....	232
<i>Galak I.I.</i> FEATURES OF FUNCTIONING OF THE MODERN MARKET OF CONSULTING SERVICES IN UKRAINE.....	239
<i>Dorofeev O.V., Roy A.V.</i> USING THE METHODOLOGY OF HARMONIZATION IN EXPLAINING THE TRANSFORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE UKRAINIAN ECONOMY .....	246
<i>Drogomyretska M.I.</i> SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE AS A PROSPECTIVE TOURIST DESTINATION .....	254
<i>Zhukovska V.M.</i> HUMAN RESOURCES FOR TRADE ENTERPRISES IN UKRAINE AND POLAND: STATUS AND CAUSES OF LABOR MIGRATION, DEVELOPMENTAL INDICATORS .....	264
<i>Klymenko S.O.</i> COMPETITIVENESS OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION AS A COMPONENT MANAGEMENT SYSTEM.....	275
<i>Mar'yevska M. Yu.</i> SYNERGISTIC APPROACH IN HIGHER EDUCATION MANAGEMENT .....	281
<i>Mykhailov A. M.</i> FORMATION OF INVESTMENTS IN THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND GLOBALIZATION .....	287
<i>Olshanska O., Moroz-Olshanska N.</i> ZARZĄDZANIE NGO (ORGANIZACJĄ POZARZĄDOWĄ) W POLSCE JAKO PRZYKŁAD DOBRYCH PRAKTYK W REALIZACJI PROJEKTÓW SPOŁECZNYCH .....	297
<i>Omelyanenko V.A.</i> OPTIMIZATION OF PRIORITIES OF INNOVATION DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF NATIONAL SECURITY ...	307
<i>Ostashova V.O., Sazonova T.O.</i> TEAM MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF MODERN	



PERSONNEL MANAGEMENT.....	314
<i>Popadynets N.M.</i>	
MARKET FOR CONSUMER GOODS OF EU MEMBER STATES AND UKRAINE: PECULIARITIES OF STATE REGULATION .....	321
<i>Prikhno I.M.</i>	
MODERN APPROACHES TO REFORMING SOCIAL SECTOR FUNDS IN UKRAINE .....	328
<i>Senyshyn O.S., Senyshyn M.S.</i>	
STATE TARGET PROGRAMS FOR ENVIRONMENTAL PROTECTION AS AN INSTRUMENT FOR THE IMPLEMENTATION OF THE NATIONAL ENVIRONMENTAL POLICY IN UKRAINE.....	336
<i>Khurdei V.D.</i>	
MARKETING MANAGEMENT IN GLOBALIZATION.....	344
<i>Shved V.V., Omelchenko O.V.</i>	
COWORKING TECHNOLOGIES IN EDUCATIONAL SPACE.....	353
<i>Aksyuk Ya.A.</i>	
INVESTIGATION OF THE CIRCUMSTANCES OF THE FORMATION OF AN EFFECTIVE SYSTEM OF AGROMARKETING IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION OF THE ECONOMY .....	359
<i>Al Shirafi Mohammed Awad</i>	
DEVELOPMENT OF THE MECHANISM OF FEASIBILITY STUDY FOR THE STRATEGY OF ENSURING THE QUALITY OF MEDICAL SERVICE.....	368
<i>Bolshakova Ye.L.</i>	
DOMESTIC MEAT PROCESSING INDUSTRY: ACTUAL PROBLEMS AND PROSPECTS FOR FUTURE DEVELOPMENT .....	386
<i>Kobchenko M.Yu.</i>	
MODERN REASONS REGARDING THE NECESSITY OF CHANGING THE AGRICULTURAL LAND USE SYSTEM .....	393
<i>Nosatov I.K.</i>	
DECENTRALIZATION OF MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF CHANGES OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE IN THE GLOBALIZATION PROCESSES .....	401
<i>Oke O. Adededzhy</i>	
SOCIAL BUSINESS RESPONSIBILITY AS A FACTOR OF IMPROVING THE QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION .....	409
<i>Shevchenko Yu.A.</i>	
MANAGEMENT OF INVESTMENT BEHAVIOR OF TNK TAKING INTO ACCOUNT THE INFLUENCE OF LEGAL ENVIRONMENT OF THE HOST COUNTRY .....	416

<b>PART 2. MANAGEMENT THE MODERN SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS IN THE CONDITIONS OF REVIVIFYING AND WORLD INTEGRATION .....</b>	<b>423</b>
<i>Lepeyko T.I., Matsikanych I.M.</i>	
INNOVATIVE ABILITIES: PROFILES OF INNOVATIVE PERSONALITY .....	423
<i>Sharkova A.V.</i>	
PREDICTION OF FINANCIAL SUSTAINABILITY AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF BUSINESS ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION.....	431
<i>Balynska O.M., Zhyvko Z.B., Sereda V.V.</i>	
PLANS OF INTERSECTION OF COMPETITIVE INTELLIGENCE AND COUNTERINTELLIGENCE IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE .....	442
<i>Varava L.M., Varava A.A.</i>	
INVESTIGATION OF INDICATORS IN THE MANAGEMENT SYSTEM FOR THE COST OF MINING ENTERPRISES .....	453
<i>Kopytov R.A., Kamforina O.O., Kopytova N.R.</i>	
DIAGNOSIS OF MANAGEMENT SYSTEM ORGANIZATION: LONG-TERM AND SHORT-TERM ASPECTS OF SUSTAINABILITY .....	464
<i>Kopytov R.A., Amangeldiev A.T., Krasov A.A.</i>	
DEMONSTRATION OF THE TWENTY-FOUR COMPETENCIES OF AN EXPERT IN THE FIELD OF BUSINESS PLANNING.....	483
<i>Markina I.A., Kyrychenko T.Y.</i>	
FEATURES OF TYPING PERSONNEL POLICY OF MODERN ORGANIZATION .....	501
<i>Maslennikov Y.I., Poberezhets O.V.</i>	
MANAGING FINANCIAL SUSTAINABILITY OF A TRADING COMPANY IN THE CONTEXT OF TAXATION.....	507
<i>Pyatnitska G.T., Peniuk V.O.</i>	
THE ROLE OF DIAGNOSTICS OF PERSONNEL POTENTIAL IN PREVENTING STAFF TURNOVER AND INCREASING THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL POLICY AT TRADE ENTERPRISES.....	520
<i>Skorokhodov V.A., Shevchuk O.S., Shevchuk S.P.</i>	
FORMATION OF COMPETENCIES OF THE STUDENTS IN THE TEAM.....	530
<i>Shymanovska-Dianyach L.M., Ishcheykin T.Y.</i>	
MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE AS A SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEM IN THE CONTEXT OF THE THEORY OF DISASTERS.....	536
<i>Bilovol R.I.</i>	
NECESSITY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF	

PERSONNEL OF DOMESTIC ENTERPRISES .....	545
<i>Bondarchuk L.V.</i>	
MOTIVATION AND STIMULATION OF LABOR ACTIVITY IN PERSONNEL MANAGEMENT .....	551
<i>Vlasenko V.A.</i>	
PRINCIPAL APPROACH TO THE FORMATION OF THE PROCESS OF MONITORING FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY AT THE ENTERPRISE .....	557
<i>Galych O.A., Bardina T.O.</i>	
ADMINISTRATIVE AND TERRITORIAL STRUCTURE OF POLTAVA REGION IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION REFORM .....	565
<i>Galych O.A., Vitko Yu.D.</i>	
MEASUREMENT OF THE SUSTAINABILITY OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES .....	572
<i>Danylenko V.I., Kaliuzhna Y.P.</i>	
FUNDAMENTALS OF MARKETING-MANAGEMENT IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AGRARIAN ENTERPRISES .....	579
<i>Diachkov D.V.</i>	
STRUCTURAL-FUNCTIONAL PARAMETERS OF INFORMATION SECURITY .....	585
<i>Kalinichenko O.V.</i>	
DETERMINATION OF THE DEGREE OF SECURITY OF THE AGRARIAN ENTERPRISE BY ENERGY RESOURCES.....	595
<i>Plomikova M.F.</i>	
PUBLIC ADMINISTRATION OF THE REGION .....	601
<i>Pomaz O.M., Fedirets O.V.</i>	
STATUS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF MATERIAL AND TECHNICAL SUPPORT OF AGRARIAN PRODUCTION .....	609
<i>Potapiuk I.P., Sirenko O.V.</i>	
ECONOMIC SECURITY SYSTEM ENTERPRISES: STRUCTURE AND MAIN FUNCTIONAL DIRECTIONS OF SECURITY .....	619
<i>Pryimak V., Faichak I.</i>	
TEAMBUILDING: SYNERGY OF TEAM WORK.....	629
<i>Seisebaeva N.G.</i>	
THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF DETERMINING THE EFFICIENCY OF INNOVATION ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES.....	638
<i>Somych M.I.</i>	
FORMATION OF EFFECTIVE SYSTEM OF MOTIVATION OF LABOR OF HIRED WORKERS OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF A MARKET ECONOMY AND WAYS OF ITS IMPROVEMENT. ....	647
<i>Uhrimova I.V., Hrishchenko A.O.</i>	

RISK ASSESSMENT AS A COMPONENT OF RISK MANAGEMENT INTEGRATION IN THE ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT.....	655
<i>Chernoivanova H.S.</i>	
THEORETICAL ASPECTS OF PROVIDING INNOVATIVE WORK.	673
<i>Shulha L.V., Zahrebelna I.L.</i>	
CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE ESSENCE OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS AND MANAGEMENT.....	683
<i>Shulzhenko I.V.</i>	
"GREEN OFFICE" AS AN INNOVATIVE PRACTICE OF MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION .....	693
<i>Yakimtsov V.V.</i>	
SOCIOECONOMIC CRISES AS A SPECIFICITY OF SOCIO- ECOLOGY-ECONOMIC SYSTEMS .....	700
<i>Lopushynska O.V.</i>	
COMPETITIVENESS OF THE PERSONNEL AS THE MAIN FACTOR DETERMINING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE .....	710
<i>Kornienko B.S.</i>	
THE PROBLEM OF THE FORMATION AND OPTIMIZATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM FOR PROMOTION OF PRODUCTS OF ENTERPRISES: THE ATTEMPT OF SYSTEM ANALYSIS .....	717

## ПЕРЕДМОВА

Кінець XX та початок XXI століття характеризуються провідними спеціалістами з менеджменту як часи бурхливих змін в парадигмі управління. Глобалізація і регіоналізація виступають головними процесами розвитку сучасного світу, що не тільки суттєво впливають на економічне життя, але і спричиняють політичні, соціальні і навіть культурно-цивілізаційні наслідки. Ці наслідки все більше відчують на собі практично всі країни світу. Серед них і Україна, яка цілком усвідомлено, активно і цілеспрямовано просувається шляхом інтеграції в світову спільноту. Глобалізація як становлення світоцілісності, виявляється, перш за все, у формуванні єдиного соціально-економічного, політичного, культурного і інформаційного простору. Цей процес соціальних змін останніх десятиліть полягає у формуванні єдиного всесвітнього ринку, інформаційної відкритості, появі нових інформаційних технологій, а також у збільшенні глобального культурного зв'язку. Управління в процесі глобалізації дозволяє країнам обмінюватися досвідом, використовуючи при цьому досягнуті успіхи і враховуючи труднощі, з якими вони стикаються. Цей процес сприяє взаємному збагаченню ідеалів, культурних цінностей і прагнень з урахуванням визнання культурної різноманітності. Як тенденція світового розвитку, глобалізація – це явище, що визначається ринковими, а не державними факторами, і означає гомогенізацію життя.

Формування нових інтеграційних економічних відносин в Україні і загострення конкуренції об'єктивно змушують керівників та менеджерів кардинально змінювати систему поглядів на управління підприємством у нестабільному та важкопрогнозованому зовнішньому середовищі. Сьогодні головним завданням стає адаптація не до самих змін ринкових умов функціонування, а до швидкості цих змін. У зв'язку з цим необхідна така система управління, яка була б здатна адекватно і своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Тому цій проблемі приділяється все більше уваги в теоретичних дослідженнях науковців та практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Філософія соціально-економічного розвитку України на сучасному етапі полягає у пізнанні глибинних факторів національного і загальноцивілізаційного прогресу. Саме нові ідеї нададуть змогу задіяти інформаційні, інтелектуальні, організаційні, матеріально-фінансові ресурси України для цивілізаційного стрибка і розв'язати невідкладні проблеми часу. Це змушує акцентувати увагу на головних напрямках розвитку управління із застосуванням автаркічних циклів при забезпеченні достатнього рівня життєвого комфорту; створення соціально-організаційних структур, які діятимуть на принципах самоорганізації і виконуватимуть координуючу та організуючу роль подолання в суспільстві кризових явищ.

Враховуючи, що традиційний менеджмент, як механізм у різних його моделях, формах, системах вичерпав себе, оскільки не сприяє розв'язанню глобалізаційних проблем розвитку цивілізації, виникла об'єктивна необхідність сформулювати парадигму менеджменту ХХІ століття – менеджменту, сутність якого полягає у протистоянні процесам саморуйнації; створенні умов для гармонізації відкритих саморегулятивних систем: людини, організації, суспільства; створенні умов для реалізації творчого потенціалу кожної людини; формування і впровадження механізму управління на всіх рівнях для будь-якої відкритої соціально-економічної системи.

За цих умов особливої актуальності набувають дослідження, присвячені теоретичним та методичним аспектам формування напрямків розробки сучасних моделей менеджменту, їх впровадження та реалізації з урахуванням можливостей вітчизняної економіки. Питання, пов'язані з управлінням на макроекономічному рівні і на рівні підприємства, актуалізуються і на теоретичному, і на практичному рівнях, що підтверджується науковими позиціями досліджених авторів та початківців, й забезпечує наукову дискусію і для дослідників, і для практиків.

Цим та іншим проблемам присвячена колективна монографія «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики». Викладені в колективній монографії тенденції розвитку теорії управління на основі аналізу науково-теоретичних та методичних наопрацьовань вчених і практиків створюють можливості для

практичного використання накопиченого досвіду, визначають зміст управління, а їх усвідомлення повинно стати основою для вибору орієнтирів подальших досліджень, спрямованих на удосконалення теорії управління. В колективній монографії значна увага приділяється завданням практичного характеру, пов'язаних з формуванням організаційно-економічного механізму управління організаціями в умовах глобалізації, розробкою методів, принципів, моделей управління з врахуванням сучасних наукових підходів та консолідованій інформатизації бізнес-процесів сучасних підприємств.

У монографії викладено результати досліджень та наукові позиції авторів різних країн щодо таких аспектів управління, як: управління організацією як соціально-економічною системою; інноваційний, інвестиційний та інформаційний менеджмент в системі сучасного підприємства; кадровий менеджмент в сучасній організації; галузеві та регіональні аспекти сучасного менеджменту; публічне управління; аграрний менеджмент; менеджмент туристичного бізнесу; міжнародний менеджмент та менеджмент зовнішньоекономічної діяльності; управління ризикозахищеністю, безпекою та конкурентоспроможністю підприємства; маркетинговий менеджмент; сучасні підходи до управління вищою освітою.

Авторами охоплено досить широке коло проблем – від формування концептуальних засад управління потенціалом розвитку держави до прикладних аспектів управління окремими його підсистемами та суб'єктами господарювання.

Монографія складається з двох розділів та 70 підрозділів, кожен з яких є досить самостійним за змістом проблемних питань.

Структура монографії, а саме, наявність двох частин: «Розвиток сучасної парадигми менеджменту в Україні: національні та глобалізаційні аспекти» та «Управління сучасними соціально-економічними системами в умовах регіоналізації та світової інтеграції» допомагає зосередитись як на концептуальних питаннях формування та розвитку економіко-екологічної складової, так і проблемах забезпечення процесу практичного застосування розроблених моделей управління.

Підготовка колективної монографії в межах двох науково-дослідних тем: «Макроекономічне планування та управління системою вищої освіти України: філософія і методологія» (державний реєстраційний номер 0117U002531); «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів» (державний реєстраційний номер 0117U003102) підкреслює її не тільки наукову, але й практичну спрямованість. А тому результати досліджень, викладені в колективній монографії авторами, представляють наукове та практичне значення.

Позитивною стороною колективної монографії є системність та логічність побудови, простота та доступність викладення матеріалу, наявність прикладів та ілюстративного матеріалу.

Сподіваємося, що запропонована монографія стане ще одним кроком до наукового вирішення проблем формування ефективної системи управління в складних глобалізаційних умовах.



## THE FOREWORD

The end of XX and the beginning of the XXI century are characterized by global management specialists as times of violent changes in the management paradigm. Globalization and regionalization are the main processes of the development of the modern world, which not only significantly affect economic life, but also cause political, social and even cultural and civilizational consequences. These consequences are increasingly felt by almost all countries of the world. Among them, Ukraine, which is fully conscious, actively and purposefully moves towards integration into the world community. Globalization as the emergence of world-wideness, manifests itself, first of all, in the formation of a single socio-economic, political, cultural and informational space. This process of social change in recent decades consists in the formation of a single global market, information openness, the emergence of new information technologies, as well as in increasing the global cultural connection. Governance in the process of globalization allows countries to share experiences, using the achievements made and the difficulties they face. This process contributes to the mutual enrichment of ideals, cultural values and aspirations, taking into account the recognition of cultural diversity. As a tendency to global development, globalization is a phenomenon that is defined by the market, and not by state forces, and means homogenization of life.

The formation of new integration economic relations in Ukraine and the intensification of competition objectively force executives and managers to radically change the system of views on enterprise management in an unstable and difficult predicted external environment. Today, the main task is to adapt not to the changes in market conditions of operation, but to the speed of these changes. In this regard, a management system that is capable of responding adequately and in a timely manner to changes in both the internal and external environment is necessary. Therefore, this problem is given more and more attention in theoretical researches of scientists and practical activity of business entities.

The philosophy of socio-economic development of Ukraine at the present stage is to know the underlying factors of national and general civilization progress. These new ideas will enable the

information, intellectual, organizational, material and financial resources of Ukraine to be used for the civilization jump and solve urgent problems of time. This forces to focus attention on the main directions of management development using autarkic cycles while providing a sufficient level of comfort of life; creation of social and organizational structures that will operate on the principles of self-organization and will carry out a coordinating and organizing role of overcoming crisis phenomena in society.

Taking into account, that traditional management, as a mechanism in his different models, forms, systems exhausted itself, as does not assist the decision of problems of globalization of development of civilization, there was an objective necessity to set forth the paradigm of management of XXI of century – to the management essence of that consists in opposition to the processes of self-destruct; conditioning for harmonization of self-regulation open system: human, organization, company; conditioning for realization of creative potential of everybody; forming and introduction of management mechanism is on all levels for any socio-economic open system.

The researches, sanctified to the theoretical and methodical aspects of forming of directions of development of modern models of management, their introduction and realization taking into account possibilities of home economy, acquire at these terms of the special actuality. Questions related to the management at macroeconomic level and at the level of enterprise are updated on theoretical, and on practical levels, that is confirmed by scientific positions of experience authors and beginners, and provides a scientific discussion for researchers, and for practical workers.

A collective monograph «Management XXI century: calls of globalization» is devoted to these and other problems. Progress of management theory trend on the basis of analysis of theoretical and methodical groundwork scientists and practical workers highlighted in the collective monograph create possibilities for the practical use of the accumulated experience, determine maintenance of management, and their realization must become basis for the choice of reference-points of the further researches sent to the improvement of management theory. In a collective monograph considerable attention is spared by the task of practical character, related to

forming of organizationally-economic mechanism of management organizations in the conditions of globalization, by development of methods, principles, case frames taking into account modern scientific approaches and to the consolidated informatization of business processes of modern enterprises.

In a monograph is devoted the results of researches and scientific positions of authors of different countries are expounded in relation to such aspects of management, as: management organization as by the socio-economic system; an innovative, investment and informative management is in the system of modern enterprise; a skilled management is in modern organization; branch and regional aspects of modern management; public management; agrarian management; management of tourist business; international management and management of foreign economic activity; management of risks, by safety and competitiveness of enterprise; marketing management; the modern going is near a management higher education.

Authors are overcome the wide enough circle of problems - from forming of conceptual principles of management of development of the state potential to the applied aspects of management his separate subsystems and subjects of manage.

A monograph consists of two divisions and 70 subdivisions, each of that is independent enough on maintenance problem questions.

Structure of monograph, namely, presence of two parts: «Development of modern paradigm of management in Ukraine: national and globalization aspects» and «Management the modern socio-economic systems in the conditions of revivifying and world integration» helps to be concentrated both on the conceptual questions of forming and development of economical, social environmental constituent and problems of providing of process of practical application of the worked out case frames.

Preparation of collective monograph within the limits of two research themes: the «Macroeconomic planning and management of higher education of Ukraine the system: philosophy and methodology» (state registration number 0117U002531); «A management the socio-economic system in the conditions of national and globalization calls» (state registration number 0117U003102) underlines not only scientific but also practical orientation. The

results of researches are stated in a collective monograph by authors present a scientific and practical value.

Positive party of collective monograph are the system and logic of construction, simplicity and availability of exposition of material, presence of examples and illustrative material.

We hope that the monograph will become another step to the scientific decision of problems of forming of effective control system in the difficult terms of globalization.

**РОЗДІЛ 1**  
**РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**В УКРАЇНІ: НАЦІОНАЛЬНІ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ**  
**АСПЕКТИ**

Markina I. A., Doctor of Economics Sciences, Professor,  
Aranchiy V. I., Candidate of Economic Sciences, Professor, Rector  
*Poltava State Agrarian Academy*

**FEATURES OF ENSURING THE ENVIRONMENTAL AND**  
**ECONOMIC SECURITY**

The concept of the national security of Ukraine is one of the most important conditions for ensuring national interests in the economy, including the transition to sustainable development, which provides for a balanced solution of socio-economic tasks and environmental problems. The principle of long-term sustainable development serves as a conceptual basis for a modern system of views on the relationship between man, society and nature. The transition to sustainable development involves ensuring security in all respects, and in the close interconnection of the country's overall security and sustainable development, all this determines the conditions for the continued existence of society. Obviously, this relationship should be based on the results of a comprehensive analysis of the totality of social, economic and environmental indicators of society development [9, 10].

Implementing the transition to a sustainable development path requires the formation of a new strategy that is environmentally and economically balanced. The concept of combining economic, social and environmental security opens up new methodological horizons for the study of security problems. A comprehensive study of the problems of security and sustainable development is possible in the context of creating a concept of environmental and economic security at various levels of management.

The most burning issue of nowadays is the development of theoretical foundations for effective ensuring of environmental and economic security and the national economy development on the

basis of monitoring and diagnosis of real threats, as well as economic, social, organizational and other measures aimed at overcoming negative trends, localizing and eliminating them, preventing the occurrence of events that pose a threat to the economic security [8].

The consideration of economic activity in interrelation with the ecological component is a relatively new phenomenon for economic science to explore. Various aspects of the problem of ensuring environmental and economic security began to attract increasing attention of scientists and researchers from all over the world. However, the issues concerning the problems of economic security, its mechanisms and methods still remain more developed than the other ones. The key aspects of the problem of the unity of economic efficiency and ecological security of the functioning of economic systems is reflected in a number of fundamental scientific works, written by Belik I.S., Nesterenko N.M., Mekush G.Y., Polovyan A.V. and others.

At the same time, it should be noted that the methodology and methodic approach to diagnosing the formation, functioning and development of a system for the effective provision of environmental and economic security in recent scientific publications have not been sufficiently developed. Specific measures of systemic influence on economic and environmental mechanisms are generally weakly related to the results of the analysis of the degree of influence of threats to economic security, which, combined with unreliable diagnostics, reduces the effectiveness of the security system functioning both of enterprises, regions and the state as a whole.

The overall purpose of this paper is to put everyone in the picture about the main features of ensuring the environmental and economic security.

The problem of the relationship between society and the environment requires an urgent solution, the effectiveness of which is determined by the understanding of the necessity to establish a rational relationship between environmental and socio-economic systems, the interpretation of which will determine the ways for the further development of any business entity.

The level of ecological well-being of the country and its individual regions is considered to be a key indicator reflecting the

ecological development of the society. One of the important conditions on the way to economic development is the reduction of anthropogenic pressure on the environment and the activities of state policy-making entities towards the use of the experience of industrially developed countries to reduce threats to environmental sustainability, which have negative consequences. Today, the main destabilizing factor for the economy of any country is the increase in the number of emergencies, as well as their negative impact on the environment. But at the same time they are also a stimulating factor for achieving sustainable development [7].

At the same time, the complexity and uncertainty of the qualitative and quantitative parameters of environmental security presupposes the use of an integrated approach to its formation as an important prerequisite for solving the economic, social and political problems of society. Taking into account the constant evolution of internal and external components of environmental security and the absence of their clear boundaries, it can be argued about the need for economic decisions with a tentative consideration of the components of security.

One of the generally accepted economic indicators for the formation of environmental security is the index of environmental efficiency. The environmental performance study identifies the country's achievements in terms of the state of the environment and the management of natural resources on the basis of 22 indicators that reflect various aspects of the state of the environment and the viability of the ecological system, the conservation of biological diversity, climate change, public health, economic practices and the degree of economic activity burden on the environment, as well as the effectiveness of the state policy in the field of ecology [3].

The next important indicator that characterizes the economic aspects of environmental security is the index of sustainable development of society, a combined indicator that measures the achievements of countries in the world and individual regions in terms of the sustainability of social development [4].

The concept of sustainable development has a direct economic and technological rationale, the essence of which can be described by the so-called «5R» principles of a closed cycle economy: Setting limits for energy and material consumptions (Reduction);

Replacement of non-renewable resources with renewable ones (Replacement); Recovery of necessary structural components from recycled waste (Recovery); Recycling of waste (Recycling); Multiple use of products (Reuse).

In this sense, sustainable development assumes that the stock of capital assets (physical, natural and human capital) remains unchanged or increases over time.

Classification by a sign of «the kind of influence of destructive forces» not only reveals the sources of danger, but also reveals the relationship between the main types of security. Therefore, formation of the influence matrix (table 1) allows us to identify the cause-effect relationships and identify common causes of threats and consequences of impact for economic and environmental security [2].

Table 1

**The cause-effect relationships of types of security matrix [1, 2]**

Consequences of influence or threats	The types of security allocated by									
	Type of destructive influence	areas of activity								
		Economic	Environmental	Production	Investment	Scientific and technical	Social	Financial	Demographic	Political
Damage from the influence of destructive natural factors on society and production	Geo- and biophysical	++	++	+	+	+	+	+	+	-
Damage or danger arising from modern technical systems and production	Technical and technological	++	++	++	+	+	+	+	+	+
Threats caused by inherent contradictions in modern society	Public	+	+	+	+	+	+	+	+	+

*Note to the Table 1:*

++ *strong influence*; + *weak influence*; - *insignificant influence*.

In addition, the presented matrix of mutual influence reflects the interrelation of ecology and economics within the technosphere and makes it possible to proceed to the compilation of a list of problematic ecological and economic situations. The formation of a matrix of problematic ecological and economic situations on the basis of such a sign as «the type of influence of destructive forces», allows to rank the dangers and establish priority ones.



The application of a systematic approach to the subject and objects of environmental and economic security makes it possible to identify the basic properties of the ecological and economic system, to identify threats acting on the part of destructive natural forces and modern technical systems and industries, and to characterize some of the priority properties (table 2).

Table 2

**Impact of threats on basic properties of ecological-economic security [1, 2, 4, 10]**

Properties	Criteria	Types of threats related to the properties of environmental and economic security	Effects
Ability to self-development	Sufficient resources for simple and extended reproduction	Depletion of natural resources. Irrational use of non-renewable and renewable natural resources. High depreciation of the fixed assets, in particular environmental equipment and facilities. Imperfection of legislative base and economic mechanism of the nature protection activity and nature management. Emergencies of natural origin. Increase in the use of natural resources.	Decrease of the ecological potential of the territory. Termination of activity of companies – nature users and local industry enterprises. Loss of jobs and slowdown in economic growth. Crisis situation in the economy: slowdown in the pace of development due to the inability to locate new enterprises and infrastructure development and so on.
Ability to withstand destabilizing factors	The presence of adaptive mechanisms to external influences	Reducing the reserve of ecological capacity, technology and assimilation potential of the territory. The typical errors of expert research in the expansion of the technosphere and low predictability of natural disasters. The increase of anthropogenic load etc.	Economic damage from environmental pollution, public health. The emergence of disaster zones due to the loss of the natural environment of the property of self-healing. The pressure of society on nature, which exceeds its capabilities, the growth of environmental costs and inefficiency of the economy. The increase of costs on restoration and compensation of the natural resources. Global manifestations of technogenesis.
Ability to provide interaction. System Integrity	Balanced development of all subsystems	The use of environmentally incompatible technologies and technical means. Violation of the natural balance of natural systems. Involvement of public ecological goods into market circulation.	Change in the structure of final consumption. Depletion of the main elements of the natural environment by the basic components. Increase in industrial expansion.

Analysis of the consequences for the main properties of environmental and economic security from the impact of threats indicates that the main threats in terms of the scale and severity of the consequences affect the basic characteristics of the system as ability to self-development and the ability to withstand destabilizing factors. Therefore, for an objective assessment of the level of environmental and economic security, the criteria characterizing the basic properties of the system can be used.

This approach to estimation the level of environmental and economic security, which requires the verification of all natural-technical systems to be consistent with the ability to withstand destabilizing factors and the ability to self-development according to the criteria «the availability of adaptive mechanisms to external influences» and «sufficient resources for simple and extended reproduction». The establishment of security criteria allows us to proceed to the formation of a system of indicators that assess the level of environmental and economic security.

The above-mentioned approach to assessing the level of environmental and economic security can be supplemented by a resource approach that is based on determining the level of environmental security, conditions and quantitative parameters of human habitat elements that are used as a resource in any economic system. While the resource approach is based on the allocation of general quantitative characteristics of the organization of ecological systems intended for the regulation of economic activities, an approach to estimation the level of environmental and economic security is based on environmental standards, in particular, such as environmental capacity and technology. The level of ecological and economic security is integrated with the quality of the ecosystems of the territory and the intensity of its change as a result of anthropogenic impact. The quality of ecosystems is quantitatively characterized by the value of the ecological reservoir (capacity), which is defined as the difference between characteristics expressing the quality of its current and maximum permissible state.

Thus, the level of ecological and economic security is estimated by the degree of correspondence of the ecosystem current state to accepted standards and the ability to withstand anthropogenic load, to restore the lost property or to enter a new qualitative state that

satisfies the conditions of stability of the natural economic community [6].

Another approach, which is widely used to assess environmental and economic security, is an indicative one, was proposed by the Organization for Economic Co-operation and Development. It is based on the use of indices and indicators (figure 1), which are structured around the main spheres of life and elements of the natural environment.

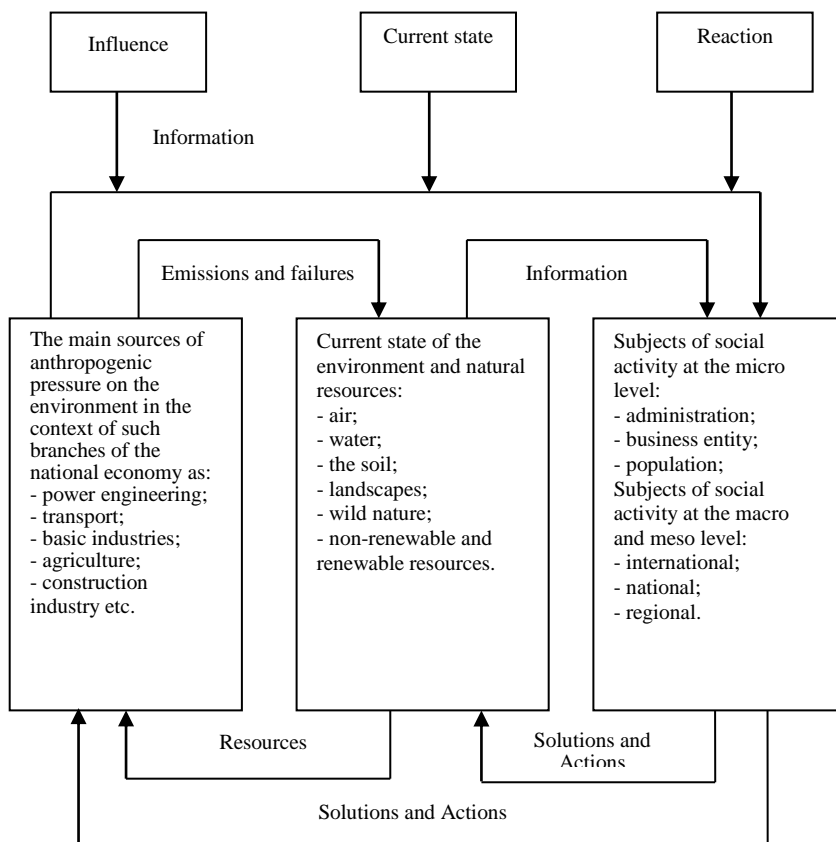


Fig. 1. The indicative-index approach to assessing the level of environmental and economic security [2]

The indicative-index approach is used to determine the

consequences of human impact on the environment, and a description of the state of «influence → position → reaction» indicators.

The first group includes indicators of «influence», characterizing the anthropogenic load, the use of natural resources and their dynamics. On the contrary, the second one consists of indicators of «state», describing the quality of the environment, the quantitative and qualitative level of the reserves of natural resources. And finally, the third group includes indicators of «reaction», reflecting the public's response to changes in the state of the environment: prevention or mitigation of negative consequences, adaptation to them, and compensation for damage caused.

The advantage of the indicative-index approach over the resource one is that it allows a high degree of aggregation of indicators and their use in a consolidated form for a territorial and cross-country comparison of the levels of man-caused load and the current state of the environment.

Resource and indicative-index approaches can be successfully used to determine the level of environmental and economic security. However, to determine the level of environmental and economic security, the degree of environmental destabilization and the stability of its basic elements, it is extremely important to use such aggregate indicators as the technological capacity of the environment, the ecological capacity of the territory, and the assimilating potential.

However, to determine the level of environmental and economic security, the degree of environmental destabilization and the stability of its basic elements, it is extremely important to use aggregate indicators such as the technological capacity of the environment, the ecological capacity of the territory, and the assimilating potential.

The existing environmental protection mechanisms, created in the 80's of XX century for the regulation of anthropogenic impact on natural complexes, less take into account the ideology of sustainable development. The most important parameters for them, adopted as standards, were quantitative estimates of the limits of exposure to natural complexes, the non-exceeding of which guaranteed safe living conditions.

Inclusion in the system of assessing of the environmental and economic security the indicators characterizing the degree of

environmental destabilization (technological capacity, environmental capacity, etc.) will allow objectively establish the threshold of the ability to man-made impact and restore the lost property (or to enter a new qualitative state). In turn, an assessment of the level of environmental and economic security requires the application of indicators of sustainability of the economic and natural resource potential of the territory. The evaluation scheme should consist of two modules, the results of which are aggregated into a composite indicator.

Conclusion. The stability of the economy reflects the strength and reliability of its main elements. According to Kopteva K.V., one of the main indicators of sustainability is considered to be the long-term stability without sharp fluctuations in economic, social and environmental indicators with a gradual but steady elimination of existing disproportions [5].

In attempts to find the ways to move to a sustainable development path, one can identify the need for economic diversification and the strengthening of preferential control over the environment. However, it is not advisable to reduce everything exclusively to the solution of environmental problems, as well as to assert that the task of protecting the environment is more important than economic growth. It is important to strike a balance between the three integral components of sustainable development in the economy, the environment and the social sphere.

Due to numerous attempts to find the ways to transition to the path of sustainable development, we can identify the need for economic diversification and strengthening of the control over the environment. However, it is not advisable to reduce everything exclusively to the solution of environmental problems, as well as to assert that the task of protecting the environment is more important than economic growth. Therefore, it is important to strike a balance between the economy, the environment and the social sphere as integral components of sustainable development.

#### **References:**

1. Belik I. S. Influence of ecological and economic security on the choice of strategic investment decisions / I. S. Belik. – Yekaterinburg: USTU-UPI, 2008. – 117 p.
2. Belik I. S. Ecological and economic security: textbook /

I. S. Belik, L. A. Burmakino, K. A. Vyvarets, N. V. Starodubets; under the scientific. Ed. Prof. I.S. Belik. – Yekaterinburg: UrFU, 2015 – 152 p.

3. Humanitarian technologies: information and analytical portal. World ranking of countries by their level of environmental efficiency in 2016 [Electronic resource]. – Retrieved from: <http://gtmarket.ru/news/2016/01/29/7292>

4. Humanitarian technologies: information and analytical portal. World ranking of countries by their level of sustainability [Electronic resource]. – Retrieved from: <http://gtmarket.ru/ratings/sustainable-society-index/info>

5. Kopteva K. V. Estimation of the stability of social and economic development of the Kursk region / K. V. Kopteva // Regional economy: theory and practice. – 2008. – Vol. 4 (61) – P. 26-31.

6. Mekush G. Y. Environmental policy and sustainable development: analysis and methodological approaches / G.Y. Mekush; under the scientific. Ed. S. N. Bobyleva; The Kemerovo State University. Moscow: Economics, 2011. – 255 p.

7. Nesterenko N. M. Administrative and legal bases for the implementation of the ecological function of the state: the author's abstract. Dissertation ... Ph.D.: specialty 12.00.07 «Administrative Law and Process; Financial law, information law» / N. M. Nesterenko. – Moscow, 2011. – 20 p.

8. Polovyan A. The mechanism of ensuring economic and ecological security of economic systems: the author's abstract. Dissertation ... Ph.D.: specialty 08.02.03 «Organization of management, planning and regulation of the economy» / V. Polovyan. – Donetsk, 2005. – 20 p.

9. On approval of the National Action Plan for Environmental Protection for 2011-2015: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of May 25, 2011, № 577-r. – [Electronic resource]. – Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/577-2011-%D1%80>.

10. On the Concept (the basis of the State policy) of Ukraine's national security Verkhovna Rada of Ukraine Decision of 16.01.1997 No. 3/97-VR. [Electronic resource]. – Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3/97-вр>.

Csaba Lentner, Prof. Dr.,  
*National University of Public Service, Hungary, Budapest,*  
Iryna Ignatieva, Doctor of Economic Sciences, Professor,  
*Science and Research Institute of Social and Economic Development*

## **COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF FISCAL POLICY IN HUNGARY AND UKRAINE**

New fiscal and monetary mechanisms had to be introduced after the faltering confidence in neoliberal financial system. The importance of employing these new mechanisms, however, are fundamental for the whole economy and the society. The newly forming unorthodox systems in the world can be considered as an answer for the mistakes of the previous system. In order to provide appropriate answers literature on institutional economics should be analysed first. Besides, the scientific systematization of the current situation is also required. Therefore, the methodology of this scientific research on the unorthodox Hungarian public finance system relies heavily on the analysis of empirical data.

Dilemmas about the public finance policy choice in Central Europe. Fukuyama, professor of international political economy, argued in his essay *«The End of History and the Last Man»* that after the fall of the communist regimes the development of human history as a struggle between ideologies is largely at an end – the age of liberal democracies will come after the end of the cold war. As a response to Fukuyama's book, Huntington wrote an article titled *«The Clash of Civilizations»* published in *Foreign Affairs Journal* in 1993. Huntington pointed out that after the end of the cold war the primary source of the conflicts will not be political ideologies but cultural differences in which the Western civilisation (liberal democracies) is only one among the others. These theoretical principles become fundamental for countries that were looking for new paths for growth after the four decade long Soviet-type planned economy.

Fukuyama states in his book *«The Imperative of State-building»*<sup>1</sup> that, the dominant aim of recent world politics has been to eliminate

---

<sup>1</sup> Fukuyama, 2005 (year of publishing in Hungary)

the role of the state. This trend can be explained by normative and economic reasons too. The excessive influence of the state has resulted wars and oppression in the twentieth century. Besides, the economic growth and economic efficiency were also hindered by the over helmed state even in the democratic countries. As a result, state downsizing become a general trend while market and society aspects has been over-emphasized and so as under controlled. Parallel to the expansion of global economy as well as the free movement of capital and labour, the autonomy of the sovereign states started to deteriorate.

Despite the fact that the Hungary adopted several market based economy elements – more than any other country in the Eastern Bloc – the Hungarian system of planned economy was facing a crisis by the end of the 1980s. The Hungarian internal economic resources were mostly exhausted, and the international loans that were serving the survive of planned economy turned into an unsustainable level of state debt.

The transition from planned economy to market economy was conducted along the disciplines of neoliberal economic policy. Namely, following the Washington Consensus, liberalization and selling out the state owned companies.

After the political and economic transition, Hungary has adopted neoliberal economic policy that was imported from the western countries – the formerly described Fukuyama-Huntington effect<sup>2</sup> can be recognized at Hungarian economic, political and social development as well as at public finances.

In order to join the European Union Hungary had to meet the Copenhagen and Maastricht Criteria which are based on neoliberal principles.

All these what has been said above happened in a too fast way – without any proper preparation. The transition should have consider the historical and social aspects of Hungary<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> See the detailed description in: Lentner, 2013 page 44.

<sup>3</sup>It is important to emphasize that the Hungarian tribes arrived to the European Christian world a thousand years after the birth of Christ, where advanced civilisations and state structures were already functioning. After the Conquest of the Carpathian-basin (896), the conversion to the western Christian feudal model and the foundation of the western-type state-administration the Kingdom of Hungary lost



Hungary became a more and more integrated part of the neoliberal financial and social system of Europe and the world. However, the country simultaneously started to fall behind and the financial instability further compromised the chance for a complete convergence. As a result, Hungary could not realize the level of development that was «envisioned» in 1989 before the transition.

It is important to emphasize that after the collapse of the soviet-type planned economy system, the Fukuyama mentioned neoliberal model seemed to be the only alternative way for Hungary and the other Central European countries on their path to the market economy at the end of the 1980s. However, after twenty years, the countries employing neoliberal economic model were all in a financial crisis.

The western civilisations and their «associated» neoliberal economic policies are in a state of constant system crisis. It is proved again that the entirely autonomous market actors are unable to self-regulation and self-restraint at any stages of the economy (micro – enterprise level; meso – industry level; macro level). Since the elimination of the state control is one of the objectives of liberal market forces, after a while the market drives itself into crises. The market forces in themselves are unable to find the way out of the crises.

According to the current trends, USA remains the leading global

---

its sovereignty in the middle of 16th century. As a result of the Turkish wars, the country was torn into three parts and its economic development was halted for over two centuries due to the defensive war against the Ottoman Empire. After the expulsion of the Osmands, the country became a part of the Habsburg Empire. As a result of fighting on the losing side in the wars of the 20th century, Hungary lost two-thirds of its territory and one-third of its population. Besides, after World War II Soviet Union influenced the development of Hungarian economy and society. As a result of this historical background, the Hungarian political thinking includes traits of (1) the Asian thinking, (2) the European Christianity (social aspects), (3) the despotic and (4) Byzantine thinking of the Turkish Occupation, and (5) the collective thinking of the Soviet era. Essentially, all these historical components are contradictory to the Anglo-Saxon raw neo-liberal system which Hungary forced to implement as an economic and social model over the course of a few decades. Failure was programmed. This was a result and even a textbook-example of the inorganic development path. (This has been the declared opinion of the author for two decades, see Lentner 2010 in Heller Farkas Eszmetörténeti füzetek.)

economic actor as production and consumption until 2025, but it will lose its first place in the global dynamics. Asia will overtake the European Union in economic terms and Asia role will be significant in the global dynamics. These prospects raise the question whether the post-Soviet countries should maintain the one-sided western orientation in their economic policies (theory, model, practice, orientation), or they should consider diversification and the loosening of the traditional neoliberal principles and relations.

The monopoly of Fukuyama's neoliberal system seems to be over as a consequence of the 2007 started financial crisis. The faltering of the neoliberal economic policies (as economic discipline) may result weakening neoliberal democracies. The question arises, whether the emerging countries – currently following the neoliberal model – should change their economic and social models to a development path that fits their historical legacy and actual capabilities better.

Hungarian adjustment until 2010. The main issue about the Maastricht Criteria is not the requirement of keeping the government budget deficit under 3%. The problem lies in cutting back the government's tax revenues (tariff cutbacks, tax exemptions for international corporations) in order to comply with the neoliberal expectations. At the same time the state transfers for the increasing number of unemployed people was getting higher and higher while the tax revenues of domestic enterprises decreased to a low level. Due to all these factors, the required ratio of government budget deficit can barely be ensured.

The foreign direct investments modernized the industrial and service sectors, but did not contribute to the public burden or at least not in a proportion of their fiscal means. Because of the freedom of financial and capital transactions international companies were able to 'negotiate' the taxes affecting their operations while domestic industry and agricultural actors were deteriorating. Under these conditions – reduced budget revenues and increased public expenditures – the government budget could not meet the maximized 3% deficit and the Hungary faced further indebtedness. In terms of purchasing power parity the Hungarian GDP per capita was 7.380 USD in 1991, and 21.403 USD in 2011, which is a three-fold increase. The state debt increased from 20 billion USD to 130 billion, which is a six-and-a-half-fold increase, while the

property of the state was mostly sold off to foreign investors<sup>4</sup>. Besides, further 40 billion USD private debt also accumulated. However, it have to be mentioned, that state debt started to accumulate from the 1970s and includes loans from both IMF and WorldBank.

To compare the financial crisis in Ukraine and roots and remedies. The first, we need to begin to assess imbalances in the budget sphere. The success of the structural reforms aimed at the restoring sustained economic growth, modernization of the state's economy and the welfare of citizens is largely determined by the efficiency of the mechanisms of the fiscal policy. However, in 2014 the imbalance of the public sector intensified, due to a decrease in GDP and the temporary loss of the control of the country, combined with a sharp increase in the budget expenditures, determined the need to the increase funding for the defense and devaluation of the currency. Pressure on the budget system and further intensify due to the need of the servicing the public debt, increased funding of the defense, rebuild infrastructure of Donbass, social protection etc.

The challenges arising from the external threats and the internal structural transformation, highlighted systemic inconsistency of the budgetary control mechanisms in Ukraine. The complex interweaving existing vertical, horizontal, static and dynamic budgetary imbalances Ukraine in 2014 was characterized by the following trends:

1. Save the high level of GDP redistribution through the fiscal system. The share of the consolidated budget revenues in GDP in 2014 amounted to 29.1% (against 29.0% in 2013), which showed no significant changes, despite the gradual reduction of the tax rate on the profit tax and reduction of the tax exemptions. The excessive tax burden has on the taxpayers negatively affects on the investment climate in the country and the difficult pulling to the economy on a trajectory of the sustained growth. In 2014 the share of the

---

<sup>4</sup> It is worth to mention that according to international statistics, during the years of early transitions, as a consequence of neoliberal system, a capital «officially» worth twice the amount of state debt flowed to off-shore companies, because one of the main elements in the economic philosophy of the Washington Consensus was the reduction of state control and state property. See Lentner 2013, Közpénzügyek.

consolidated budget expenditures in GDP was 33.4% (in 2013 – 34.5%), indicating a continuing high level of the state commitment to the provision of public goods and services.

2. Increased state budget deficit. In 2014 the budget deficit was 4.95% of GDP. Excluding the deficit of «Naftogaz Ukraine», it grew by 13.4 billion compared to 2013 and amounted to 78.1 billion UAH. It influenced the increase in the fiscal deficit to 72.0 billion (4.6% of GDP to 4, 4% of GDP in 2013). Given the capitalization of «Naftogaz Ukraine», the budget deficit exceeded 10% of GDP. Moreover, financing was mostly due to borrowings.

3. Remained unfulfilled plan to consolidated revenues. The underperformance was 6.6%, or 32.1 billion USD. This tax revenue, as opposed to reductions in 2013 increased by 3.8%, due to the tax innovations as the second half of 2014, and with inflationary effects. In particular, increased revenues from taxes on personal income (4.2%), value added (8.4%) and excise duty (23%). However, due to significant deterioration in the financial condition of entities significantly decreased revenues from corporate income tax (26.9%). Reduced imports caused the decrease in revenues from tax on international trade (5.5%). Reduction of tax revenues for 2014 amounted to 5.3%, which, in particular, due to the decrease in transfers from the National Bank (19.4%).

4. Increased expenditures of the consolidated budget (to 523.0 billion or 3.4%). This was the result of increased spending on debt service (by 46.2%), including through the devaluation of the Ukrainian hryvnya, and on defense (at 84.5%), public order, security and judicial authorities (13, 8%). At the same time reduced labor costs and social security (3.1% and 4.1% respectively). Capital expenditures also funded at a minimum level and decreased by 31.6%.

5. The share of the capital expenditures of the consolidated budget compared with current expenditures. In 2014 the share of current expenditures in the structure of the consolidated budget amounted to 96.2%; share of capital expenditures – 3.8%. Expenditures for economic activity in the consolidated budget decreased by 14% and accounted for 8.3% of total expenditures financed. This negative trend since the crisis the state's role in regulating socio-economic dynamics is growing, and increasing

capital expenditures needed to address the priorities of the economic stabilization.

6. It was worsened performance of the state functions of the social protection and social security of the citizens. Spending on health care in the consolidated budget in 2014 totaled 57.0 billion USD (4.5 billion less than in 2013), and spending on education - 100.1 billion UAH (5.4 billion less than in 2013). Expenditure on the social protection and social security, which had a steady upward trend in recent years (increased from 20.9% in 2011 to 28.7% in 2013) decreased to 26.5% and amounted to 137.9 billion USD. Expenditure on the housing and utilities for the consolidated budget increased by 2.3 times, due to the release of the subventions from the state budget to local budgets for the repayment of the difference in fees in the amount of 12,423,100,000 USD. The budget also increased spending on the mental and physical development (1.4%) However, in difficult conditions the state provides protection of the most vulnerable, in particular by providing direct subsidies to compensate for the consequences of the higher tariffs for gas, heat that make up this year 24.4 billion USD. If 2014 the direct assistance from the government through this mechanism received about 1 million Ukrainian families, then this year it will receive up to 4 million families. In addition, the increased level of the social protection of the citizens who were forced to leave the occupied territories: in 2015 the direct financial assistance to internally displaced persons provided funds totaling 3.4 billion USD. It is planned as a subvention from the state budget the amount of 300 million USD for the infrastructure renewal areas controlled by Ukraine to Luhansk and Donetsk regions.

7. The continuing need for significant budgetary support the Pension Fund of Ukraine. The state budget expenditures for the transfer to the Pension Fund in 2014 were financed amount 75,813,900,000 USD, including to cover the deficit of the Pension Fund of Ukraine to pay pensions in the amount of 14,683,200,000 USD, which is 32.5% (7080, 6 million USD) less than in 2013.

The pension system needs further reform to reduce its deficit and approaching European standards. The important step here is making in the 2015 amendments to the Law of Ukraine «On pensions», the

effect of which will take effect from January 1, 2016 required indexation of pensions, as well as lowering the threshold of taxation of pension benefits tax on personal income, the unification of rules for the calculating special and general pensions.

8. The share of official transfers in local budget revenues for ten years has steadily increased. If in 2002 it was 31.2%, in 2010 – 49.5%, in 2013 – 52.4% and in 2014 – 56.4%, indicating a strengthening of centralization and the inability of local governments to independently ensure the development of the administrative units.

The largest share transfers, almost 80-85%, there is a district in income budgets. About 50% of rural income and budget from 30% to 40% of the regional, city and town budgets and Kyiv also formed through intergovernmental transfers. The practice of the fiscal adjustment shows that the increase in subsidy leads to disinterest resources of local authorities in finding additional sources of revenue to finance their fixed and authority, reducing efficiency obtained funds and, consequently, low efficiency of the entire system of intergovernmental relations.

9. Financial insecurity budgets of local governments. In 2014 the share of local budgets in the consolidated budget revenues amounted to 50.8%. In the structure of local budgets, tax revenues accounted for 37.7%. Their dominant share generates income tax (27, 0%), land tax (5.2%) and the share of local taxes and fees as the actual source of local budgets is only 3.5%, while in European countries their share is nearly 30%. The share of equity and fixed income local budgets does not exceed 35%. The share of tax revenues in the local budget revenues amounted to 4.1%, of which 78% were own revenues of budgetary institutions. The analysis actually mobilized revenue sources gives reason to believe that the dependence of local budgets on the results of the redistribution of financial resources through the state budget is significant, and the lack of an agreed division of powers does not encourage local governments to increase their own base of local budgets.

Although by government austerity budget expenditures, including the reduction of the deficit of the general government, to provide a break these negative trends will only a new quality of the fiscal policy.

Theoretical dilemmas of the changes. The declining stability of

the Hungarian state finances and the decreasing effectiveness of the institutional mechanisms unfolded during the EU integration. It has to be emphasized, that this does not mean that Hungary's EU integration was unnecessary. However, the integration policy and regulating system of the European Union and the Hungarian implementation process are subject to a sharp criticism.

From the summer of 2010, to balance the mistakes of previously employed economic and financial policy, new acts was enacted (including budgetary and tax policy) that started to serve national interests. This means that international companies and banks coming from the developed countries of the EU have to contribute to public burden too. This is the most important mean for establishing the stable state budget. The declaration of the right for state intervention arrived more than two decades after the democratic transition.

If 'national' public finance measures or any other policy measures do not comply with the EU rules and regulations, sanctions can be employed by European Union. Sanctions could range from the Excessive Deficit Procedure to withdrawing subsidies. Originally, the founding treaties did not include the possibility of imposing financial sanctions in case a member fails to comply with EU laws. The member states, however, repeatedly ignored the judgements of the Court of Justice of the European Union in the infringement procedures thus the Maastricht Treaty introduced the possibility of imposing financial sanctions. After the Court of Justice of the European Union declared the infringement, the European Commission can initiate the infliction of the sanction in case a member state fails to harmonize its legal system with the regulations of the EU law. In fact, the Court of Justice of the European Union declared – in order to make these sanctions even more deterrent – that simultaneously more penalties can be imposed on a member state. However it is important to emphasize that the evolution of EU law and EU law enforcement is erratic, thus it is very hard to predict the outcome of certain decisions – these decisions have unpredictable government budget expedition consequences too. Therefore, the EU law and the EU law enforcement represent a burden on the national budget too. Consequently the member states only have limited sovereignty regarding their public finances, since a part of them were delegated to the European Union who acts like a federal state in

some terms. A harmonic order could still be reached by realizing the interest relations of Europe as a whole, while simultaneously ensuring the actual representation of national interests. However, the neoliberal economy and its «associated» open society with the functionally weak public administration as well as the European Union are in a state of permanent system crisis.

As a result of the crisis described above, the role of the state is getting stronger again based on different economic disciplines. According to the institutional economic approach, regulations, laws and informal constraints fundamentally determine the development opportunities of an economy and a society. Regarding the economy, the most important task is to reduce the transaction costs and uncertainty as well as to reduce externalities and information asymmetry. Market failures should be addressed by adequate regulations. Therefore, one of the aims of the economic policy is to establish an adequate institutional matrix<sup>5</sup> that is capable of addressing a given period's issues in the most effective way. A flexible and adaptive regulatory framework should also be established. The sanctions of the EU in the infringement procedure are capable to enforce the Union law against the member states in the long run only. Several years may pass by after initiating the infringement procedure against a national government until a decision is made. In many cases the sanction payment relates another fiscal year. Therefore the Court of Justice of the European Union established the practice of indirect sanctions against the member states. Namely, by the force of the EU law private individuals are entitled to claim compensation from the member states for all the injury that was caused by their infringement of the EU law. Besides the liability above, the non-contractual liability of the EU is also worth mentioning. The non-contractual liability should only be applied in limited cases, since the «overuse» of this rule could jeopardize the discretionary measures of the EU economic policy. The discretionary measures are essential for the effective economic administration.

---

<sup>5</sup>Rodrik's institutional matrices theory (institutions ensuring the protection of property rights, bound to market regulations, supporting stabilisation and legitimating) Rodrik D. 2000, 2003



The change in leading economic basics and theories concerns mainly the state finances and the controlling and regulatory functions of the state – according to my opinion these are integral parts of the science of public administration. The public administration «in cybernetic sense» does not only regulate but controls. Therefore, the findings of the leadership theory should be also applied.<sup>6</sup> The appreciation of the science of public administration is indisputable.

In times of crisis the state provides stability while in times of prosperity the dynamic creation of values without state controls is preferred. An important question in the theory of public administration is whether the consolidating role of the state in times of crisis also includes the establishment of the rules and institutions of the new order after the consolidation. And what is the role of the state in the new order? Does it get weaker again or does it stabilise on a higher level than before? Obviously, a recession or a crisis is always a correction of a rapid growth. The crisis is a result of overproduction or over-crediting. The 1929-1933 crisis is evidence of the former one while the subprime crisis is evidence of the latter one. In times of prosperity the lack of self-regulation and self-restraint both on production and financial markets is a basic issue. In the neoliberal system there are no constraints, since the controlling and regulating role of the state has already been cut back to a minimum level. The overdriven economy leads to social tensions too. It still remains the responsibility of the state to address the social issues and establishing the balance and rationality in production and crediting as well as in public expenditures. The past centuries proved that it is possible to establish public finance relations that are capable to address prosperity, recession and consolidation. «Market economy can only exist in market society» stated Károly Polányi<sup>7</sup>. In fact, market economy can only exist in a market society that is interested in and capable of maintaining a market economy.

Economic needs cannot be fulfilled locally, only globally (on system-level) so the extended role of public administration is proved. Consequently, the basic concepts of economics – scarcity and competition – are no longer sufficient for understanding the issues of

---

<sup>6</sup> Bukovics I. 2013

<sup>7</sup> Károly Polányi, 1946

public administration, or for its scientific foundation.

The harmonisation of the rules for fulfilment of the economic needs is necessary in which the public administration performs an organizing role (active economic government). The last «constraints» of the Glass-Steagal Act were abolished during the presidency of Bill Clinton. One of the main arguments against the paragraphs of the Dodd-Frank Act entering into force after it was adopted in 2010, that the regulation reduces the efficiency of generating profits. Both cases confirm that when the market actors think that there is prosperity on the market they start to consider the strengthened state regulation and control as an obstacle<sup>8</sup>. It is hard to predict for how long the current «state regulation friendly» environment will last and what kind of forces with what kind of measures will take actions against it.

Local conditions in Central and Eastern Europe. Market economy can only survive in a society that is interested in maintaining the market economy. This statement applies to the neoliberal market economy currently in ruins, to the new-orthodox market economy currently under renovation, and even to the unorthodox market economy which is the complete opposite of the neoliberal production mode. Thus both national economies and regional world economic centres are organized according to interests including the ways of production too. German authors<sup>9</sup> wrote in 2012 that although nowadays the EU's economic aims are the central topic of discussions, it was essentially founded for political reasons. From the very first moment, the member states were determined to integrate Germany into an international community in order to ensure peace and to prevent the rebirth of a restless power centre in Europe. Furthermore, a single European market has its benefits too: due to the comparative advantages the optimum utilization of benefits arising from different locations is achievable, so is the production in larger (economic) scales for a wider market with reduced transaction costs. The aim of creating a single economic area was already included in the founding treaty of the European Economic Community, providing the free movement of goods, capital, persons and services also known as the four freedoms. As a result of linking

---

<sup>8</sup> For details see Lentner, 2013. Bankmanagement

<sup>9</sup> Wenzel et al. 2008

the interests is an ongoing 69 year long period of constant peace in Europe. Germany is the economic engine of the European Union. Technological quality standards of production and democratisation of societies in Eastern and Central Europe show significant improvement. However, the transition countries achieves much lower level of development than the countries in the western region of the European Union. Regarding Hungary, 85% of resources for implemented investments came from the European Union. The amount of subsidies received from the EU is several times higher than Hungary's payments to the EU<sup>10</sup>. Even though the rules of the European single market are breached and in times of financial crises protectionism significantly prevails in the member states and 2004 joining member states did not receive any kind of financial help, maintaining the European Union is the interest of Hungary and also the interest of other member states. In spite of all these inconsistencies and controversial solutions, there is no need to be afraid of bankruptcies in case of the recently joined members of the European Union. In fact, their systems are still developing, although the path of this development may not be the most optimal one. It is important, however, for the Central European countries that joined the EU after 2004 – and especially for Hungary – to employ a public finance policy and crisis management which will fit their capabilities.

Unorthodox fiscal crisis management. The formerly employed neo-liberal economic policy was discontinued from 2010. Stopping the growth of public debt and reducing the budget deficit has become the main objectives of the government. Therefore, the national assembly has maximized the desired level of state debt at 50% of GDP in the new Constitution of Hungary<sup>11</sup>. In order to balance the budget the government has implemented several measurements to expand budget revenues – international corporations and banks need to contribute to budget revenues now at a greater level than previously. Parallel to these measurements, the financial governance provided financial ease to SMEs: those firms and enterprises whose

---

<sup>10</sup> Although, in return, Hungary give its entire internal and former external markets for the corporations and banks of the developed member states.

<sup>11</sup> The Constitution of Hungary was announced on 25th April 2011.

net revenue is under 500 million HUF<sup>12</sup> yearly have to pay only 10% corporate tax instead of 19%. The personal income tax burden was also reduced from 36% to 16% thus the financial ease appearing at working population too.

The measurements outlined above has resulted a balanced budget on the one hand, and a growth in income of households on the other hand. The income growth of the households has contributed to the increase of the effective demand.

There are some new subsidy schemes included in the fiscal policy, namely, the personal tax benefits of the families with children has extended and public work programs has started in order to reintegrate the unemployed people into the labour market. As a result of the incentives promoting work during the last four years, more than 250 thousand new jobs have created. The statistic shows that working population covers about 4 million of the 10-million-population of Hungary.

One of the main result of the Hungarian fiscal policy is that the averagely 7.2% budget deficit that was characterizing the 2002-2010 period, has reduced below 3% from 2010. This improvement has made it possible that Hungary was dropped out of the Excessive Deficit Procedure of the European Union in the summer of 2013<sup>13</sup>.

In order to increase the income level of the households – as an element of the social support scheme – the official price control mechanism was extended. The fees and charges of utilities and the costs of banking have been reduced significantly.

The course change in fiscal policy have resulted a stable budget deficit level under 3%. This low level of deficit is essential because – considering the classic thesis of finance – the previously increasing level of deficit generated higher level of inflation. Following the thesis, the reduced deficit level resulted lower level inflation in Hungary. Additional effect is that smaller budget deficit contributes to a cheaper state because the need of external (mostly foreign) financial resources has also declined. Since the Central Bank of Hungary has started to reduce the base rate<sup>14</sup> in 2011 (before the

---

<sup>12</sup> 1 USD = 223,7 HUF (average exchange rate of 2013)

<sup>13</sup> Hungary was under excessive deficit procedure from the EU accession in 2004

<sup>14</sup> At the end of 2011 the base rate was 7%. Today (22.07.2014) it is 2,1%.

2013 change in monetary policy) the lower level of deficit and also the national debt can be financed in a cheaper way from the market through reduced interest rates on government securities. Besides, the public expenditures of a financially well-organized state are spent more effectively, thus there is no need to borrow additional money (higher proportion of public expenditures are covered by the same amount of state income level). As a result, less public funds are spent on interests of state debt. This way a cheaper state has been created.

The government has paid attention to the fiscal stabilization both of the local governments and of the families. In order to stimulate the economy, the former government applied no restrictions for the foreign currency based loans. However, due to the 2008 financial crisis, the exchange rate of the Hungarian Forint depreciated significantly. Thus both the families and local governments with foreign currency loans become unviable. As for the local governments, the central government assumed a part of their debt. As for the households, the new financial government introduced family saving actions such as fixing exchange rate, providing costless loan pre-payment possibility and establishing of National Asset Management Agency.

Academic framework of the changes. The philosophy of the new Hungarian financial governance is based on the pro-active economic influencing, regulating and controlling activity because sustainable fiscal path can be reached only by stable financial system and effective coordination between the fiscal and monetary policy.

The fiscal mechanisms are controlled strongly by the state: to control the public funds the state has built up a three level control system that includes the State Audit Office of Hungary (supreme audit institution), Government Control Office, and internal auditors of the public funded institutions. The aim of this three-level controlling system is to ensure regular and effective public spending.

Jurisprudence and economics, however, are not able to provide scientific taxonomy to the operation of a well-organized and proactive state in Hungary because on the one hand the excessive descriptive nature of the jurisprudence and on the other hand economic education focusing on business disciplines (profit-making methodologies). Public finance, public accounting and public fund audit are peripheral areas in Hungarian economic education. The

Hungarian government has recognized the advantage that can be reached by creating a new university focusing on all areas of public administration, therefore and National University of Public Service was established in 2011. The main subjects are public finances, public administration, public policies, public management policies, state management, human resource management and e-government.

Since the need for active management by the state has increased, the importance of public administration also appreciated. Due to the interdisciplinary nature of public administration, it includes policy, economy and law at the same time. The main aim of public administration is not to make profit but to increase the welfare of the society. To increase the welfare, public administration needs experts who can lead the changes in every level of government.

DPM paradigm has shaped in neo-liberal economic system where the economic role of the state was minimized: regulations and controls were hardly applied. This attitude of the businesses has appeared in public administration too and NPM paradigm was developed.

However, the crisis of the neo-liberal ideology has increased the importance of public administration. The basis of a strong and proactive state requires effective and transparent public finances that are based on up-to-date scientific knowledge (academic background). As a consequence of the 2008 financial crisis, bank regulation, bank management and bank supervision has become also a part of the interdisciplinary public administration<sup>15</sup>.

As we can see, the importance of public administration as a science has been increasing. The 2007-2008 financial crisis has shown that it is not appropriate to leave the market oneseft and it is particularly relevant today to think of public institutions. It is also clear that economic issues cannot be explained without understanding the direct and indirect consequences of the decisions.

The institutional matrix of Rodrik<sup>16</sup> explains that different institutions can fulfil their task only if all of them are able to make substantive effect on the course at the same time. Protection of ownership, market regulation, economic stabilization and legitimacy

---

<sup>15</sup>See Lentner, 2013a

<sup>16</sup>Rodrik, D. 2000, 2003

are such institutions.

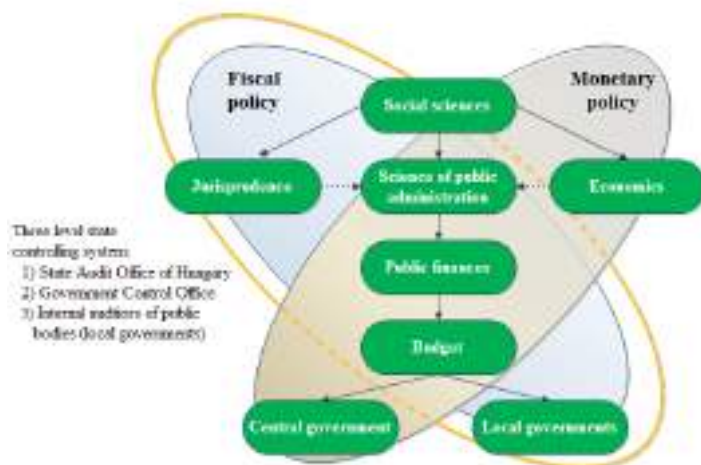


Fig. 1. New public finance system of Hungary

Source: Lentner, 2014

The regulation of financial system is an important field of the institutional approach to public financial system. This area has been significantly reshaped in Hungary because of the 2008 financial crisis. The central bank due to its regulating function has become one of the most important stabilizing factors in the Hungarian economy. According to the classical approach, this stabilization factor concerns only for price stability. However – as it was partly described above – the role of central bank in macroeconomic and social stability also an issue nowadays for the central banks. It also means that the 2008 crisis has ended the consensus about the economic role of monetary policy. For instance, redistributive effect of monetary policy has come into the limelight. In order to model the effects of the central bank decisions it is fundamental to develop a framework for the analysis. This framework should contain both complex economic and social aspects. In Hungary this new framework is under development now.

Now examine the prospects for financial stability in Ukraine based on the improving fiscal policy given above. Next steps of the forming a new model of the fiscal policy that will effectively solve

urgent problems of social development and ensure financial framework for implementing the reforms should be:

- improving the institutional environment functioning fiscal system based on the principles of social justice, economic efficiency, fiscal sufficiency, build a simple administrative tax forming an effective system costs. It is important to establishing efficient control over the efficient use of resources. Appointed assertion should help restore social peace and economic development in the country;

- formation of the optimal structure of the budget. Rational distribution of expenditures for items should be with minimal losses in providing the level and quality of public goods and services on the following principles: consistency of regulatory support; balance the budget system levels; purposes of considering the real needs; transparency. The introduction of a complete system of planning and evaluation of the results of the state budget needs to improve the system of key performance indicators, including effective performance of public services and should take place within the system of state planning and forecasting;

- increasing the share of capital expenditures. Investment in large infrastructure projects will provide important capacity sectors, to increase the number of jobs of all categories of skills and positive impact on the revenue side of the budget (receipts income tax, income tax on individuals etc.) and thus to implement state social obligations;

- increasing transparency in public finances and the effectiveness of their distribution and use. The introduction of medium-term budget planning and forecasting and strategic planning system, including by introducing a three-year fiscal declarations and strategic plans of the ministries (within the budget limit amounts medium) to review the existing system of state programs on the basis of state planning and forecasting. Requires the introduction of performance related structural units of authorities assessing the implementation of strategic and operational plans of these bodies, the achievement of strategic objectives;

- the continuation of the reforms in the area of public procurement. Public procurement process should be as transparent as possible and to consider the general principles of competition.



Corruption component in the implementation of public procurement must be eliminated. Legal definition features public procurement procedures in areas where they are held by one party procedure, including should provide measures for the prevention of budget violations;

– reforming of the public financial control and budget relations. You must create a system of balances existing threats in the public sector, in particular: to strengthen control over the payment of taxes, duties and obligatory payments to the budget in full; stabilize fiscal discipline and reduce the number and scope of violations; improve the system of accountability of the budget process; strengthen the coordinating role of the state in this process. Among the priorities of the improving efficiency of the control is that by Verkhovna Rada of Ukraine is voted and implementing a new version of the bill «On the Accounting Chamber», initiated by the President of Ukraine.

You must also introduce a single form of reporting on the state of fiscal discipline, which must make all the participants of the budget process that will enable continuous monitoring by region and by country as a whole, followed by public hearing in the Verkhovna Rada of Ukraine results of the state financial control as part Report on the State Budget of Ukraine;

– implementing integrated information-analytical system «Transparent Budget» in order to ensure the availability of information on public finances for public use of open reporting of all funds used recipients of budget funds on their official websites of providing access in real time to all transactions, carried in the accounts of the State Treasury Service of Ukraine;

– the enforcement of «structural beacon» envisaged in the Memorandum of Economic and Financial Policies between Ukraine and the IMF on the general government deficit (IMF methodology) and its management tools;

– the further elaborate the coordination of fiscal and monetary policy. Throughout 2014 and this year the role of the exchange rate and monetary policy in the formation and implementation of the budget significantly increased, which increases the need for coordination. In the outflow of deposits from the banking system, the state tax instruments must remove excess cash from circulation to

avoid inflation-spiral-deployment devaluation processes. To stabilize the exchange rate, balance of payments support expedient to introduce fiscal measures: the introduction of tax on transactions on purchase of foreign currency from further growth rates of 0.5 to 2.0%; broadening the tax base military duties of 1.5% on currency transactions; increasing passive income tax rates from 15% to 20% + 1.5% military duty; legislative approval of the additional import duty (5-10%); lowering the threshold of controlled operations and development of transfer pricing control. These steps will also contribute to filling the budget and enhance the processes of import substitution by domestic production.

– the further implementation of the reform of fiscal decentralization, which requires empowering local authorities to strengthen their fiscal autonomy and determine responsibility. For this urgent issue is the development of the Cabinet of Ministers of Ukraine together with ministries redistribution of powers and responsibilities of regional development management to lower levels of the hierarchy on the principle of subsidiarity in accordance with the requirements of the Charter. In addition, the Ministry of Regional Development, Construction and Housing and Communal Services of Ukraine, Ministry of Finance of Ukraine with experts NAS Ukraine needs to develop a method for determining the sufficiency of the region and the mechanism of state support to regions depending on the level of self-sufficiency.

Enhancing the effectiveness of fiscal policy be attained by achieving institutional symmetry observance of the principles of fairness and fiscal responsibility that will allow not only balancing the budget flows, but also create a framework for implementing social reforms, which are recognized by the most appropriate progressive development of Ukraine.

Hungarian financial policy changes – international context. The post second world war economic order is now re-shaping again. During the 1970s the European social market economies<sup>17</sup> were transformed to neo-liberal economies. From the late 1980s, the western European countries were able to successfully plant the neoliberal doctrines at the post socialist Central and Eastern

---

<sup>17</sup> Germany, France and North-European models

European (CEE) countries. More than 25 years after the democratic transformation, however, the doctrine became a kind of burden in those countries where the implementation was not properly prepared.

As every theory, the neo-liberal doctrines should be revised from time to time and the necessary adjustments have to be made. Today, parallel to the changing world economic map, the nations – including Hungary – are started to re-position themselves on this map.

We have to emphasize, that it does not mean the rejection of whole neo-liberal concept but the disadvantages of the concept have to be managed in order to prevent further welfare losses.

The struggles to obtain economic resources results new methods in the 21st century. The states and governments seek to increase (or maintain) their influence while the chance to realize global governance is reduced. The traditional economic centres (EU, USA) that had significant influence on Central and Eastern European countries previously are losing their positions. The structure of global economic prosperity are now depending on the developing world instead of the developed one<sup>18</sup>. The population distribution shows that USA and Europe together integrates 1 billion people, while Asia alone integrates further 2 billion by 2030. The dynamics of global economy is now determined by the BRICs<sup>19</sup>.

The economic policy of the European Union is less effective than those employed in Asian countries while the financial stability of EU has been decreased recently and its role in world economy is continuously declining. Nevertheless, EU is still serves as a good example in the field of science, culture and innovation.

The recent changes of Hungarian public finance system reflects on the one hand the global economic gravity displacements and on the other hand the historical efforts about the 500 year desired independency (including the economic policy). Consequently, compensating the historical deficits (continuously searching for better solutions) and the adjustment to the challenges of global economy are the forces that drives the changes in Hungarian public

---

<sup>18</sup> The situation is the same inside Europe – the growth dynamics of developing Central and Eastern European countries is significantly higher compared to the old member states. (e.g. 2014Q1 growth rate of Hungary is 3,5% while this number is

<sup>19</sup> Brazil, Russia, India, China 0,9% for the Euro-zone

finance policy.

The funds from the EU cannot substantially improve the level of economic development of Hungary. The Hungarian GDP per capita in 2004 was 63% of the EU average, while this number was 67% in 2012 – considering the same period, Poland, Romania and Bulgaria showed remarkable dynamic improvement in this index (51% to 67%; 34% to 50% and 35% to 47% respectively). These numbers mean that the convergence in other post-socialist countries are much more better than in Hungary. Undoubtedly, Hungary is eligible to use much more EU funds than the money have to be paid due to the EU membership – these EU funds are the source of the 90% of the Hungarian investments. The nature of these investments, however, are mostly infrastructural.

The EU membership has provided EU funds but in exchange for the membership the protection of domestic markets and support for national companies had to be eliminated that caused serious social problems such as unemployment and fiscal instability.

Results and Conclusions. Since 2010 the Hungarian economy has been governed on the basis of a policy that considers it a function of the state to influence the economy and consciously regulate and control market participants. In order to improve equitable contribution to financing public duties, the fiscal government has included international companies and banks among taxpayers, while the payment obligations of domestic companies and the income tax payable by the population have been cut considerably. Through regulated pricing, the household fees levied by public utility companies have been reduced significantly. As a result of these measures, the state budget deficit fell below 3 percent, the balance of payments became positive, Hungary was released from the European Union's Excessive Deficit Procedure, government debt is on the decrease, GDP is up and employment is increasing. The objective of fiscal government is to increase domestic solvent demand. This is achieved by using the social market economy model of Keynes and Konrad Adenauer.

In view of the above for Ukraine today should choose the most suitable model of the fiscal policy and state support to the economy as a whole, to evaluate its economic feasibility, and to identify ways of the legal support; develop and adopt, based on the international

standards and regulations framework law on the introduction in Ukraine of state support for export; create legal conditions for introduction in Ukraine of a new state fiscal policy that would meet international standards and requirements; create conditions for the formation of infrastructure for implementation of national fiscal policy.

As a result of co-ordinated fiscal and monetary governance, GDP is rising quarter after quarter. We have found new allied partners: Russia, the former Soviet member states, the countries of the Arab region and China. In addition to the diversification of our highly unilateral foreign relations, we also endeavour to moderate excessive Western orientation in the market of Hungarian government securities and state investments.

#### References:

1. Bukovics, I. Gondolatok a magyar közigazgatás megalapozásáról. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás, 2013/2. – P. 4-27.
2. Fukuyama, F. The End of History, European Publishing House, Hungary, 1994
3. Fukuyama, F. State Building, Governance and World Order, Századvég Publishing House, Hungary, 2005
4. Kucherenko D. G. The role of business education in the innovative development of society // D. G. Kucherenko, S. V. Zakharenko, // Racja stanu Studia i materiały. – Półrocznik nr 2-1 (12-13) 2012-2013. – Wrocław 2013 (Poland). – P. 247-255.
5. Kucherenko D. G., Shmorgun N. P. Development of the human potential through the investments in the human capital. – Scientific collection «Quantitative methods in accounting and finance» – Poland. – 2012. – P. 121-132
6. Kucherenko D. G., Levchuk N. I., Chachenko N. V. Problemy i perspektyvy stymuluvannya investytsiinogo protsesu u promyslovosti Ukrainy // Ekonomichnyi sbirnyk universytetu «Pereyaslav-Khmelnitskii DPU imeni Grygoriya Skovorody» vypusk 18/2. – Pereyaslav-Khmelnitskii. – 2012. – P. 223-245
7. Lentner, Cs. Valóiban magasabb szintű gazdasági modell a magyar piacgazdaság, mint a piaci elemekkel átítatott tervgazdasági rendszer? Heller Farkas Eszmetörténeti Füzetek, X. évfolyam, 10-17. p., 2010

8. Lentner, Cs. Historic and Scientific Overview of State Role in Economic Policies-Presented Through the Example of Hungary. In. Visnyk Kyivskoho Natsionalnoho Universytetu Tekhnologhii Ta Dyzzainu / Herald of Kyiv National University of Technology and Design Vol. 61. No. 5. pp. 182-191.

9. Lentner, Cs. Bankmanagement – Bankregulation – Consumerprotection. National Publishing House, Hungary, 2013 a.

10. Lentner, Cs. Public Finances and Government Management, National Publishing House, Hungary, 2013 b.

11. Polányi K. The Great Transformation. London, 1946.

12. Posner, R. The Failure of Capitalism, the Crisis of '08 and the Descent into Depression, Harvard University Press, 2009

13. Rodrik, D. Trade Policy Reform as Institutional Reform. In. Developing Countries and the Next Round of WTO Negotiations, Edited by Bernard Hockman, Harvard University, Handbook, August 2000

14. Rodrik, D. – Subramanian, A. The Primacy of Institutions, 2003. Finance and Development. Vol. 40. No. 30. June 2003. 31-34

15. Rajan, R. Fault Lines. Princeton University Press, Princeton – Oxford, 2010

16. Wenzel, H.-Dieter – Deppert, Thomas – Kachelein, Holger – Lackenbauer, Jörg Finanzpolitik in der Europäischen Union, Bamberg Economics Research Group, BERG, 2008

17. Williamson, O. The New Institutional Economics: Taking Stocks and Looking Ahead. Journal of Economics Literature. Vol. 38. Sept. 2000

Roman Rossi, Dr. hon.,

*Eastern European Center for Fundamental Research (EECFR),  
Czech Republic, Prague,*

Diana Kucherenko, Ph.D, Associate Professor,  
*Science and Research Institute of Social and Economic Development*

## **ACTUAL TRENDS OF LIFE-LONG EDUCATION IN UKRAINE AND EU**

Topicality of the theme of the article is explained that now in the emerging information society the usual models of the education are

changing rapidly, the models of work and life; it comes «knowledge era» with all its cultural, economic and social consequences. The going to the economy and society «based on the knowledge» or knowledge-based society, it is accompanied by the spread of the concept of life-long education or life-long learning, which requires comprehensive analysis. Recent years we have seen the growing number of the contingent of the students at the post-graduate education, training, retraining etc. That is why it is necessary to research the problems of the adults' education, which is directly linked to this area.

The purpose of the article is to determine the trends of the adults' education as a powerful factor of the social progress and personal development.

Presentation of the basic material. Mainstreaming of the adult education in the modern world and the intensity of its development is predetermined by the high social and economic dynamics of the society:

- the transition to a postindustrial society and introduce the concepts of the information society and knowledge society, affecting economic processes, deepening educational crisis and the crisis of the competence, the transformation of the adult education on the important, defining part of the continuous educational system;
- the processes of the globalization and internationalization, which entails the growth of the professional and social mobility of the people; significant demographic changes in the population, with declining birth rates, increasing number of the elderly;
- profound structural changes in the employment, reducing the need for unskilled labor and semi-skilled labor, a constant need for acquiring new and expansion of existing competencies;
- democratization of the society, expansion of the political and social choice, which requires increasing the active participation of the citizens in public life, development of civil society and ensuring equality in the educational opportunities for different segments of the population;
- development of the information and communication technologies, which are a significant factor in the educational change;

– the transition from the concept of the «education for the life» to «long-life education».

Social development today is based on the knowledge and primarily on the use of ideas rather than physical abilities, the possibilities of the technology and not on the processing of the raw materials or the exploitation of the cheap labor. To a man put forward new requirements for the mastering her or his lots of knowledge and skills, it must constantly update their lifetime, which is the main condition for the successful operation of their own life. Since the middle of the twentieth century the system of adult education is one of the most important means of the development of the society and the man.

According to the experts of the US annually updated theoretical 5% and 20% of the professional knowledge possessed by the engineers, doctors, teachers and other professionals [7]. In today's world the knowledge is changing faster than generations change. In this regard American economists even introduced the term «half-life of the competence» – a period when the moment of the graduation, due to the flow of the new scientific and technical information, competence of the specialists is reduced by 50%. In recent years, this period tends to be a significant reduction. Thus, 50 percent of «aging» of the knowledge of the engineers who graduated from the higher educational institution in 1940, was 12 years for graduates of 60th years of the last century – already 8 years, where for the modern graduate this term was reduced to five years. In just four years, there is a «competence-life» of the modern health care workers, teachers, managers. As a result, even university graduates, if not always continue to learn, very quickly become irrelevant knowledge carriers [7, p. 318].

It should be emphasized that the rapid growth of the information has caused problems, especially at the adult education. This requires constant training, knowledge recovery experts, learning new activities and the expansion of the technology. And hence there is a need for life-long learning and a significant improvement of the process of the adult education.

For the definition of the life-long learning used a number of terms. In the modern literature we can meet these persistent connections:



- «adult education»;
- «continuing education»;
- «further education»;
- «recurrent education» it is an education as a life-long learning by the alternating with other activities, mainly from work;
- «permanent education»;
- «life-long education»;
- «lifelong learning».

Each of these terms focuses on a certain side effects, but the general idea is the incompleteness of the life-long education for adults.

In European discussions on issues about the adult education made use of the various terms: life-long learning and life-wide learning (learning all life, that is, including all forms of learning – formal with the issuance of the certificate or diploma, informal, undertaken at seminars, conferences; informal, like self-education through communication, media use, reading, etc.).

The most common interpretation of the term «adult education» is to consider it as any adult educational activities regardless of the content, professional orientation, terms and forms of the education, degree of the institutionalization. The only criterion is the person's age [2].

The system of the generation and transfer of the knowledge in recent decades has changed dramatically, and many times their volume increased. This situation requires the development of the life-long learning where basic education must be supplemented periodically programs of the additional education and organized not as a final, complete, and only as the basis, the foundation, which is complemented by other programs.

Having analyzed a number of the studies on the designated topics we can say that increases the need for specifying the leading trends of the adult education in the current development of the continuing education in the EU countries and the need to consider innovative European approaches in the context of the social and cultural change enlarged European space, taking into account national traditions, values and mentality specific country, the importance of the developing a national strategy for the development, improvement

and quality management system of the adult education, adaptation of European experience with the specific features and Education of Ukraine.

The main areas of the international cooperation in adult education today are:

- implementation of the common research, cooperation with international funds;
- international conferences, seminars and symposia;
- promote the participation of the national scientific and teaching staff in the relevant activities abroad and the various educational forums and scientific exchanges, internships and study abroad students, teaching staff and scientists;
- publication and distribution of the foreign scientific and educational literature.

In world practice the multilevel structure formed of the non-governmental organizations operating in the field of the adult education, at the global level: the International Council for Adult Education; on the continental level – European Association of Adult Education; at the regional level – Nordic Council of Adult Education; at the national level – the Council of Adult Education in a single country. International Council for Adult Education (ICAE), EAEA, Asian Bureau of Adult Education (ASPBAE) and the Institute for International Cooperation of the German Adult Education Association (DVV) productive work, exploring various aspects of adult education.

In most European countries in recent years carried out the public events (Weeks of the adult education, etc.), which are aimed at the developing specific forms of the adult education, introduced the idea of the adult education, continuing education, continuous self-improvement for human life.

The European Commission brought together various educational and training initiatives into a single Program life-long learning (Lifelong Learning Programme). This program replaces the professional programs and distance education that existed before 2006 the Council of Europe adopted life-long learning as one of the major components of the European social model. Such training is not limited to the education sector; it is also a critical factor in the areas

of employment and social security, economic growth and competitiveness [11].

The state of the life-long education development is constantly in the spotlight of the various European institutions. The percentage of the people aged from 25 to 64 years involved in the various forms of the life-long learning is 9.7% in the EU. The great attention of the enterprises is paying to training their employees in the EU. The percentage of all enterprises, which provide training to their employees, ranging from 21% in Greece to 90% in the UK and 60% of the EU average. Positive dynamics is observed in most countries in recent years joined the EU. The initial training within enterprises is the most developed in Germany, UK, and Austria, Denmark and the Netherlands, Italy and France – about 50% of workers.

According to the statistics from Eurostat [13], over a third of the EU population aged from 25 to 64 participating in formal and non-formal education and training. At the same time young people, regardless of gender, reveals more active: 80% involved in non-formal education and training; 6% – in the formal education and training. Employers and educational institutions of formal education are major providers of non-formal education and training. Together they account for over half of the informal activity.

It should be noted that about two thirds of the EU population does not participate in formal, non-formal education or training; almost 70% have a low level of education. The average for the EU is 384 hours of formal and 76 of informal education and training. In Germany, these figures are the highest, accounting for 905 hours of formal and 76 of informal education. The followed Bulgaria, Latvia, Austria. In the UK, for example, there are respectively 121 hours of formal and 48 hours of informal. The most common reason is to get better jobs and improve career prospects. It named in the 17 countries about 43% of respondents. Almost 20% of respondents attended out of curiosity: 10% for getting a certificate and 8% for meeting new people.

In European countries there is a tendency that employers are major providers of non-formal education and training about 40%, non-formal education institutions and training make up 17% of the market of the post-graduate education.

To the informal education institutions belong the institutions of

the adult education, professional institutes, public centers, pedagogical universities, folk-schools in Scandinavia, Germany, Austria, Switzerland, a private company (linguistic). Other providers include them commercial institutions where education and training given time, only 5% of the total activity.

Indicative is also a correlation between the level of previous education and degree of the involvement in the study of the adults aged from 25 to 64 years, indicating greater opportunities and greater propensity for the continuing education of people with higher levels of the previous education [12].

By objectives, which include realized and the system of the continuous education, it can be divided into three components.

The first component of the life-long learning is an advanced professional education that promotes professional potential of the modern high-tech economy. The consumers of the services of the system of the continuous education is socially adapted part of the population that receives education consistently at all levels.

The second component of the life-long learning provides diverse populations to adapt to changing conditions. This subsystem provides education aimed at the adaptation and rehabilitation of the social and professional groups not able to adapt to rapidly changing social environment. In addition, this subsystem involved citizens who have for various reasons access to the formal system of the vocational education that puts them the threat of de-socialization.

The third component of the adult education provides meet the diverse educational needs of the individual citizens, such as language training, obtaining psychological, cultural and other knowledge, communication skills, special abilities and more.

In these circumstances it is needed a new view of the role and importance of the life-long learning that meet modern educational needs. Non-formal education, although it may be planned «from above», but really there and done only in response to the specific educational needs «bottom». This activity is supported by students «inside» through the implementation of their current interests and needs.

The purpose of adult education in each country is to ensure the scientific basis for continuous education and training and flexibility in the allocation of time between education and work for a living;

promote the combination of the continuous learning with work; taking into account the experiences of an adult. As we can see, the purpose of the adult education must find its place in the context of the social, cultural and economic development of each country.

The life-long education in Ukraine is still at the level that meets international trends. There are no official statistics on this, no special concepts and applications. On the other hand lifelong learning comes to leading positions in the world's educational processes – is dictated by the basic trends of modern humanity. Therefore, it is essential for Ukraine in the near future to take effective measures to address the backlog in this area.

The pressing problem for implementing the concept of the life-long learning is the imperfection of financing schemes that provide pay for learners; subsidies to educational institutions and incentives to companies that invest in adult education; limitations in Ukraine broad and full funding of training people with low education, unemployed, immigrants and people with disabilities. At the same time, the feature of the present funding of the adult education, on the one hand, active support at various levels of vocational education of adults, and the second – the informal education funding cuts.

World and European experience shows that funding for post-graduate education can be used various instruments:

- Scholarships and Grants. Most countries and universities offer financial assistance that is not required to reimburse provided to meet the needs or scholarship for achievement in education;
- student loans. Student loans exist in the various forms in more than 60 countries. Many universities organize and finance student loans;
- Contracts of the human capital offered by private firms and different from student loans. Student agrees to repay part of their income to investors who have a share in the equity income students after graduation. Contracts of the human capital are capital on a pilot basis in Chile, Colombia, Germany and the US;
- Vouchers. Among the six countries, Bulgaria and Hungary have implemented in the form of vouchers off higher education. Students are entitled to study at universities of their choice;
- education savings accounts. Savings accounts for learning

(sometimes also called «individual learning accounts»), to encourage families or individuals to save for higher education. Such state (Belgium (Flanders), the Netherlands, Spain, Sweden, Scotland and Wales) encourages families to make money for their children's savings accounts, or offering tax benefits or appropriate donations. These accounts are used for the professional training purposes; workers and employers invited to open accounts and use the money for further their education [10].

The current stage of the global development of the education is characterized by the growing role of adult education in ensuring positive changes in various aspects of society. In this study it is important to consider the features of an adult, particularly its experience, which should be used in education as a component of content. For example, British researchers suggest various features adults that must be considered in the study, the main ones are:

- presence of the adults own motivation to learn;
- determination process of the training professional, social, domestic and temporary factors;
- presence of the certain educational stereotypes because of previous educational experience that may promote or hinder new learning.

The specifics of the adult education system manifested in the fact that any educational system should be able to arm not only knowledge, but also because of the constant and rapid renewal of knowledge to form a continuous need for independent mastering them. Self-education and skills, as well as independent and creative approach to gaining knowledge will accompany a person throughout the active life. New Education «should teach a man to classify and reclassify information, assess it, if necessary, change the category movement from concrete to abstract and vice versa, to address the issue of a new position: how to train himself. Illiterate the man of tomorrow will not be those who can not read, that he who «never learned to learn»».

Conclusions. It is important to note that primary education should be a continuous activity of the adult population. In this way, adult education is a separate, independent branch in the life of the human society, as is well known that the solving issues of the society is

exclusive prerogative of the adult population. One of the leading trends of the modern education is the life-long education. In many countries, the adult education has become a new, supranational sector, which has international, European and other continental, national structure of the management and distribution. The development of this promising industry in the world provided the integration and interaction of the state bodies and NGO management. Therefore, in Ukraine to date is the need to ensure its active participation in the international organizations, adult education, such as the European Association for Education of Adults (EAEA), International Organization for comparative research in adult education (ISCAE), the European Organization for Research of Education for Adult (ESREA) and others, as well as in the international programs and projects, to expand international relations and information exchange in the field of the adult education. In the context of the adult education is advisable to pay attention to the distance education and education in the workplace.

The realization of the open education can become the key to a new building in Ukraine modern industry that could play an important role in improving the social climate and quality of the human resources and to create a significant number of new jobs.

#### References:

1. Andryuschenko T. K. [Internet access] – [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vchu/ped/2010\\_183\\_1/N183-1p012-016.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/ped/2010_183_1/N183-1p012-016.pdf)
1. Leschenko I. T. [Internet access] – <http://gisap.eu/ru/node/1380>
2. Mospan N. V. [Internet access] – [http://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=2644](http://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2644)
3. Ogiyenko O. I. Tendenzii rozvytku osvity doroslyh u skandinavskyyh krainah: monograph / O.I. Ogiyenko; [za redakziyeu N.G.Nychkalo]. – Sumy: Ellada-S, 2008. – 444 p.
4. Ogiyenko O. I. Genesis definizii osvita doroslyh u zarubizhnyh doslidzhennyah / O. I. Ogiyenko // Problemy suchasnoi pedagogichnoi osvity: Pedagogika I psykholohiya. – Yalta, 2008. – Vyp. 19, Part 2. – P. 113-120.
5. [Internet access] – <http://www.govforc.com/index.php?id=353>
6. Sigayeva L. E. Rozvytok osvity doroslyh v Ukraini: monograph / L. E. Sigayeva // Kyiv: EKMO, 2010. – 419 p.

7. Data of UNESCO institute of statistics. – [Internet access] – <http://data.uis.unesco.org/index.aspx?queryid=189#>.
8. Knoll Joachim Heinrich. Issues and trends of adult education in a European dimension: Brussels. pp.1315. In: EAEA news. vol. 4, 2007, no. 1.
9. Salmi J. Scenarios for Financial Sustainability of Tertiary Education. Higher Education to 2030. – Volume 2 : Globalisation. – OECD, 2009. – P. 285-323. [Internet access]: <http://www.mfdps.si/Files/Knjiznica/higher%20educational%202030%20OECD.pdf>.
10. The Lifelong Learning Programme: education and training opportunities for all [Internet access] - [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc78\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc78_en.htm)
11. Adult education trends and issues in Europe [Internet access] – [http://ec.europa.eu/education/pdf/doc268\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/pdf/doc268_en.pdf)
12. [Internet access] – <http://ec.europa.eu/eurostat/help/new-eurostat-website>

Riashchenko Viktoriia, Dr.oec, Associate Professor,  
*ISMA University, Riga, Latvia*

## **INNOVATIVE ACTIVITY IN LATVIA: PROBLEMS AND PROSPECTS**

Abstract. In this article problems of development of innovative activity in Latvia are considered. The main emphasis will be made on the main directions of creation of an institutional basis for the innovative capacity of Latvia, definition of a role of the state as organizer, the catalyst, and partner of these interactions. Strengthening of this role has to help reduce the existing significant gap between entrepreneurial and research spheres. The economic basis of the society which is based on knowledge is made by national innovative system. Therefore for further development of economy of Latvia in innovative system effective relationship between science, production and society has to be adjusted. Innovations must form a basis of development of economy and society, and requirements of innovative development, in turn, in many respects must define and stimulate the most important directions of development of scientific



activity in Latvia. The mechanisms allowing adjusting large-scale processes of effective interaction of science, productions and society in general in Latvia are absent today as there is no institutional basis for significant motivation of economic agents in production to innovations, and in the research sphere – to the applied activity focused on creation of innovative potential for the country. The European Commission's Innovation Union Scoreboard 2015 reveals that the EU's overall level of innovation has remained stable. However, the crisis has left an impact on the private sector's innovative activity: the number of innovative firms is in decline, as are venture capital investment, SMEs' innovations, patent applications, exports of high-tech products and sales of innovative products. While there have been improvements in human resources, business investments in research and development and the quality of science, these are not enough to result in a stronger innovation performance. Therefore, the effective role of the state in this area in many respects depends on the solution of the following tasks:

1. Creation of incentives to innovations for the enterprises. To achieve this competitive environment must be created.
2. Organization of the process of the knowledge production for which reason more adequate system of salary payment to scientists depending on quality of the scientific result received by them has to be created.
3. Formation of infrastructure of innovative interaction between science, business and state. First of all, development of institutional instruments of this interaction is required.
4. Support of a transfer of technologies which requires setting of an accurate and purposeful regulation of the corresponding procedures and mutual financial settlements.
5. Creation of motivation and infrastructure for emergence of effective relationship in research and development between the private sector (production) and the public scientific and technical sector. It is the most important task for ensuring technological development of the country in the long term.

Keywords: business, development, enterprise, innovation, research, state.

Introduction. Innovation is the 21st century, the source of growth. Innovation system consists of education, science, technology transfer, entrepreneurship, favorable legal environment, financial aid opportunities, availability of skilled labor, infrastructure, information

and communication technology support. Economic and social progress results in a product, process, service, positioning, marketing, innovation interaction paradigm. The European Union's current strategy and operational programs is a priority market demand driven products and manufacturing process innovation.

In our time before the economy Latvia continued the task of sustainable development. Moreover, the level of development, which is now in the economy, becomes persistent signs of economy based on knowledge. This means understanding the future development depends on innovation and new technologies. To move to the next stage of evolution, which involves the use of human capital, intellectual resources and high technology, not support rent an economy based on the exploitation of natural resources needed innovation. This development of innovative potential of becoming one of the main factors for the country's competitive edge in the world. In general, most economists and scholars, recognizing the futility neinnovatsiynoho the development of the economy, optimistic about the possibility of transition to innovation management in the country [1]. Obviously, this is why the problem of activation of innovative economics modernization and technological updating, stimulating investment inflows to finance innovation in the context of improving the country's competitiveness is central.

According to the report of the European Innovation Scoreboard 2015, the Baltic countries in the European ranking of innovation actually retained last year's position. But this is unlikely to be called stagnation, since the introduction of innovations in all three countries has been associated with a lot of obstacles to overcome which will allow to make a breakthrough.

Latvia in the overall rankings of innovation rose by one place and took 26 position. Lithuania, on the contrary, went one step lower – 25 place. But Estonia has consistently ranked 13th place, far ahead of its neighbors.

Conceptual framework. The European Commission's Innovation Union Scoreboard 2015 reveals that the EU's overall level of innovation has remained stable. However, the crisis has left an impact on the private sector's innovative activity: the number of innovative firms is in decline, as are venture capital investment,

SMEs' innovations, patent applications, exports of high-tech products and sales of innovative products. While there have been improvements in human resources, business investments in research and development and the quality of science, these are not enough to result in a stronger innovation performance.

Despite the fact that Estonia has retained the best result among the Baltic States, it has lost its position in the pan-European background in connection with the reduction of active innovative small and medium-sized enterprises and the decrease in the volume of sales of innovative products. The decline in Lithuania is due to lower sales of innovative products, a small share of patents, weak collaboration public and private sectors, as well as insufficient private sector investment in research.

With regard to Latvia, the one notch in the rating helped her up, for example, the increase in the number of doctoral students. Nevertheless, Latvia still lags behind the EU average due to low number of innovative small and medium-sized enterprises and the reluctance of the private sector to invest in research.

Low activity of the Baltic States, when it comes to investments in research and development, experts explain the lack of major international manufacturing companies, which are more likely to create and innovate. In addition, the Baltic States export structure (wood, furniture, agriculture and food industry, chemical industry) also explains why companies spend less money on the creation of innovation - the main exported goods do not require an innovative approach.

According to the research «Innobarometer 2015 – Innovative trends in the EU enterprises, three-quarters of EU companies have introduced innovations in the period from 2012 to 2014. In Estonia, the number of companies that have introduced innovations was 44%, in Latvia – 72%, and in Lithuania – 64%. The figures seem surprising, given that it was Estonia has always been a technology leader in the Baltic States, but in their responses Estonians were more conservative.

According to the survey of small and medium-sized enterprises, most actively introduce innovations in its activities in 2016 the company plans to Riga and its surroundings (58%). They are followed by entrepreneurs from Vidzeme, Zemgale (57%) and

Kurzeme (54%). The lowest interest in innovation among entrepreneurs in Latgale – 61% of enterprises are not planning any changes to its innovative activities.

Most companies in Estonia and Latvia (66%) was invested in the acquisition of machinery, software or licenses. Also Estonian companies heavily invested in training. While Latvian actively invest in the improvement of the organization and business processes. As for the factors that hamper innovation, in Estonia it is the lack of human resources and weak marketing channels. Latvian companies complain about the tough competition and the lack of funds for investment. Lithuania has also spoken about the lack of human and financial resources, as well complain about the lack of experience in the field of marketing.

Interviews with representatives of small and medium-sized businesses the Baltics. According to this study, in the three Baltic countries the company this year to invest in innovation: 59% – in Latvia, 68% – in Estonia and 70% – in Lithuania. Most are going to invest in new products or services, as well as personnel development.

However, only less than 10% of companies think about changing the business model, which is very disturbing. Given that the Baltic countries are rapidly losing their advantage as a place where labor is cheap, only an innovative approach will help companies to remain competitive. For those who are thinking about long-term prospects for business development and expansion activities in foreign markets, the introduction of innovations, especially in the organizational and technological levels, it becomes vital.

But in order for Latvia to become a country with a knowledge-based economy, there are changes in the national short-sighted policy and to start seriously investing in education, science and innovation. To change the situation, it is necessary to urgently:

1) amendments to laws and regulations, providing for a national mandate on state and local government funds committed invention patenting and licensing of the national research institutions in which these inventions made;

2) provide for the public funding of invention patents and patent maintenance (for example, from the market study requested jumiem of funds and / or other sources);

3) to take the necessary measures in order for the EU and national

funds to restore inovati-fatigue science in the public sector the necessary scientific infrastructure;

4) focus basic and applied research in the economy be developed as a priority directions, expanding funding for national research programs;

5) to renew and expand the financing of scientific research to market demands (final beneficiary – R & D team, commissioned and co-financing – the private sector);

6) promoting clusters and cross-sectoral cooperation in the formation of this cluster focuses on business and scientific cooperation of institutions in the creation of innovation;

7) develop (including Riga region) specialized fostering innovation infrastructure (competence centers, scientific technological parks, pilot plant, product research centers, innovation incubators);

8) to stimulate cooperation between education, research and industrial sectors, requires employers to their increased participation in all levels of training of specialists;

9) to improve the availability of information about the type of innovative products are needed for the market and that they are able to create Latvian;

10) improve (according to Task Force recommendations) of existing EU activities and other financial instruments available directly innovative and competitive solutions for the creation;

11) prescribe a special tax policy ward entrepreneurs in the EU co-financed projects in science and innovation in the public sector (similar to the Lithuanian state policy in this direction);

12) create innovation challenge fund promising innovative solutions for financing development. Latvia has the potential to become a developed country with a knowledge-based economy. Scientists want to and can develop innovations to ensure rapid growth state, but are statesmen enough wisdom and political will to listen to them.

Therefore, the effective role of the state in this area in many respects depends on the solution of the following tasks:

1. Creation of incentives to innovations for the enterprises. To achieve this competitive environment has to be created.

2. Organization of the process of the knowledge production for

which reason more adequate system of salary payment to scientists depending on quality of the scientific result received by them has to be created.

3. Formation of infrastructure of innovative interaction between science, business and state. First of all, development of institutional instruments of this interaction is required.

4. Support of a transfer of technologies which requires setting of an accurate and purposeful regulation of the corresponding procedures and mutual financial settlements.

5. Creation of motivation and infrastructure for emergence of effective relationship in research and development between the private sector (production) and the public scientific and technical sector. It is the most important task for ensuring technological development of the country in the long term.

6. Increase of educational level of management and simplification of access to necessary information. At the same time formation at the producer of ability to imitate and adapt foreign technologies is also important.

Overall, the most important thing that needed to be the innovation leader, is the introduction of a balanced system of innovation, the appropriate level of public and private investment goes hand in hand with productive innovation partnerships formed by companies and academic experts, as well as a strong educational base and outstanding research. Need to innovation impact on the economy expression of innovative products for sale and exportation, as well as in employment.

Regions innovation performance also increases specialization in key enabling technologies, in particular, advanced materials, industrial biotechnology, photonics and modern production technologies [3].

It is expected that in the next two years, the EU's innovative performance increase. The following year, the same level or more to invest in innovation plans for most companies. The biggest is the probability that their investments in innovation will increase next year, Romania, Malta and Irish companies.

#### **References:**

1. The European Innovation Scoreboard report and annexes, and the indicators database are available at: <http://ec.europa.eu/growth>

/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/index\_en.htm

2. Centrālā statistikas pārvalde, 2016

3. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-16-2486\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-2486_en.htm) World Tourism Organization International conference on youth tourism, New Delhi (India): Final report. 18-21 November 2014. Available at [http://www.atlaseuro.org/pages/pdf/Student\\_Youth\\_Travel\\_Bibliography.pdf](http://www.atlaseuro.org/pages/pdf/Student_Youth_Travel_Bibliography.pdf) Accessed: 29-03-2014.

Tereshchenko S. I., Doctor of Economics Sciences,  
Associate Professor,  
*Sumy National Agrarian University*

## **RESOURCE RISKS IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT**

Production and financial results of agricultural enterprises are directly determined by its resource capabilities. Therefore, their resource potential should be considered in dialectical unity with conditions of production. Quite often businesses operate under uncertainty, and that means uncertainty of financial results and the inability to timely respond to any changes in the external and internal environment.

It should be noted that the conditions for the functioning of agricultural enterprises in the modern economy are becoming increasingly complex as the number of factors that influence their activity is increasing. This contributes to the deepening international integration, openness of the economy, the development of scientific and technological progress, increasing demands on product quality from the side of consumers. Changing these factors can be both favorable and unfavorable for the company that is associated with certain risks, including such as price fluctuations, reduce productivity, reduce livestock productivity, natural hazards such as drought, hail, flood, which are related to agricultural production and can lead to production losses.

The result of action of these risks are significant variations in farm income at different times during the year. It is for this reason, in the last decade in economic science and practice is paid a great attention to the development of knowledge about business risks.

Today in countries with market economies the issues of development and implementation of strategies and risk management at national or regional level are coming on the front position.

Thus, in the present conditions it is appropriate to talk about the problems of financial improvement of agricultural enterprises in view of resource risks and formation of potential compensation, which means opportunity for agricultural businesses to respond to the changing conditions of operation. To analyze resource risk that affects the financial position of the enterprise we should determine the risk category. In our view, the risk category should combine: the definition of «resource risk»; expert evaluation of factors that affect the amount of risk when making financial and economic decisions, sources of its formation on a large number of business models; the definition of «risky agricultural enterprise» to identify risk factors and its impact on key indicators of financial stability of agricultural enterprises.

Approaches to the theoretical definition of risk allow us to conclude that there is no a single point of view on the issue of the meaning of this concept.

Encyclopedic Dictionary edited by Azriliyan A. N. [10] indicates that risk is a case about which nothing is known, will it appear or not; or a case where the time cannot be determined.

Yastremsky O. I. notes that risk is the uncertainty in income, the size of which depends on the general state of the economy [15] in the general understanding of scientific terminology, in advanced economies risk is understood as the possibility of material and other costs that may arise from any decision.

So according to definition given by Hoyer B. risk is the probability of causing damage as a result of any undertaken activity [9]. Y. T. Balabanov in his scientific work considers risk as direct damage [2]. In our opinion, such interpretation could lead to the concept that use of the term «risk» in the economic literature is not very reliable.

Blitzer C. and Lessard D. correlate risk with the possibility of additional income as a result of conditions that have developed positively for the company. Conducted by their study results of the survey of experts show that 33.4% of respondents agree with this value; 21.1% indicated that they believe the risk is associated with



the possibility of danger; 20 % defined the risk of uncertainty in the implementation of any decision [4].

All the above mentioned definitions somehow combine risk of loss.

But between these concepts cannot be put a sign of equality. The risk, in our view, is not the damage caused by imperfect financial or business activity, but the possibility of departing from the purpose for which is taken a decision.

However, there is another point of view. Thus, in the 20-30-ies of XX century in England and France there was developed a theory, which representatives were scientists such as. Knight F. H, Marshall T. and Pigou A. It is based on the following assumptions: the company, which operates under uncertainty and profit of which is a random variable, should be guided in its activities by criteria such as the size of the expected profit and its possible value fluctuations. According to this theory, the behavior of entrepreneurs driven by the concept of the so-called marginal utility: if you need to choose one of two options for investment capital with similar business profits, you should choose one of the options, in which fluctuations in earnings will be less risk. This theory implies that reliable profit is always more useful than the expected profits of the same size, but is associated with possible fluctuations. Consequently, there is a definition of risk and profit [14].

For different views the definition of risk cannot be regarded as an integral category. Accounting and evaluation of possible damage or expected income is only a small, minor side of the problem which is being solved. In actual economic conditions risk assessment should take the leading place in the overall system of analysis of business enterprises as their financial activities are too risky, depending, for example, on imperfect legal framework, tax system, labor market management and so on.

Therefore, we suggest that risk is a deviation in receiving financial results under certain circumstances, at the time of the action. This richness of risk is the most universal and can include other than, in fact, risk assessment and the availability of optimal management and development of specific measures to minimize the impact of the predictive value of risk performance.

Since the farms are associated with the probability of loss of

resources in the course of business, there is a need in the definition of resource risk as a result of a shortfall in planned financial results. According to the author, resource risk is the possibility that the value of the resources at the disposal of the company is less than the estimated or projected amount of risk or may take place the lag in conducting job because of the sudden unavailability of resources. This concept allows one to characterize risk not only in terms of quality evaluation, but also in quantitative one; to apply specific methods and techniques to prevent, identify it with the risks inherent in other areas of agricultural enterprises. The risk in this case can be evaluated in its level and value. Based on this definition, the main point in assessing risk is resource definition and forecasting of possible losses of agricultural enterprises in the implementation of its business by not rational use of its own resources. For this is the need to make an estimate of the costs to be incurred in the production of the main types of products, namely labor costs, costs for the purchase of fuel and lubricants, feed, seed and so on. One must pay attention to the costs that may exceed planned ones. These costs occur randomly and are not economically justified. To estimate the amount of these costs, it is necessary to separate them from the total of all of the expenses incurred by the company to manufacture a particular product. It should be noted that unpredictable costs affect the riskiness of financial results through facility management. Generally, the larger the expected return is, the greater the magnitude of the risk is and vice versa: the smaller profits are – the smaller the risk is.

The risk is fully possible to predict to promptly decide on its avoidance. The effectiveness of risk management in most cases is determined by the classification of risk [8]. In our view, under the classification of risk should be considered a risk sharing for certain groups on certain grounds (internal and external) to achieve the desired result. In turn, scientifically based risk classification allows to clearly determine the location of each type of risk in the overall system management. It enables the use of certain methods and techniques in the management of risk. Optimal risk classification structure should split them into groups, species, subspecies and varieties to determine the extent of total risk based on resource risks, which are formed on separate cycles of production process.

We believe that as optimal classification system should be

understood the rational allocation of risks based on their characteristics. This allows considering its impact as a whole on all the activities of the company, and the specific targets of the industry. The optimal structure can be considered as part of the risk management system.

System risks that affect financial and economic activities of agricultural enterprises should be considered at two levels. The first level should include general risks which are formed at the macro level, and the time of their occurrence is independent of the production process. Let us consider the specified set of risks (figure 1).

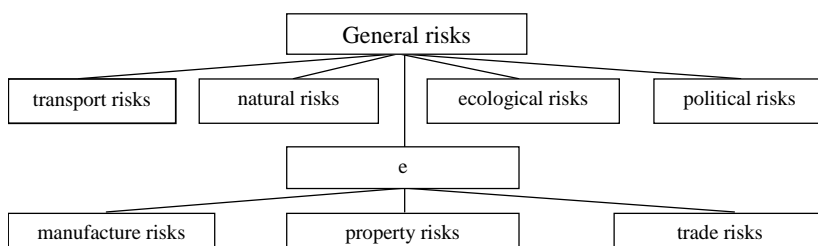


Fig. 1. Classification of general risks

Source: formed by the author

General risks – the risks arising out of the enterprise, but having a significant impact on its operations. These risks include:

1. Natural risks – risks related to the manifestation of the elemental forces of nature. Before the emergence of the risk factors include: earthquakes, floods, epidemics, various natural disasters, etc. [3].

2. Environmental risks – risks associated with this toxic explosions, accidents at nuclear power plants, etc. [5].

3. Political risks related to the political situation in the country and region. These include all types of risks that are caused by administrative restrictions of financial and economic activity associated with changes existing in the country's political course, civil war, revolution and so on.

4. Transport risks – risks related to the carriage of goods by following types of transport: road, sea, railway, air. These include traffic accidents and accidents.

5. Entrepreneurial risks are largest group of risk. They can be viewed at various levels, as they directly affect the financial stability of the company, the formation of equity, timeliness of business entities' conducting their financial obligations, etc. [1].

The second level of resource risks are risks that arise at the enterprise as a result of unforeseen costs due to accidental change of economic conditions of agricultural enterprises caused by the change or loss of any kind of resources, both in quantitative and qualitative evaluation.

Analysis of the literature shows that any company has the informational, labor, technical, technological, financial, innovative, intellectual and land resources [7].

A variety of resources determines the features of resource management risks. Thus, the resource risks include (figure 2).



Fig. 2. Structure of resource risks of agricultural enterprises

Source: formed by the author

1. Labor risks – risks associated with a sudden shortage of manpower, worsening of demographic situation in the region, as well as a breach of technologies as a result of not using qualified professionals.

2. Market direction of functioning of farms causes the appearance of market risks associated with fluctuations in prices for products and the resources necessary for development in the future. The structure of the market risks includes the logistical risks as the risks of logistics operations of transportation, warehousing, cargo handling

and inventory management and logistics management risks at all levels, including managerial risks that arise during the execution of operations and logistics functions.

3. Financial risk – a risk arising from the imbalance between costs and benefits received by agricultural enterprises; lack of sources of financing, payments at the time they occur.

4. Production risk – a risk arising directly in the production process and appearing shortfall in production or quality deterioration as a result of non-compliance of technologies, increasing of current expenditure as a result of the overrun of resources in natural manifestation.

5. Informational risk – a risk arising from a shortfall of information or its use which is not successful, leading to fluctuations in obtaining financial performance.

6. Management risks associated with the probability of losses due to inefficient management of staff and ineffective decision-making.

7. As innovational resource risk should be understood the risk that arises in any activities related to innovation processes, development and production of new products, goods, services and their commercialization, implementation of socio-economic and scientific-technical projects.

8. Intellectual risks associated with inefficient use of intellectual resources and assets, especially labor management employees.

The list of resource risks will be incomplete without the risk of unforeseen competition, caused by the presence of uncertainty of development of strategy of behavior of market actors, namely the emergence for enterprises from other sectors promising spin-offs on the industry in the development of new products and technologies; new business organization of similar specialization; expansion in the local market by foreign exporters; creating alternative products (product analogs) and their main focus on the needs of customers in the base product.

The consequences of different types of resource risks on farms are: shortfall in yields on the main types of agricultural products; decline in revenues in principal activities; increased costs resulted in overspending of resources, both in physical and value terms.

Risk management – a set of methods, techniques and measures that make it possible to some extent predict risk events and to take

certain actions to exclude or reduce the negative consequences of their occurrence. This resource optimization of risk – the process of choosing the best option with many possible solutions for bringing farms in the balanced state. That process of optimization is primarily a rational decision making. To make the best management decisions generally are used several approaches: use of the scientific method; use of systemic orientation; use of models (figure 3) [11].

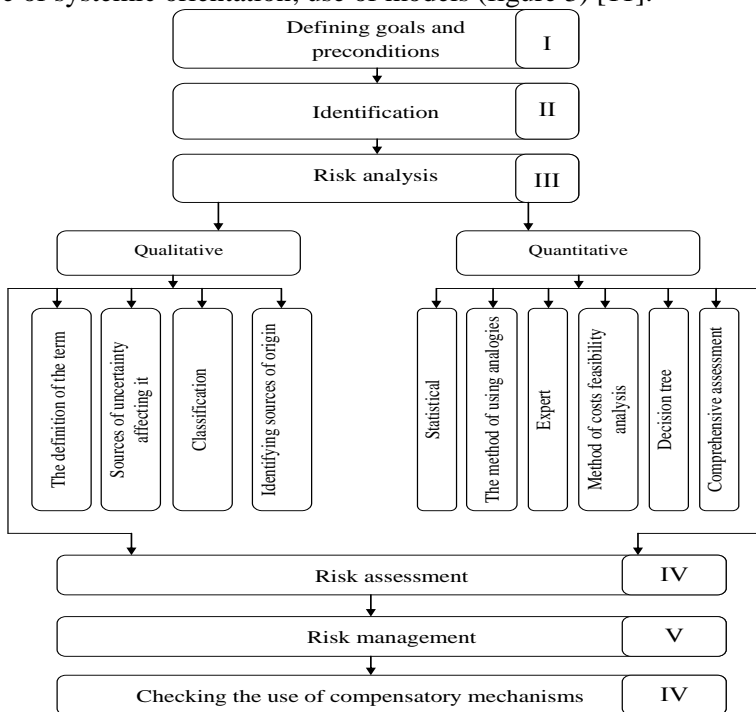


Fig. 3. Steps of risk-management process

Source: formed by the author

In addition, risk management – a specific management function, which is implemented in the planning, organization, motivation, control and regulation, aimed at eliminating or minimizing adverse effects to obtain additional profits at the occurrence of risk.

These approaches to optimize resource risks make it possible to identify a set of coherent and interrelated phases of risk management. Risk management is carried out in several stages:

1. Defining goals and assumptions. At this stage, the overall objectives and parameters are justified within a particular risk or group of risks that can be studied and decisions made on them.

2. Identification of risks. At this stage, it is necessary to determine the list of risks that may arise in the company, to determine their size and set the effects and extent of management.

3. Risk analysis. It consists of two phases: the ability to determine the time of its occurrence and evaluation of its effects. That set the probability of its occurrence at some stage and assessment of its possible consequences in cash.

4. Risk assessment. At this stage a comparison of the possible consequences of risk with probability of its occurrence, and the cost for its compensation is conducted.

5. Directly the process of risk management. At this stage, the formation of compensatory mechanisms to minimize risks by redistributing resources and regulation of their operation. As an aspects of risk management are: its forecasting; development of paths for its optimization and minimization.

6. Checking. At this stage the test application of compensatory mechanisms to optimize and minimize the occurrence of risks in agrarian formations is conducted.

In our view, the most effective methods of management including resource policies in terms of risk management, based on the rational use of financial resources and minimizing potential losses and maximizing possible revenue arising at risk are:

1. Economic methods, namely:

– compensation – effect of this method is based on insurance and creating reserves (special funds) to compensate for the financial consequences of risk. The essence of insurance is that the agricultural enterprise directs part of the financial resources onto insurance of risks. This accordingly enables to partially or fully compensate any damages for loss of resources. This element of method can be used if it is a maximum magnitude of risk and the enterprise itself cannot compensate it. Booking method is closely related to insurance, but they have their fundamental differences. During backup a company accumulates the appropriate portion of the funds for specific internal reserve funds. These funds can be used at

the discretion during compensating losses;

- speculative – a method that allows the management of the company, to position itself as a profitable manufacture, sometimes overstating its market value. Such acts are fully justified in modern conditions;

- stimulation – this method is among the most important economic ones. The entire set of material incentives can be divided roughly into two groups. The first group – a direct influence of incentives (salary, bonuses, etc.); the second group – incentives of indirect effects (all types of incentives that are not related to material benefits free meals, compensation of spa treatments, etc.).

- preventing risks – a method by which you can bring to economic justice those who are guilty in causing damage.

- In modern management practice, this method is used only in relation to the workers of the enterprise, or the irresponsible business partners. The main tools of economic methods of prevention are fines and others.

2. Legal methods are based on the main provisions of the current legislation to prevent risks and neutralize their effects. These include:

- criminal-law– the essence of this method is to ensure the conservation of all resources available to agricultural enterprises. The method includes applying penalties for inefficient use of resources and causing them damage;

- administrative– legal essence of this method is to ensure the conservation of all resources available to agricultural enterprises. The method includes applying penalties for inefficient use of resources and causing them damage.

Today, among the experts there is no clear approach to solving the problem of how to manage the risk, and moreover – resource risk. According to the traditional view, to manage the resource risk at farms should be created a special department (figure 4).

Creating such a department depends on the size and financial capabilities of the company. If this is a small agricultural enterprise, it is sufficient simply to conduct regularly calculation of risk and find resources to respond to it. With the appearance of financial capacity farms can create both at the enterprise or at the regional level resource management department of risk management.



Authority control may be financial department, which includes the following sectors: sector of insurance operations, security sector and prevent losses sector, the sector of claims, sector of venture capital, and so on. Features of this service lie in the practical implementation of the chosen strategy, namely identifying resource risk, registration of risk – incidents and their statistical analysis, management of insurance programs, the implementation of measures to enhance safety of agricultural enterprises, the implementation of programs of training of working personnel.



Fig. 4. Organizational-structure scheme of service for risk-management for medium-sized agricultural enterprises [12]

Risk management often assumes one of the deputies of senior managers of agricultural enterprises, whom some experts help to. The composition of these professionals depends on the characteristics of each case, but in general all the work is carried out in two directions: prevent damage and reduce losses from the use of one of the types of resources and prevention of risks.

Let's add that analysis of the best practice in risk-management, commissioned by Financial Executive Research Foundation, Division of International Financial Executive International organization, which brings together 15,000 financiers of companies of senior range around the world shows that there is no standard scheme of risk management at a company [6].

It should also be noted that risk management is the correctness and accuracy of risk calculations, which constantly threatens property, the financial performance of agricultural enterprises. Based

on the obtained information analysis of the structure of resource risk is conducted and determining the type of resource which use is not sufficient and led to a negative result for the whole enterprise. This allows to select the correct strategy and risk management techniques. However, the final decision on the choice of alternative risk should be taken by a leader who carries full responsibility for the decision.

However, the entity should develop specific policies with respect to risk. The frequency of occurrence of a particular type of risk depends on the profit that agricultural enterprise wants to get, and the presence of its funds [15]. The distribution of frequency of hazards in certain situations is shown in figure 5.

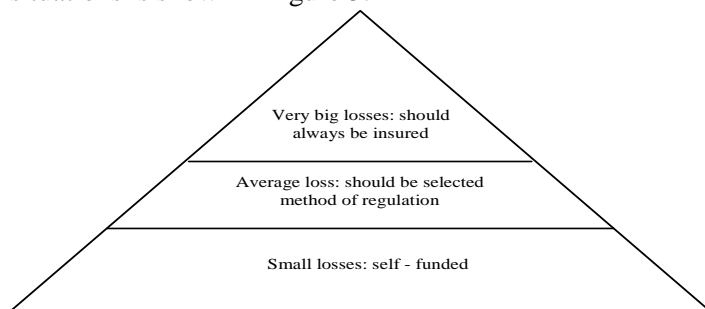


Fig. 5. The frequency of occurrence of new types of resource risk at agricultural enterprises [13]

Analysis of the situation shows that: small damages received by farms in economic activity resulting in low use of certain resources occur more frequently than large. Such a situation is that the agricultural enterprise has insufficient available funds in the accounts; a large amount of losses are formed, due to the fact that a small number of them have free money, especially in large volume with which it can work. It should be noted that the possible loss of small enterprises financed independently is at its own expense. In case of an average size of potential losses it is needed to use bank loans. For very large potential loss insurance is necessary.

Consideration of risk as an economic category determines causes and the concept of «risky agricultural enterprise». In our view, the risky agricultural enterprise is, above all, the company that is most

often specialized in high-quality products that have the potential growth; which may be in short term refocused on new products and which can enter the market with a new product. However, it should be noted that there are varying degrees of risk, depending on: the size of the company; number of employees; the amount of fixed assets; the type of products; markets and more.

In this regard, the farms can be combined in the following groups. The most risky: these include companies – giants factories, which are with the highest resource consumption level, the most of them have a large amount of currency, a significant number of employees; medium degree of risk. These include farms, because their work depends on natural conditions, and the main means of production are land, on the efficiency of which dependsthe efficiency of the enterprise. The least risky – are small enterprises, agricultural firms, farms, small-sized production and which have local markets.

In general, the distribution of venture into groups allows to further define the extent and magnitude of risk. Any company, including agriculture, in terms of economic instability is risky. Risk serves a mandatory element of any economy. The risk of a natural, objective process is driven by economic laws (the law of value, competition etc.). The dominant position of the share capital, the development of financial markets, increase of sales turnover in these markets, massive bankruptcy requiredeep study of needed income, so the risk is advisable as a separate economic category, so that it can be influenced through a special mechanism.

Different degree of riskiness of farm origin provides different view of resource risks. We should not forget here that these companies vary in size; number of employees; the volume of fixed assets; types of products; markets and more. Therefore, they are inherent the followingresource risks: the most risky enterprises- technological, industrial, innovational and infrastructure risks; medium degree of risk enterprises – manufacturing, financial risks; the least risky enterprises – only production risks.

Conclusions. So if farm managers want to achieve certain goals and progress in economic development, they have to take risks. Excluding all kinds of risks in farming will be possible only with the disappearance of all profits. Based on the foregoing, it is clear that avoiding risk in economic activity is not possible, therefore the issue

of risk management in agriculture is in the front position. Understanding the process of risk management will allow managers of enterprises constantly evaluate the balance between risk reduction and achievement of goals.

The process of risk management enables managers to effectively manage farms in business environments that are filled with risk and provides greater opportunities for:

- identifying and assessing risks and establishing acceptable levels of risk according to their goals;
- identifying and choosing the most appropriate method for management responses to risk;
- identifying potential event of risk, assessing risks and establishing responses to risk, thereby reducing the presence of unforeseen circumstances that can lead to loss of funds.

#### **References:**

1. Bakahov M. I., Chernov V. A. Analysis of commercial risk // Accounting. – 1993. – № 10. – P. 9-15.
2. Balabanov Y. T. Risk-management. – Moscow: Finance and Statistics, 1996. – 192 p.
3. Belousov Y. Classification of economic risks // Business inform. – 1996. – № 24. – P. 15-16.
4. Blitzer C., Lessard D., Paddock I. Risk – Bearing and the choice of Contract Forms for oil Exploration and Development. Research Report (in English).
5. Cardan V. A. Economy of optimal weather of risk in agriculture. – M.: 1988. – 168 p.
6. Complex approach to risk-management: is it worth-occupying with? / Transl. from English. – M.: Publishing House «Williams», 2003. – 208 p.
7. Economic potential of developed socialism / Ed. by Mochalova B. M. – M.: 1982. – 175 p.
8. Harris G. Money theory. – M.: 1990. – 702 p.
9. Hoyer B. Details of business in Europe. – Moscow: Progress, 1992.
10. Large economic dictionary: Ed. By A. N. Azriliyan. – Moscow: «New Economy Institute», 1997. – 844 p.
11. Melnyk O. G., Ulyanova A. M. Management decisions

optimization process // Bulletin of the National University «Lviv polytechnics» «Problems of Economics and Management». – 2006. – № 554. – P. 197-204.

12. Risk-management: Textbook / V. N. Vyatkin, I. V. Vyatkin, V. A. Hamza, J. J. Ekaterynoslavsky, John. Hampton; Ed. by I. Yurgens. – M.: Publishing House – trade corporation «Dashkov and K<sup>o</sup>», 2003. – 512 p.

13. Serba V. and others. Analysis of financial risks in bank practice // Business inform. – 1996. – № 11. – P. 46-49.

14. Tereshchenko S. I. Research on the economic substance of risks of agricultural enterprises // Bulletin of Sumy Agrarian Institute. – 1997. – № 1. – P. 64-68. – Ser. Finance and Credit.

15. Yastremsky A. I. Modeling of economic risk. – Kyiv: Lybid, 1992. – 176 p.

Trokhymets O. I., Doctor of Economics Sciences,  
Associate Professor,  
*Classic Private University*

## **REGULATION GASOLINE AND DIESEL FUEL PRICES AND ITS MEANING FOR NATIONAL ECONOMY**

According to the Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On measures to monitor prices and tariffs on the consumer market» of 13.06.2002, № 803, certain types of products for oil processing such as diesel fuel, gasoline A-95, gas liquefied (propane-butane), which are realized through a network of gas stations, are considered to be socially oriented goods, on which the constant monitoring of prices is carried out. According to the data of the State Statistics Service of Ukraine the list of goods under which the monitoring of prices on the consumer market is carried out [1] includes 25 items of goods, including gasoline A-95 and diesel fuel.

So, on an example of non-food products, the analysis of the price situation on the market of oil processing products, such as: gasoline A-95 and diesel fuel is carried out. These two types of fuels are socially important for the population of the country, since they can be considered as goods of everyday use in terms of demand.

The Ministry of Energy and Coal Industry of Ukraine is responsible for all the issues that deal with gasoline A-95 and diesel fuel [2]. The production of gasoline and diesel fuel is attributed to the oil and gas complex. The main legal acts regulating the activity of the oil and gas complex are: The Law of Ukraine «On Oil and Gas» dated 12.07.2001 No. 2665-III; the Law of Ukraine «On Pipeline Transport» dated May 15, 1996 No. 192-96 / VR; the Law of Ukraine «On Alternative Fuels» of 14.01.2000 No. 1391 XIV; the Law of Ukraine «On Amendments to the Law of Ukraine» On Oil and Gas dated March 4, 2004 No. 1578-IV; Decree of the President of Ukraine «On the reformation of the oil and gas complex of Ukraine» dated February 25, 1998, No. 151/98; Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Amendments to Item 3 of the Procedure for Calculation and Payment to the State Budget of Rent Payment for the Transport of Oil and Petroleum Products by Main Oil Pipelines and Product Pipelines, Transit Transportation by Natural Gas and Ammonia Pipelines through the Territory of Ukraine» of 25.06.2006 No 859; Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Program for the diversification of sources of oil supply to Ukraine for the period up to 2015» dated November 8, 2006, No. 1572; the Law of Ukraine «On Natural Monopolies».

The regulation of prices for gasoline A-95 and diesel fuel is regulated by the Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On the establishment of the powers of executive bodies and executive bodies of city councils for the regulation of prices (tariffs)» of 25.12.1996, No. 1548 [3]. In Art. 1 of the Decisions of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On measures to stabilize the consumer market» of 10.09.1998 No 141 regulated state regulation of prices (the establishment of fixed and marginal levels of prices, trade (supply and sales) allowances, profitability standards, the introduction of mandatory declaration of changes) on diesel fuel, gasoline A-72, A-76 and A-80 in case of their excessive growth. However, the regulation of prices for gasoline A-95 is not specified in this Resolution.

A number of regulatory acts regulating the activities of the oil and gas complex (production of gasoline and diesel fuel), are worth mentioning: the Law of Ukraine «On Amendments to the Law of

Ukraine» On Oil and Gas dated March 4, 2004 No. 1578-IV, Decree of the President of Ukraine «On the reformation of the oil and gas complex of Ukraine» dated February 25, 1998, No. 151/98, the Law of Ukraine "On the Basic Principles (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine for the Period until 2020», dated December 21, 2010 No. 2818 VI; the Law of Ukraine «On Measures, Aimed at ensuring the sustainable functioning of enterprises Of the Fuel and Energy Complex» of 23.06.2005 № 2711-IV; the Law of Ukraine «On Environmental Protection» of 22.05.03 № 824-IV; 1 Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On the Establishment of the National Joint-Stock Company Naftogaz of Ukraine» dated 25.05. 1998 No. 747; Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Main Directions of the Reform of the Oil and Gas Complex of Ukraine» dated 16.12.1996 No. 1510; Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Amendments to the Procedure for Calculation and Inclusion of Rental Fees for Oil, Natural Gas and Gases to the State Budget of Ukraine Dated January 19, 2005, No. 59; Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Some issues of the sale of oil and gas condensate at auctions» of 11.09.2004 № 1196; Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Program for diversification of sources of oil supply to Ukraine until 2015» Dated November 8, 2006, No. 1572; Decree of the President of Ukraine «On Measures to Stabilize the Situation in the Market of Petroleum and Petroleum Products» dated May 18, 2005, No. 823/2005.

Important regulatory legal acts concerning the market of petroleum products include: the Cabinet of Ministers of Ukraine, Strategy No. 145-r of March 15, 2006 «The Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2030»; Concept No. 1498-r of December 8, 2009 «On Approval of the Concept Establishing in Ukraine minimum reserves of oil and petroleum products for the period up to 2020»; Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, Measures, List dated December 28, 2001 No. 619-p; «On creation and functioning of the state electronic information database «Oil and Petroleum Products»; Order of the Ministry of Fuel and Energy of Ukraine, State Consumer Standard of Ukraine "On approval of the Instructions for controlling the quality of oil and petroleum products at enterprises and organizations of Ukraine» of

04.06.2007 № 271/121; Decision of the National Security and Defense Council «On development of fuel and energy markets within the framework of the implementation of the Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2030», dated 06/05/2009; Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Amendments to Item 3 of the Procedure for Calculation and Payment to the State Budget of Rental Fees for the Transport of Oil and Petroleum Products by Main Oil Pipelines and Product Pipelines, Transit Transportation of Natural Gas and Ammonia Pipelines through the Territory of Ukraine» of 25.06.2006 No. 859; The Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Program for the diversification of sources of oil supply to Ukraine for the period until 2015» dated November 8, 2006, No. 1572.

However, despite the large number of regulatory documents, the situation on the market of gasoline A-95 and diesel fuel remains unfavorable to the individual consumer. After all, as already noted, these categories of products belong to socially-oriented. However, price fluctuations that are observed in the market and inflationary processes, scarce personal incomes, etc., may soon cause «conditional inaccessibility» for the average citizen of these products and attributing them to luxury goods.

It is worth noting that the Ministry of Energy and Coal Industry of Ukraine is only authorized to monitor the market, but it can not affect prices [4].

However, the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On the Establishment of Authorities of Executive Bodies and Executive Bodies of City Councils Regarding the Price (Tariffs) Regulation» of 25.12.1996, No. 1548 (as amended) [3] approved the powers of the central executive authorities of Regional city state administrations with regard to regulation (Establishing fixed and marginal levels of prices (tariffs), trade (supply and sales) surcharges, profitability standards, introducing mandatory declarations of change) of prices and tariffs for certain types of products tion, goods and services.

Paragraph 1 of the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Measures to Stabilize the Consumer Market» dated September 10, 1998 No. 1414 specifies exactly how the prices of diesel fuel and gasoline A-72, A-76 and A-80 are calculated in case



of excessive growth. Gasoline A-95 in the Resolution is not specified. In 2009 the government introduced a state regulation of gasoline prices. But there were those who supported state regulation, and those who opposed such an intervention. The reason for the introduction of state regulation was that oil traders violated the memorandum of partnership with the Cabinet of Ministers of Ukraine. Such violation manifested itself in the fact that prices for gas stations go beyond the price corridor established by the expert-analytical group.

Gasoline prices are the prices that are regulated by the State (government). One of the tasks of the Antimonopoly Committee of Ukraine is to control the regulation of prices (tariffs) for goods produced (sold) by natural monopolies. Since the enterprises of the oil refining industry are subjects of natural monopolies, the Antimonopoly Committee should eliminate the attempts of monopolization of the market

However, it is extremely important to mention that business (namely, representatives of gas stations) react differently to state regulation of fuel prices. There is an opinion among business representatives that such an intervention is undermined by a market mechanism.

As stated on the official website of the Ministry of Energy and Coal Industry of Ukraine, the price of fuel is determined by market pricing – specific subjects of management. The main factors are the purchase cost of fuel – manufacturing plants, both foreign and domestic, tax burden and operating costs – for logistics, the operation of the gas station network, the network of petroleum depots and personnel. In addition, an expert-analytical group operates under the Ministry of Energy and Coal Industry of Ukraine. The task of its secretariat is communication with market operators. However, in accordance with the mandate, the secretariat calculates recommended prices for motor fuels, gasoline and diesel fuel, which, according to fluctuations in market prices, may change.

Since the Antimonopoly Committee controls the regulation of the prices of industries that belong to the areas of natural monopoly, it must conduct an investigation into the possible collusion of the main operators of the market of petroleum products in connection with parallel behavior in the market – simultaneous and unidirectional

change in the price of fuel in the same proportion without objective explanation.

According to the official website of the Ministry of Energy and Coal Industry of Ukraine, gas quality control falls within the competence of the State Consumer Standard.

Thus, among the main regulatory and controlling bodies of the market for the production of gasoline and diesel fuel we distinguish the following: Cabinet of Ministers of Ukraine, Ministry of Energy and Coal Industry of Ukraine, Antimonopoly Committee of Ukraine, State Consumer Standard, Regional and city councils.

Table 1

**Comparative analysis of consumer prices for gasoline-A95 and diesel fuel for the first ten days of January (in the Regions of Ukraine) in 2013-2016 [5; 6; 7]**

Regions	30.01.2013		20.02.2014		30.01.2015		29.01.2016	
	gasoline A-95	Diesel fuel	gasoline A-95	Diesel fuel	gasoline A-95	Diesel fuel	gasoline A-95	Diesel fuel
AR Crimea	11,04	9,90	13,04	12,22	...	...	...	...
Vinnyska	10,96	10,31	11,99	10,63	16,95	16,74	18,97	15,84
Volynska	10,79	9,91	12,06	10,84	16,89	16,62	18,71	15,58
Dnipropetrovska	10,81	10,01	11,58	10,33	16,79	16,56	18,64	15,29
Donetska	11,14	9,80	12,45	11,14	17,91	17,25	<b>20,69</b>	<b>16,33</b>
Zhytomyrska	10,78	10,19	11,67	10,59	16,84	16,69	18,54	15,24
Zakarpatska	10,98	10,01	12,09	10,74	17,25	16,78	19,44	15,47
Zaporizhska	10,70	10,23	11,20	10,00	16,60	16,50	18,00	15,00
Ivano-Frankivska	11,06	10,23	12,56	11,22	17,29	16,94	<b>19,59</b>	15,68
Kyivska	10,82	10,24	12,43	11,28	17,49	16,76	19,22	15,22
Kirovogradska	11,06	10,10	12,34	10,99	17,43	16,97	<b>19,44</b>	<b>16,05</b>
Luhanska	11,04	10,13	12,28	11,30	17,77	17,28	<b>20,05</b>	<b>16,56</b>
Lvivska	11,07	10,06	12,42	11,12	17,63	17,24	<b>20,17</b>	<b>16,10</b>
Mykolaovska	10,96	9,94	12,17	10,95	17,25	16,94	<b>19,54</b>	<b>16,10</b>
Odeska	10,95	10,09	12,61	11,16	17,23	16,90	<b>19,44</b>	15,57
Poltavska	10,89	10,07	11,66	10,47	16,92	16,66	19,20	15,69
Rivnenska	10,80	10,12	12,13	10,89	17,07	16,83	18,99	15,53
Sumska	10,94	9,95	11,81	10,60	17,31	16,98	19,33	15,49
Ternopilska	10,85	10,13	11,97	10,86	16,80	16,93	19,26	15,74
Kharkivska	10,93	10,03	12,45	11,10	17,22	16,86	<b>19,61</b>	15,86
Khersonska	11,00	10,05	12,06	10,58	17,15	16,81	19,34	15,52
Khemnytska	10,98	9,75	12,03	10,81	17,31	16,99	19,10	15,56
Cherkaska	10,91	10,22	11,72	10,56	17,45	16,89	<b>19,61</b>	15,55
Chernivetska	10,93	10,06	12,10	10,86	17,31	16,99	<b>19,51</b>	15,66
Chernihivska	10,62	<b>10,08</b>	11,26	10,27	16,54	16,38	17,94	15,06
Kyiv	10,95	9,90	12,15	10,97	17,16	16,70	<b>19,56</b>	15,84
Sevastopol	10,97	10,31	13,12	11,78	...	...	...	...
Average in Ukraine	<b>10,94</b>	9,91	<b>12,15</b>	<b>10,92</b>	<b>17,24</b>	<b>16,87</b>	<b>19,40</b>	<b>15,73</b>

Note 1. ... data is absent.

Note 2. Data on monitoring prices for socially important goods and petroleum products as of January 30, 2014 are absent.

O. V. Zakharchuk and O. Vishnevetska analyzed oils and lubricants market in Ukraine. The review of volatile prices in the world oil products market was carried out by Y. S. Vytvytsky. However, despite the large number of scientific studies of scientists who have researched and continue to explore the problems of the market of petroleum products, the topic remains extremely relevant. It also identifies the main factors affecting fuel prices, such as taxes, world oil prices and exchange rates. However, insufficient attention has been given to the study of the market for petroleum products, such as, the gasoline A-95 and diesel fuel through the prism of their social significance. Motor fuel includes automotive gasoline and diesel. Before mentioning the factors that affect the prices of gasoline A-95 and diesel fuel let's conduct an analytical review of prices (table 1).

According to price monitoring data, it was found that the average price for gasoline A-95 in Ukraine as of January 30, 2013 was 10.94 UAH per liter. At the same time, the highest prices were recorded in the Autonomous Republic of Crimea (11.04 UAH), Donetsk (11.14 UAH), Ivano-Frankivsk (11.06 UAH), Kirovograd (11.06 UAH), Lugansk (11.04 UAH), and Lviv (11.07 UAH) Regions. The lowest prices were found in Chernihiv (10.62 UAH), Zaporozhye (10.70 UAH) and Volyn (10.79 UAH) Regions.

For diesel fuel, the average price in Ukraine as of January 30, 2013 was 9.91 UAH per liter. The regions where the prices for diesel fuel fluctuated averaged up to 9.91 UAH were Crimea, Volynska, Donetska, Mykolaivska, Sumska, Khmelnytska Regions and Kyiv.

In 2014 there is an increase in prices for gasoline A-94 (average price per liter – 12,15 UAH) and diesel fuel (10,92 UAH). Price fluctuations – within one hryvnia. The highest prices were recorded in Sevastopol (13.12 UAH / 11.78 UAH), Crimea (13.04 UAH / 12.22 UAH), Donetska and Kharkivska (12.45 UAH / 11.14 and 11.10 UAH) and Ivano-Frankivska (12.56 UAH / 11.22 UAH) Regions.

The trend of rapid price growth was observed in 2015 and 2016. A significant increase in prices the population noticed in 2016, when the average price per liter of gasoline A-95 amounted 19.40 UAH, and for diesel fuel – 15.73 UAH. High prices leading Regions in 2016 were Donetska (UAH 20.69 / UAH 16.33), Ivano-Frankivska

(UAH 19.59 / UAH 15.68), Kirovogradska (UAH 19.44 / UAH 16.05), Luganska (20.05 UAH / 16.56 UAH), Lvivska (20.17 UAH / 16.10 UAH), Nikolaev (19.54 UAH / 16.10 USD), Kharkivska (19.61 UAH / 15.86 UAH), Cherkaska (19.61 UAH / 15.55 UAH) Regions. It is worth noting that in the Kirovogradska region the price of gas varies towards the average price, and the price of diesel fuel is overestimated. The same situation, with diesel only, is observed in the Kharkivska and Cherkaska regions. Prices are high on gasoline A-95.

It should be noted that at the end of each year, prices for gasoline A-95 and diesel fuel increased. It is possible to conclude that over the years and at the end of the period the prices have constantly risen.

Having analyzed the prices of gasoline A-95 and diesel fuel in the regions of Ukraine, we will determine the factors influencing the prices for the above-mentioned products.

The main factors influencing the prices of gasoline and diesel fuel are taxes, exchange rate and world oil prices. However, there are a number of factors that also affect the pricing. Thus, the main factors influencing the prices of gasoline A-95 and diesel fuel: import, export, tax policy, state policy on pricing, inflation rate, exchange rate, unemployment rate, disposable income, consumption, availability of manufacturing enterprises.

We believe that to the factors influencing the price of gasoline A-95 and diesel fuel should be added such factors as a network of gas stations, as well as the production complex of oil refineries.

Let's analyze the factors influencing the prices for gasoline A-95 and diesel fuel. A more vivid and clear analysis is possible in determining the basic components of fuel prices.

The price for gasoline A-95 as of the second decade of January 2016 amounted 19.67 UAH / liter. The formula for fuel prices as of the second decade of January 2016 (according to the calculations of «Ukranaphthimpererobka» and the Ministry of Energy and Coal Industry of Ukraine) has the following form (table 2).

The largest share prices take taxes – 40%, in second place – the price of imports – 39%.

The price for diesel fuel as of the second decade of January 2016 amounted 16.02 UAH / liter.

Table 2

**The components of the price of gasoline A-95% in the second decade of January 2016**

Name	%
Import price	39
Tax	40
Logistic	5
Costs and margins	16

The formula for diesel prices as of the second decade of January 2016 (according to the calculations of «Ukranaphthimperfektsiya», and the Ministry of Energy and Coal Industry of Ukraine) has the following form (table 3).

Table 3

**The components of the price of diesel fuel in the second decade of January 2016**

Name	%
Import price	38
Tax	33
Logistic	7
Costs and margins	22

Let's consider the composition of prices on the example of retail prices for gasoline A-95 and diesel of the second decade of January 2016 (table 4).

Table 4

**Indicative retail fuel prices as of the second decade of January 2016**

Indicators	Gasoline A-95%		Diesel fuel	
	UAH/liter	Price structure, %	UAH/liter	Price structure, %
Purchase fuel price	7,57	38,5	6,07	37,9
Taxes:	7,89	40,1	5,26	32,9
Excise tax	4,40	22,4	2,43	15,2
VAT (20%)	2,42	12,3	1,76	11,0
Excise tax on retail sales	1,07	5,4	1,07	6,7
Logistics	1,03	5,2	1,14	7,1
Trading margin	3,18	16,2	3,55	22,1
Prices at the gas stations (indicative)	19,67	100,0	16,02	100,0

As can be seen from tables 2-3, the main factors are taxes and the price of imports.

However, as practice shows, fuel quality does not affect the price, there is a shortage of high-quality fuel. There is a falsified product on the Ukrainian market

Regarding the main factors of influence, in this case, consumption indirectly affects the price. It has more influence on the relationship between market participants. However, fuel producers are interested in lowering fuel prices to increase sales of gasoline A-95 and diesel.

One of the main consumers of fuel is agriculture. Agrarians are producers of socially-oriented food products. According to T. P. Yakhno, the greatest demand in the agrarian sector is observed on diesel fuel [8, p. 35].

*Oil prices.* The rise in prices continued despite the fact that world oil prices had fallen. Consequently, there is a steady increase in domestic prices for petroleum products. This tendency leads to higher costs in all sectors of production and, consequently, to higher prices for social-oriented goods and services for the population [8, p. 35].

*Tax policy.* It is known that 12.5% of the price of gasoline A-95 and 11% of the price of diesel fuel for retail is charged VAT. However, the price also includes the excise tax on retail sales: 5.4% for gasoline A-95 and 6.7% for diesel fuel and excise tax 22.4% for gasoline A-95 and 15.2% for diesel fuel. Consequently, since the VAT remained at a level of 20% for a long time, raising the excise tax and excise tax on retail sales would lead to an increase in the price of gasoline A-95 and diesel fuel. With an increase in import duty, the price of gasoline A-95 may increase.

Table 5

**Prices for fuel at Ukrainian gas stations in 2016,  
in UAH per liter [190]**

Fuel	18.01	25.01	1.02	17.02	29.02	1.03
Gasoline A-95%	19,50	20,17	19,23	19,15	19,25	19,25
Diesel fuel	16,25	15,90	15,89	15,45	16,15	16,19

It should be noted that starting from March 1, 2016, the excise tax rate was calculated for one thousand liters, and not in euro per ton. There is a gradual transition to the electronic declaration of excise tax on fuel. Such a phenomenon is associated with the transition to European standards when paying taxes. From March 1, the excise tax on gasoline and diesel amounted 171.5 euros / m<sup>3</sup>, however, since

January 1, 2016, it was 228 euros per ton (until January 1, 2016 the gasoline tax was 202 euros per ton). In addition, the Verkhovna Rada has set a fixed rate of excise tax on the final sale of petroleum products at a rate of EUR 0,042 per liter instead of the earlier 5%. At the same time, the final fuel prices are simultaneously influenced by two trends: the increase of excise taxes and falling of oil prices, and therefore, according to market participants one cannot speak of an increase in prices along with new excises.

Let's compare the prices of gasoline A-95 in 2014 and 2015. At the beginning of 2015 the price was 26.58 UAH, while at the beginning of 2014 – 11.00 UAH. It should be noted that a large proportion of the fuel was imported into Ukraine. Oil market operators in Ukraine are proposing to pay excise tax and VAT at a fixed exchange rate to the dollar, which is laid down in the state budget [4; 9].

Table 6

**The components of the price of gasoline A-95, UAH**

Price components/years	Feb 2015	Jan 2014
Price at the border (frontier)	26,580	11,000
Cost of fuel at the border (frontier)	14,087	5,943
Excise	5,175	1,659
VAT	3,852	1,520
5% tax (from 2015)	1,150	-
Other price components	2,315	1,880

It should also be noted that a gradual increase in fuel prices may cause such factors as sowing campaign and undervalued market.

Farmers are one of the main consumers of the fuel market, which, in their turn, are also manufacturers of social-oriented goods, namely certain types of food products. Among agrarians it is believed that price increase has a seasonal nature – before the start of the sowing campaign. One of the important factors is the market shadowing – shadow retailers do not pay taxes.

The main importers of petroleum products are the following companies: VOG Trading, OKKO-Business, BNK-Ukraine (subsidiary company of the Belarusian Oil Company), South-Ukrainian AES, Alliance Oil Ukraine, Ukrtransoil-2009 (trader BRSM-Nafta), Odesa oil refinery, Olenergo.

As already mentioned, the main factors influencing the prices of

gasoline and diesel fuel are fluctuations in the price of oil, which, in turn, is a set of factors. Although prices on major brands of oil are fluctuating in the international markets with a tendency towards lowering the price of gasoline, in the Ukrainian market, unlike the European ones, the state treasury gained profit – the final consumers did not feel fluctuations in the international market.

It should also be noted that the rise in prices of gasoline A-95 and diesel fuel was also caused by an increase in excise and the inflationary process that devalued the national currency of Ukraine. Crisis phenomena in the Ukrainian economy had a particular impact on the loading of the refinery, which had an impact on the current prices of petroleum products, especially motor fuels [10, p. 14-22].

Table 7

**Import of petroleum products to Ukraine [10, c. 14–22]**

Improt		Export	
Crude oil or petroleum products (2709) <sup>8</sup>			
Kazakhstan	88 943	Lithuania	2 647
Romania	92		
Southern Sudan	2		
Other countries	2		
Total	89 039	Total	2647
Crude oil or petroleum products (2710) <sup>9</sup>			
Belarus	1 733 443	Cyprus	29 904
Russia	844 647	Italy	19 845
Lithuania	413 913	United Kingdom	12 248
Other countries	865 016	Other countries	54 388
Total	3 857 019	Total	116 385
Gas oil (2711) <sup>10</sup>			
Germany	1 078 500	Kazakhstan	215
Hungary	828 334	Serbia	8
Norway	714 882		
Other countries	1 210 847		
Total	3 832 563	Total	223

During the privatization of oil refineries in the early 2000's, according to the tenders, the main condition for modernizing the funds according to Euro-4, Euro-5 standards was determined, but in fact it was not carried out, so the technical basis for oil refining is currently uncompetitive and does not provide a competitive price for the final product of oil refining, cannot affect the prices of petroleum products such as gasoline and diesel fuel.

Carrying out the program of modernization of domestic refineries



is not the number one issue for investors and public authorities. The lack of regulatory measures by state authorities affects the market demonopolization, which leads to contractual prices on the Ukrainian fuel market. The price situation of petroleum products processing in the Ukrainian market is unprofitable, especially the devaluation processes of the national currency of Ukraine are very noticeable, therefore, fuel prices depend on importers.

According to analytical data of the Razumkov Center more than 80% is imported fuel, which Ukrainian refineries are not able to compete with; this factor affects both the stability of the currency and the retail price of fuel [10, p. 14-22].

The increase in retail prices for gasoline and diesel fuel led to an increase in excise duty by 13%: today on gasoline it's 228 euros per 1 ton and diesel fuel – 113 euros per 1 ton. Also, the change in the standards of registration of excisable and imported goods led to higher retail prices for gasoline and diesel fuel. The Law of Ukraine «On Measures to Stabilize Ukraine's Balance of Payments» has been invalidated, which has affected the reduction of retail prices for gasoline and diesel fuel. Reducing bids on the interbank market, the requirement for oil traders to create stocks, a large component of oil prices – 85%, and problems with the exchange rate had a negative impact on retail prices for gasoline and diesel fuel in the Ukrainian market [10, p. 14-22].

One of the factors influencing the reduction of gasoline prices is the state support for programs on the creation of auxiliary substances in gasoline; according to European standards, one of the substances is bioethanol. The support program was adopted in 2012-2015, but due to the unstable political and economic situation, it did not achieve its goal. However, it should be noted a number of factors that affected the delay in the implementation of this program should be noted, such as: the need for large investments, high cost of ethanol (at the time of the program), lack of legal framework [11].

#### **References:**

1. Перелік товарів, за якими проводиться моніторинг цін на споживчому ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/ct/mon\\_c/pt\\_mon.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/ct/mon_c/pt_mon.htm)
2. Індикативні роздрібні ціни на АЗС та їх структура на

другу декаду січня 2016 року [Електронний ресурс] / Міністерство енергетики та вугільної промисловості України. – Режим доступу: [http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/publish/article?art\\_id=245080887](http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/publish/article?art_id=245080887).

3. Про встановлення повноважень органів виконавчої влади та виконавчих органів міських рад щодо регулювання цін (тарифів): Постанова Кабінету Міністрів України від 25.12.1996 р. № 1548 (у редакції від 01.01.2016 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1548-96-%D0%BF>.

4. Офіційний веб-сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nerc.gov.ua/?id=19490>.

5. Дані моніторингу споживчих цін на соціально значущі товари станом на 31.05.2013 р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі. – Режим доступу: [http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat\\_id=176848&stind=51](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=176848&stind=51)

6. Дані моніторингу споживчих цін на соціально значущі товари станом на 31.05.2013 р. // Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat\\_id=176848&stind=51](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=176848&stind=51).

7. Дані моніторингу цін на соціально значущі товари станом на 30.06.2015 р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі. – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2015/ct/mon\\_c/mon\\_c.htm](http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2015/ct/mon_c/mon_c.htm).

8. Яхно Т. П. Latest oil price and historic charts [Електронний ресурс] / Т. П. Яхно. – Режим доступу: <http://www.thisismoney.co.uk/oil-price>.

9. Лір В. Е. Закономірності формування кон'юнктури та маніпуляції «невидимої руки» нафтового ринку / В. Е. Лір // Економіка і прогнозування. – 2016. – № 1. – С. 95-116.

10. Енергетична галузь України: підсумки 2015 року [Електронний ресурс] / Центр Розумкова. – Режим доступу: [http://www.razumkov.org.ua/upload/2016\\_ENERGY.pdf](http://www.razumkov.org.ua/upload/2016_ENERGY.pdf).

11. Statistical Review of World Energy June 2015. British Petroleum p.l.c. [Electronic resource]. – London, 2015. – January. – Mode of access: bp.com/statisticalreview.

12. Аптекарь С. С. Сучасний стан нафтової промисловості України: проблеми і шляхи подолання кризи нафтових ресурсів / С. С. Аптекарь, А. Ю. Дронова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4 (106). – С. 39-50.

Сафонов Ю. М., д.е.н., професор,  
*ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»,*  
Григор'єв Г. С., к.е.н., доцент,  
*Національний університет «Кієво-Могилянська академія»*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Стратегічна оцінка національної економіки – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть вплинути на фінансово-економічне становище національної економіки в перспективі, а також шляхів досягнення її стратегічних цілей.

Проблема методології стратегічної оцінки національної економіки полягає у визначенні системи її невід'ємних ознак: сутність стратегічної оцінки; її об'єкта й суб'єктів; предмета, мети та визначених завдань; системи термінів і визначень, які формують мову стратегічної оцінки; концептуально-методичні принципи та інструментальне забезпечення.

З позиції системного підходу стратегічна оцінка національної економіки в умовах глобалізації є методологією системного аналізу внутрішнього та міжнародного економічного середовища з метою формування раціональної стратегії фінансово-економічної поведінки держави з урахуванням завдань забезпечення стабільного росту макроекономічних показників.

Стратегічна оцінка передбачає систематичне дослідження

потреб і вимог населення країни і суб'єктів у міжнародному середовищі, розробку концепцій і стратегій ефективного фінансово-економічного господарювання в системі національної економіки, які задовольняють потреби партнерів краще, ніж конкуренти, і тим самим забезпечать національному експортеру стійку конкурентну перевагу в зовнішньому середовищі.

Предметом стратегічної оцінки національної економіки в умовах глобалізації визначається оцінювання з позиції забезпечення захищеності життєво важливих національних інтересів якості стратегій і ефективність дій національних господарюючих суб'єктів на внутрішньому та міжнародних ринках. До об'єктів стратегічної оцінки відносяться: система життєво важливих економічних інтересів держави і сукупність загроз цим інтересам; система забезпечення фінансово-економічної безпеки держави; фінансово-економічний стан у міжнародному середовищі.

Мета стратегічної оцінки національної економіки – забезпечення суб'єктів оцінки інформацією щодо потреб і вимог населення країни і його контрагентів на світовому ринку з метою формування фінансово-економічної безпеки держави.

Стратегічна оцінка національної економіки покликана відслідковувати еволюцію кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього середовища, виявляти різні існуючі або потенційні сегменти відповідного середовища на основі дослідження потреб споживачів національних товарів і послуг. Виявлені сегменти відповідного середовища представляють собою економічні можливості, привабливість яких слід оцінити у відповідності з поставленою метою. Для оцінки економічної привабливості доцільно використовувати систему, яка заснована на кількісному вимірі потенціалу сегмента відповідного середовища з урахуванням фактору конкурентоспроможності.

Стратегічна оцінка національної економіки має середньострокові та довгострокові періоди, яким відповідає своя глибина інтервалів ретроспекції вихідних даних і прогнозування з метою отримання достовірної аналітичної інформації.

Основними задачами стратегічної оцінки національної економіки в умовах глобалізації є:

- аналітичне обґрунтування стратегії;

- дослідження стратегічних альтернатив;
- дослідження відповідності базової стратегії постійно змінюваних умов і відповідного середовища;
- коригування стратегії і стратегічних цілей національної економіки;
- розробка, аналіз і моніторинг ключових показників ефективності національної економіки;
- виявлення і діагностика основних компонентів внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовища, критичних чинників, які позитивно впливають на національну економіку;
- дослідження стратегічного потенціалу держави та прогноз його зміни в перспективі;
- пошук резервів зростання стратегічного потенціалу національної економіки;
- формування і надання своєчасної та достовірної інформації для відстеження просування до найважливіших стратегічних цілей і управління цим процесом на державному рівні.

Таким чином, роль стратегічної оцінки національної економіки в умовах глобалізації полягає в тому, щоб забезпечити зацікавлених осіб стратегічною інформацією щодо розвитку та потенційних можливостей національної економіки.

Концептуально-методичні принципи у сукупності з методами оцінки національної економіки з урахуванням привабливості сегментів внутрішнього та зовнішнього середовища і порівняльних конкурентних переваг, а також застосування методів синтезу відповідних стратегій національної економіки, у своїй сукупності формують теорію стратегічної оцінки національної економіки в умовах глобалізації. Теоретико-методичні аспекти стратегічної оцінки національної економіки є науково-прикладною складовою методології, тому концептуально-методичні принципи визначаються науковим або прикладним характером.

Таким чином, важливим методологічним аспектом проведення стратегічної оцінки національної економіки в умовах глобалізації є визначення системи концептуально-методичних принципів, необхідних для дотримання, з метою

забезпечення ефективності стратегічної оцінки національної економіки як одного з інструментів державного регулювання. Система концептуально-методичних принципів стратегічної оцінки національної економіки в умовах глобалізації наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Система концептуально-методичних принципів стратегічної оцінки національної економіки в умовах глобалізації**

Концептуально-методичні принципи	Наукова або прикладна характеристика
1	2
Принцип єдності оцінки та синтезу	Забезпечує поділ на сегменти складних явищ, об'єктів, процесів, які досліджуються з метою всебічного вивчення їх властивостей, і в подальшому розгляді їх в цілому у взаємозв'язку і взаємозалежності
Принцип прогресивності	Оцінювання орієнтується на сучасні стратегічні наукові концепції, досягнення і практичні розробки в державному регулюванні
Принцип виділення провідного сегмента	Припускає ранжування діючих факторів з метою всебічного дослідження
Принцип системності	Реалізується за допомогою взаємопов'язаного і взаємодоповнюючого вивчення і оцінки відповідних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища національної економіки
Принцип біфуркації	Дослідження складних динамічних систем національної економіки з можливими альтернативними траєкторіями свого розвитку, які змінюють напрямок руху в точках біфуркації або розгалуження та позначають поріг якісного перетворення об'єкта
Принцип синергії	Збільшення ефективності національної економіки в результаті інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему за рахунок емерджентності
Принцип оперативності	Система стратегічного оцінювання повинна бути здатна швидко включатися у вирішення поставлених завдань, легко переходити від виконання певного завдання до іншого, ефективно діяти в умовах, які змінюються у глобальному середовищі.
Принцип цілісності	Дослідження національної економіки як цілісної фінансово-економічної системи, за допомогою відповідної стратегії, виконує роль організуючого аспекту та забезпечує єдність елементів системи державного регулювання
Принцип варіативності	Виявлення та дослідження потенційних альтернативних варіантів досягнення мети та вирішення завдань, забезпечення порівняння варіантів за обсягом, якістю, елементами ризику, термінами, системою отримання інформації та умов функціонування сегментів національної економіки
Принцип фактору часу	Дослідження має враховувати, що рівні за величиною, але ті, які відносяться до різних періодів часу елементи оцінювання, нерівноцінні

1	2
Принцип загального методичного забезпечення	Необхідність використовувати традиційні логічні, формалізовані і оптимізаційні методи та моделі. Дослідження ґрунтується на оптимальному поєднанні кількісних і якісних методів оцінювання, збалансованості оціночних показників національної економіки
Принцип простоти розрахунку	Механізм розрахунку показників повинен бути доступний для кожного користувача та миттєво трансформуватися у відповідності до нових умов застосування
Принцип інформаційного забезпечення	Дослідження повинно ґрунтуватися на актуальній, достовірній, адекватній і повній інформації, яка реально відображає дійсність об'єктів національної економіки та нейтральна по відношенню до всіх потенційних користувачів. Показники повинні в повному обсязі відображати процеси та явища в системі національної економіки
Принцип безконфліктності мети синтезованих систем	Мета окремих підсистем не повинна вступати в конфлікт з загальною метою всієї системи
Принцип об'єктивності	Всебічна обґрунтованість, аргументованість і доказовість відповідних висновків дослідження
Принцип єдності історичного і логічного	Вивчаючи історію національної економіки ми пізнаємо її об'єктивну логіку, вивчаючи ж предмет логічно, ми реконструюємо його історію. Історичний аспект – минуле – ключ до розуміння сучасного, і дедуктивний підхід у ньому домінує над індуктивним. Логічний аспект – сучасне – ключ до розуміння минулого, і індуктивний підхід у ньому домінує над дедуктивним
Принцип сходження від абстрактного до конкретного	Система вивчення дійсності, суть якої полягає в послідовному переході від абстрактних і однобічних уявлень про сегменти національної економіки до усе більш конкретного їх відтворення в теоретичному мисленні
Принцип врахування економічних законів	Показники дослідження повинні визначатися з урахуванням закону економії часу та закону підвищення економічної ефективності національної економіки
Принцип взаємозв'язку керуючого та керованого елементів	Показники використовуються для уточнення елементів державного регулювання та формування відповідних заходів в умовах глобалізації
Принцип ефективності	Отриманий від проведеного дослідження економічний ефект повинен істотно перевищувати витрати на його проведення, бути пролонгованим у часі та можливо доповнюватися соціальним, екологічним, політичним, позиційним та іншим ефектом

Базовими аспектами розробки наукових рекомендацій та пропозицій щодо розвитку національної економіки, основним критерієм вибору варіативних рішень, які обумовлені специфікою предметної та об'єктної складової стратегічної оцінки національної економіки, є пріоритет національних

інтересів і фінансово-економічної безпеки держави з урахуванням: оцінки політико-економічного стану; сегментації ринків національної продукції і послуг; оцінювання ринків за критеріями фінансово-економічної та інноваційно-інвестиційної привабливості; дослідження конкурентних можливостей суб'єктів національної економіки; синтезу концептуального базису політики, економіки та національної стратегії пріоритетного розвитку держави в сфері взаємодії системи національної економіки з відповідним середовищем в умовах глобалізації.

Запропонована система концептуально-методичних принципів стратегічної оцінки національної економіки в умовах глобалізації відображає найважливіші сучасні вимоги до стратегічного оцінювання і найбільш повно характеризує його сутність та значення. Дотримання запропонованих концептуально-методичних принципів забезпечує стійкий позитивний ефект від проведеного дослідження та виступає неодмінною умовою якісного вирішення завдань державного регулювання фінансово-економічних процесів в умовах глобалізації.

Стратегічна оцінка повинна орієнтуватися на системний підхід, який визначає методологію комплексного дослідження складних об'єктів природи, техніки і соціуму як систем, тобто об'єднань елементів, пов'язаних системою відносин і які виступають як єдине ціле. За умови системного підходу будь-який об'єкт розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, має вихід, вхід, зв'язок з відповідним середовищем, зворотний зв'язок і володіє властивістю синергії – сумарним ефектом, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їхня дія суттєво переважає ефект кожного окремого елемента у вигляді простої їхньої суми в національній економіці. Системний підхід вимагає дослідження об'єктів стратегічної оцінки національної економіки і процесів функціонування суб'єктів з урахуванням і у взаємозв'язку відповідних елементів.

Системно-компонентний елемент – дослідження складу об'єкта стратегічного оцінювання; системно-структурний – дослідження топології об'єкта оцінювання; системно-



функціональний – дослідження функцій та функціональних зв'язків в системі національної економіки; системно-факторний – дослідження системо утворюючих факторів участі суб'єктів у відповідному середовищі.

Необхідно зауважити, що фінансово-економічна стратегія держави виникає в рамках дослідження сильних і слабких сторін національної економіки в умовах глобалізації. З позиції методології національна економіка, як елемент міжнародного середовища, може розглядатися як багатофакторна фінансово-економічна система, якій притаманні деякі специфічні аспекти (цілісність, системність, складність, інерційність, стійкість, функціональність). Визначені аспекти є елементами методології системного підходу, згідно з яким цілісність системи проявляється в тому, що всі сегментні складові системи приймають участь у досягненні загальної мети, яка визначається державою у сучасних умовах глобалізації міжнародного середовища та не виключає можливості виникнення деяких протиріч між її компонентами. Складність проявляється у значній кількості прямих і зворотних зв'язків у національній економіці в умовах глобалізації. Інерційність зумовлює можливість з високим ступенем вірогідності передбачити розвиток національної економіки у стратегічному напрямку. Взаємозамінність складових і способів життєдіяльності окремих елементів системи, можливість використання сучасних необоротних та оборотних матеріальних і нематеріальних цінностей, моделі організації виробничої діяльності та управління визначають стійкість і функціональність.

Перелічені аспекти дозволяють постійно порівнювати і оцінювати ефективність національної економіки в умовах глобалізації, системи її державного регулювання та здійснювати стратегічне оцінювання для формування і реалізації запланованої стратегії. В умовах перманентних глобальних трансформацій значне методологічне значення приділяється ситуаційному підходу в дослідженні. За допомогою ситуаційного підходу реалізується базовий принцип будь-якого стратегічного регулювання – адаптивність. Характерна особливість цього принципу – здатність системи до самоналаштування (налагодження) при зміні характеристик

об'єкта керування, властивостей вхідного сигналу і діючих негативних явищ. По суті в залежності від зовнішніх умов у цих системах з метою найкращого регулювання об'єктом змінюється спосіб функціонування системи або її структура [2]. В умовах державного регулювання національної економіки його суть полягає в тому, що всі внутрішньосистемні організаційні елементи показують чутливість національної економіки на відповідні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим базовим завданням стратегічного державного регулювання національної економіки є забезпечення внутрішньої макроекономічної рівноваги та розробка і впровадження ефективних механізмів адаптації народного господарства до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

Механізм належної підтримки внутрішньої макроекономічної рівноваги з позиції держави докорінно відрізняється від механізму належної адаптації до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища сегментних елементів національної економіки.

Зауважимо, якщо внутрішнє та зовнішнє середовище відповідного сегмента національної економіки стабільне, то суб'єкти регулювання прагнуть до більшої централізації управління, створення жорсткої організаційної структури регулювання, спрямованій на контролювання за всіма елементами системи. Якщо внутрішнє та зовнішнє середовище відповідного сегмента національної економіки нестабільне, якому притаманні постійні зміни, суб'єкти змушені більше піклуватися про проблему виживання сегменту з формуванням гнучкості у системі регулювання. Таким чином, організаційні структури стають більш децентралізованими, гнучкими, що дозволяє швидко і адекватно реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Для державного управління характерне те, що при стабільному зовнішньополітичному та зовнішньоекономічному середовищі, необхідність державного регулювання сегментів національної економіки у визначених умовах зменшується та залишає організаційну структуру державного регулювання максимально децентралізованою і гнучкою, що допомагає оперативно пристосовуватися до поточних кон'юнктурних змін мінливого

зовнішнього середовища.

В умовах наростання зовнішньополітичних, зовнішньоекономічних, у сучасних умовах, терористичних загроз, має місце прагнення до посилення централізації державного регулювання національної економіки. У будь-яких умовах ефективно державне регулювання національної економіки має на увазі реальну оцінку своїх позицій у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

У сучасних умовах суб'єктам державного регулювання особливо важливо правильно оцінити кон'юнктуру внутрішнього та зовнішнього середовища з тим, щоб запропонувати ефективні засоби конкуренції, які, з одного боку, відповідали міжнародній ринковій кон'єктурі та тенденціям її розвитку, а з іншого – особливостям національної економіки. Підставою для проведення запропонованої комплексної оцінки є визначення поточного стану національної економіки, особливо фінансово-економічного потенціалу, який визначає потенційний обсяг фінансового забезпечення виробництва всіх видів товарів і послуг, потенційні можливості необоротних та оборотних матеріальних та нематеріальних ресурсів, потенційні можливості управлінського капіталу. Зауважимо, що сучасний етап розвитку міжнародної економіки висуває на передній план стратегічне комплексне дослідження національної економіки в умовах глобалізації. Стратегічне комплексне дослідження надає можливість з'ясувати потенційні можливості національної економіки, скористатися зовнішньою кон'єктурою, і чи існують у неї слабкі елементи, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми загрозами.

Таким чином, стратегічне дослідження національної економіки в умовах глобалізації є процесом методичного оцінювання функціональних сегментів національної економіки, призначеного для визначення стратегічно сильних і слабких сторін її. З початку проведення запропонованого дослідження необхідно мати на увазі, що можливо наявність необмеженої кількості інформації, компоненти якої не однаково корисні при прийнятті рішень. Тому, щоб обмежити витрати часу та фінансово-економічні ресурси необхідно знайти запобіжники або відповідні інструменти фільтрації для визначення

релевантної інформації. На нашу думку, такими запобіжниками або фільтрами можуть виступати місія, мета або стратегія державного регулювання національної економіки в умовах глобалізації. Але саме стратегічне дослідження і є засобом для їх розробки, тому мова може йти про те, що першим етапом стратегічного оцінювання повинно бути формування мети державного регулювання національної економіки в умовах глобалізації.

В умовах практичної реальності, при формуванні державних фінансово-економічних стратегій, очевидно, так завжди і відбувається, тільки мета державного регулювання не визначається в явному вигляді, а тільки визначається на інтуїтивному рівні. Тому важливою умовою є визначення даних аспектів в уніфікованій формі, щоб уникнути їх неоднозначного тлумачення і мати можливість точно підкреслити, яка інформація внутрішнього та зовнішнього середовища має значення або відповідний вплив, а яка не має та не впливає.

Необхідно констатувати, що попереднє визначення місії держави – перший етап в зниженні невизначеності уявлень про національну економіку та її державне регулювання. Це інструмент стратегічного управління, який забезпечує виділення національної економіки у зовнішньому середовищі. Невизначеність зникає при формуванні мети і стратегії. Зауважимо, що з початку необхідно ідентифікувати та вибрати пріоритетну мету державного регулювання національної економіки в умовах глобалізації. Проектування мети забезпечується формулюванням якісних і кількісних показників, терміну досягнення, кадровим та ресурсним потенціалом.

Автори наукових праць [2, 3, 4] зі стратегічного управління пропонують проводити стратегічне оцінювання у наступній послідовності:

- оцінювання зовнішнього середовища;
- оцінювання внутрішнього середовища.

На наш погляд, запропонована науковцями послідовність, немає великого принципового значення, тому що необхідно буде одночасно рухатись шляхом ітераційних наближень, оскільки оцінка ряду аспектів внутрішнього середовища

викликає необхідність звернення до зовнішнього середовища, але проаналізувавши певні аспекти зовнішнього середовища, необхідно звертатися до внутрішнього середовища. Зауважимо, що науковий досвід показує, що обсяг інформації, яка використовується у дослідженні, буде значно меншим, якщо першим етапом обрати оцінювання внутрішнього середовища, а наступним – досліджувати зовнішнього середовища з урахуванням відповідних принципів.

Загальним результатом дослідження внутрішнього середовища є оцінка стратегічного потенціалу національної економіки в умовах глобалізації, який показує, наскільки наявне ресурсне забезпечення і функціональні сегменти національної економіки відповідають стратегічним цільовим вимогам. На визначеному етапі проводиться оцінювання фактичного і нормативного фінансово-економічного потенціалів і порівняння із суб'єктами зовнішнього середовища. За результатами дослідження визначаються сильні та слабкі сторони національної економіки в умовах сьогодення. Сильні сторони формують фактори успіху національної економіки. У тому числі, оцінювання зовнішнього середовища також виконується щодо мети національної економіки з урахуванням зовнішньоекономічних аспектів та надає зважену оцінку стратегічного клімату або формування зовнішнім середовищем стратегічних умов, тобто оцінити можливості і загрози для національної економіки в умовах глобалізації. Наступним етапом є системне дослідження потенціалу і клімату, або в оцінці стратегічної позиції національної економіки у просторі горизонтальних координат, через яку визначається значення потенціалу, і вертикальних, які визначають стан клімату, а саме, сприятливі умови зовнішнього оточення. Множина потенціалу (P) та клімату (K) надає базовий результат аналітичного етапу – значення стратегічної позиції (Sp) національної економіки в умовах глобалізації. Стратегічна позиція визначається як потенційна можливість з максимальною ймовірністю. Зауважимо, що її значність визначиться лише при певній стратегічній активності на рівні суб'єктів державного регулювання національної економіки в трансформаційних умовах. Акцентуємо увагу, що множина стратегічної позиції

(Sp) на стратегічну активність (Sa) визначить стратегічний успіх національної економіки, який у науковому просторі називають конкурентною перевагою (Vp).

Звернемо увагу на те, що кожний етап стратегічного оцінювання вимагає відповідної методичної підтримки, але методологія стратегічного оцінювання для державного регулювання національної економіки на відміну від стратегічного оцінювання на рівні підприємств ще не впроваджена. На етапі формування мети перш за все необхідно мати системне уявлення національної економіки у сучасних умовах міжнародного середовища. Характеристика етапів стратегічного оцінювання національної економіки в умовах глобалізації визначено в табл. 2.

Таблиця 2

**Характеристика етапів стратегічного оцінювання національної економіки в умовах глобалізації**

Етап	Задачі	Інструменти	Рішення
1	2	3	4
Оцінка місії та мети розвитку національної економіки	Оцінювання адекватності діючої місії та цілі національної економіки	«Дерево мети», модель системи стратегічного регулювання тощо	Вибір структури і редакції місії Формування мети розвитку Вибір структури «дерево мети»
Оцінка внутрішнього середовища національної економіки	Оцінювання стратегічного потенціалу національної економіки	Схеми життєвих циклів національних товарів, технологій, організації, графік Портера «рентабельність – частка ринку», крива досвіду, ланцюг створення вартості тощо	Вибір варіанту структури внутрішнього середовища Потенціал Вибір методів Вибір оцінки Потенціалу
Оцінка зовнішнього середовища національної економіки	Оцінювання стратегічного клімату або стратегічних умов	Життєвий цикл національної економіки, PEST-аналіз, п'ять конкурентних сил М. Портера, карти стратегічних груп конкурентів, ключові фактори успіху тощо	Вибір варіанту структури зовнішнього середовища Вибір умов Вибір методів Вибір оцінки Клімату

1	2	3	4
Стратегічний моніторинг національної економіки	Оцінювання стратегічних позицій національної економіки на основі порівняння прогнозних сценаріїв, сформованих комплексною моделлю, з фактичним станом внутрішнього та зовнішнього середовища.	SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Ансофа «товар – ринок», SPACE-аналіз, матриця GE / McKinsey	Забезпечення систематичного контролю (стеження) за станом та тенденціями розвитку національної економіки
Формування стратегічної орієнтації національної економіки	Обґрунтування та вибір пріоритетів при формуванні стратегії стійкого розвитку національної економіки, визначених відповідно до стратегічних цілей і результатів оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовищ	Результати SWOT-аналізу, SPACE-аналізу, портфельного, конкурентного оцінювання тощо	Вибір варіанту структури стратегічного простору Вибір методів Вибір оцінки позиції Ідентифікація стратегій по позиції

Незважаючи на те, що сьогодні не існує єдиного підходу щодо трактування сутності стратегічного оцінювання, проте в більшості випадків сучасна економічна література під цим поняттям визначає процес багаторівневого дослідження зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу, їх взаємодії, для визначення стратегічної орієнтації, на основі якої формується стратегія розвитку сегмента національної економіки, розробляється стратегічний план [5].

На рис. 1 представлено технологічний процес стратегічного державного регулювання національної економіки. Технологія стратегічного оцінювання національної економіки в умовах глобалізації на першій стадії стратегічного державного регулювання включає розробку місії і мети, оцінку потенціалу,

клімату, позиції і конкурентної переваги національної економіки в трансформаційних умовах.

Друга стадія стратегічного державного регулювання полягає в підготовці варіативних і базових стратегій, а також вибору і прийняття зваженої мети.

Наступна стадія передбачає організаційно-технологічні заходи щодо досягнення визначеної стратегії: формування проекту і плану, реструктуризацію, модернізацію, моніторинг аналітичного процесу, контролінг, впровадження результатів.

Конкурентна перевага спирається не тільки на стратегічні позиції національної економіки у міжнародному середовищі. Вона вважається реальним і рушійним елементом лише при належній активності суб'єктів державного регулювання. Визначену активність характеризують цілеспрямованість суб'єктів державного регулювання, якість визначених і забезпечених шляхів розвитку, рівень мобілізації національного потенціалу, здатність проводити адекватну інноваційно-інвестиційну політику, моделі та методи, механізм проведення відповідних перетворень, трансформаційна сприятливість, швидкість адаптації до змін у глобальних і трансформаційних умовах. Суттєвим аспектом активності суб'єктів державного регулювання є якість реалізованої стратегії в трансформаційних умовах.

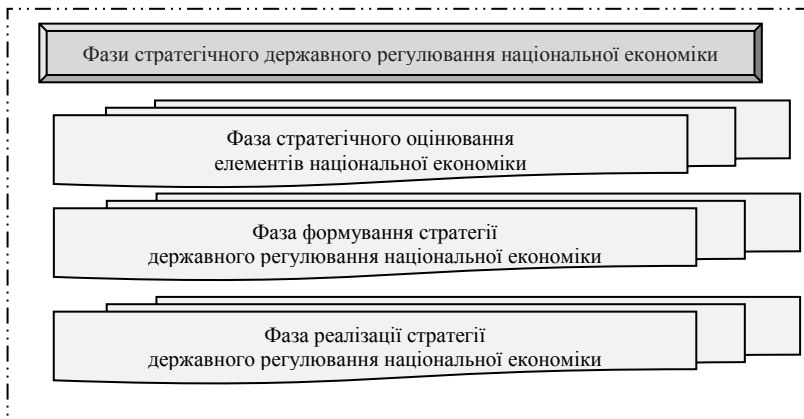


Рис. 1. Технологічний процес стратегічного державного регулювання національної економіки



Необхідно визначити, що стратегія має свою специфічну вартість, яка відповідає місії, визначеній меті розвитку, ціннісним орієнтаціям суб'єктів державного регулювання, зовнішнім і внутрішнім потенціалам, глибиною проникнення в ситуацію, яка склалася в умовах відповідних перетворень. Стратегія, яка сформована на якісному рівні створює стабільні та належні конкурентні переваги, забезпечує підвищення ефективності національної економіки в глобальному середовищі. Зауважимо, що саме цей фактор є значним і вирішальним в умовах міжнародної трансформації та кризових явищ.

З метою формування якісної та достовірної оцінки стану і потенційних можливостей національної економіки в умовах глобалізації, необхідно проводити постійне і всебічне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, яке впливає на неї. Дослідження забезпечується відповідним методологічним інструментарієм: порівняльний аналіз основних факторів успіху національної економіки, стратегічний аналіз ланцюжка цінностей, матричний SWOT-аналіз – оцінка сильних і слабких сторін аналізованого об'єкта державного регулювання, а також можливостей і загроз, з якими національна економіка може зіткнутися в умовах внутрішнього та зовнішнього середовища.

Як метод стратегічного оцінювання, зокрема для оцінки конкурентної позиції національної економіки у міжнародному середовищі, можна застосовувати порівняльний аналіз стратегічних або основних факторів успіху національної економіки та її основних конкурентів у міжнародному середовищі.

У науковій літературі, присвяченій стратегічному оцінюванню, порівняння ключових факторів успіху досить поширене. Даний процес оцінки ключових факторів успіху дозволяє сформувати узагальнені висновки, які допомагають усвідомити стратегічну ситуацію або навіть змінити парадигму економічного розвитку національної економіки у міжнародному середовищі. Наступним інструментом стратегічного оцінювання, зокрема, стосовно оцінки конкурентоспроможності

національної економіки з точки зору її витрат, є ланцюжок цінностей, який визначає спроможність національної економіки щодо формування макроекономічного обігу, підтримки її товарів та послуг у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Ланцюжок основних цінностей починається із забезпечення національної економіки сировиною, матеріалами, енергією і трудовими ресурсами та триває в процесі виробництва й реалізації сегментів і компонентів валового національного продукту. Кожен процес у визначеному ланцюжку взаємопов'язаний з усіма іншими. Необхідно звернути увагу на те, що витрати при виконанні кожної дії можуть бути збільшені або скорочені під впливом структурних або виконавчих факторів. Економічний ефект від масштабів виробничої діяльності, інноваційних технологічних розробок, інтенсивність капітального інвестування та інше формують структурні фактори впливу. Виконавчі фактори впливу – якість трудових ресурсів та їх сприятливість для постійного вдосконалення, організаційні можливості щодо забезпечення якості виробничих процесів, тривалість інноваційних, інвестиційних та технологічних циклів тощо.

Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації залежить не тільки від внутрішніх витрат, пов'язаних, наприклад, з вартістю трудових ресурсів або наукоємності валового внутрішнього продукту, а й від витрат в ланцюзі цінностей зовнішніх контрагентів і споживачів, які також є об'єктом стратегічного оцінювання.

В умовах глобалізації цікавим прикладом є транснаціональні корпорації. Транснаціональна корпорація – це корпорація, яка здійснює міжнародне виробництво на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми закордонними філіями. Транснаціональні корпорації – це міжнародні компанії. Вони міжнародні за характером своєї діяльності, тому як володіють або контролюють виробництво продукції або послуг поза межами країни базування, в різних країнах світу, розташовуючи там свої філії, які функціонують відповідно до глобальної стратегії материнської компанії. Таким чином, «міжнародний підхід» транснаціональних корпорацій визначається тією роллю, яку займають зарубіжні операції у всіх

аспектах економічного життя цих компаній [7].

Зауважимо, що діяльність транснаціональних корпорацій побудована так, щоб залишати основні доходи (прибутки) в країнах-метрополіях або країнах-резидентах. Наприклад, у межах відповідної міжнародної корпорації найбільш дорогі за ціною, а не за трудомісткістю виробничі процеси зосереджуються саме у визначених країнах. Систематична оцінка конкурентної позиції, наскільки вона сильна або слабка в порівнянні з іншими суб'єктами у міжнародному середовищі, є необхідним та важливим аспектом в стратегічному оцінюванні стану національної економіки в постійних трансформаційних умовах.

Застосування концепції ланцюжків цінностей та інших інструментів дослідження витрат для визначення макроекономічної конкурентоспроможності національної економіки необхідно, але недостатньо та вузько. Більш масштабне дослідження проводиться щодо конкурентної сили і конкурентної позиції національної економіки в умовах глобального середовища. Тому елементами оцінювання є дослідження:

- географічного сегменту міжнародного фінансово-економічного середовища;
- конкурентної позиції національної економіки в умовах сьогодення під впливом відповідних факторів;
- потенційних можливостей конкурентної позиції при збереженні застосовуваної в умовах сьогодення стратегічної поведінки;
- господарського сегменту міжнародного середовища, у тому числі місця національного господарства серед країн-конкурентів;
- конкурентних переваг національної економіки;
- здатності національної економіки захищати свої позиції в контексті рушійних сил міжнародного середовища та конкурентного тиску.
- можливість здійснити стратегічний прорив у міжнародному конкурентному середовищі.

Таким чином, узагальнюючу аналітичну характеристику для

формування стратегічної концепції розвитку національної економіки дає широко відомий метод стратегічного оцінювання – SWOT-аналіз. Серед усіх інструментів стратегічного дослідження SWOT-аналізу немає рівних з точки зору простоти та ефективності у мінливих умовах міжнародного середовища.

У міжнародній практиці SWOT-аналіз застосовується по відношенню до підприємств або корпорацій, які розробляють свою адміністративну, функціональну та корпоративну стратегії діяльності. SWOT-аналіз формує оцінку внутрішнього середовища підприємства, сили і слабкості, а також зовнішніх можливостей і загроз в умовах глобалізації.

На рівні підприємства сила – це те, у чому воно досягло успіху, або якась особливість, що надає йому потенційних можливостей. Слабкість – це відсутність чогось важливого для його функціонування або те, що не вдається підприємству або щось, що ставить підприємство у несприятливі умови. Слабка сторона підприємства в залежності від того, наскільки вона важлива в конкурентній боротьбі, може зробити підприємство вразливим, а може і ні.

Видатні дослідники Томпсон А. А. і Стрикланд А. Дж. запропонували приблизний набір характеристик, позитивний висновок за якими повинен дозволити скласти список сильних і слабких сторін об'єкта [8, с. 165].

Так, до потенційно сильних сторін об'єкта можна віднести наявність фінансових активів, необхідних для вирішення визначених завдань; географічне розташування; відмінну репутацію у контрагентів; достатньо зважену адміністративну, функціональну та корпоративну стратегію, низький рівень витрат, наявність інноваційних розробок, досконалість системи управління, високу та актуальну маркетингову позицію; партнерські відносини з органами державної влади тощо. Сильні сторони також можуть бути результатом альянсу з іншим об'єктом (партнером), який має досвід або потенційні можливості для посилення конкурентоспроможності об'єкта у майбутньому.

До потенційно слабких місць можна віднести відсутність чіткої стратегії, застарілі виробничі потужності, належного досвіду і таланту управління у керівництва підприємства,

відставання в області наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок, погано організовану систему збуту, недостатність фінансових ресурсів для реалізації планів, вузьку номенклатуру продукції, яка випускається, слабкі навички в області маркетингової діяльності у співробітників підприємства тощо [8, с. 193].

Томпсон А. А. і Стрикланд А. Дж., визначають, що загроза – це те, що може завдати шкоди об'єкту, позбавити його суттєвих переваг та можливостей.

Серед можливих загроз для підприємства – можливість появи нових конкурентів; зростання продажів заміщених товарів; уповільнення зростання ринку; несприятлива політика уряду; зростаючий конкурентний тиск; рецесія і загасання ділового циклу; зміна потреб і смаку покупців; несприятливі демографічні зміни та інше [8, с. 198].

На наш погляд, застосування SWOT-аналізу для розробки стратегії розвитку не є виключною прерогативою підприємств або компаній.

У сьогоdnішньому просторі міжнародної економіки відбуваються процеси глобалізації та інтеграції і те, що для компаній є ринками сировини і збуту продукції або послуг, – для національної економіки, яка є єдиною фінансово-економічною системою, являє міжнародний ринок, на якому також застосовуються закони попиту і пропозиції, монополії та конкуренції, як і на приватних ринках. Тому національна економіка нашої країни є реальним та повноцінним суб'єктом міжнародних фінансово-економічних відносин.

Таким чином, буде сучасно й актуально, у тому числі методологічно необхідним застосування інструменту SWOT-аналізу не тільки на рівні підприємств (мікрорівень), але і на рівні національної економіки нашої країни (макрорівень), тому що саме національні економіки в умовах сьогоdnення визначаються в якості господарюючих суб'єктів міжнародного середовища. Зазначимо, що крім відповідних суб'єктів господарювання у міжнародному просторі існує також значна кількість інтеграційних об'єднань, які також виступають в якості асоціативних суб'єктів міжнародного середовища.

В SWOT-аналізі застосовуються взаємопротилежні елементи:

«сили-слабкості» та «можливості-загрози».

Поняття сили на рівні компанії і поняття сили на рівні національної економіки, незважаючи на використання терміна з тотожним лексичним визначенням, природно, не співпадають. На макрорівні, сила – це основна категорія теорії міжнародних відносин, навколо якої (національної сили) теоретики-міжнародники продовжують вести наукову дискусію та пошук об'єктивного обґрунтування даного аспекту.

Оскільки національна сила базується на здібностях, вона має певні об'єктивні характеристики. Дослідники Джордан А., Тейлер У., Мазар М., вважають, що «...сила відносна за своїми характеристиками, тому як її властивості частково залежать від порівняння з тим, що їй протистоїть; коли це порівняння очевидно, результируючий підрахунок часто називають чистою силою. Сила є вельми ситуативна річ: що може згенерувати силу в одних обставинах, не може при інших. Такі невлімові речі, як політична і технічна майстерність ключових соціальних об'єктів, національна воля і солідарність з проблем, суть проблем, виражених в питаннях і цілях, яких домагаються, тобто всі компоненти сили можуть бути використані державою при певних ситуаціях. Якщо ми сфокусуємось на об'єктивних характеристиках і будемо кваліфікувати їх правильно за часом і обставинами, ми зможемо принаймні сказати кілька корисних речей про силу» [9, с. 18].

Сильні сторони національної економіки в умовах глобалізації використовуються як базові елементи формування національної стратегії та забезпечення конкурентного стану у міжнародному середовищі. Підкреслимо, коли визначених сильних сторін недостатньо, національна економіка повинна їх цілеспрямовано створювати, одночасно забезпечуючи все необхідне для виокремлення та позбавлення слабких сторін, які фокусують вразливість її у міжнародному середовищі.

Як зазначалося у дослідженні, в SWOT-аналізі також застосовуються взаємопротилежні елементи – можливості і загрози. Зовнішні сучасні потенційні можливості багато у чому визначають національну економічну стратегію з урахуванням глобалізаційних факторів. Залежно від умов зовнішнього середовища сучасні потенційні можливості можуть бути як

багатообіцяючими, так і безперспективними, змінюючись від дуже привабливих до не зовсім цікавих. Можливості і загрози міжнародного середовища багато у чому зумовлюють економічну стратегію національної економіки у напрямку її трансформації.

Аналізуючи потенційні можливості міжнародного середовища і ранжуючи його привабливість, необхідно пам'ятати, що інтереси зовнішнього середовища або окремого його сегменту та інтереси національної економіки – це різні речі та аспекти.

Не кожна національна економіка, у міжнародному середовищі, має досить привабливі позиції або перспективи, щоб використовувати всі існуючі потенційні економічні можливості, тому що деякі суб'єкти є більш конкурентоспроможними у зовнішньому середовищі, а деякі можуть бути взагалі безнадійно відсталими. Зазначимо, що сильні та слабкі сторони національної економіки в зовнішніх умовах, а також здатність проводити конкурентну боротьбу, дозволяють її сегментам ефективно використовувати одні можливості порівняно з іншими, що забезпечить досягнення стратегічної мети національної економіки.

Значно та потенційно привабливими для економіки є можливості зовнішнього середовища, які забезпечать національній економіці в умовах глобалізації та трансформації найбільше економічне зростання, з урахуванням збільшення конкурентної переваги за всіма сегментами та аспектами.

До зовнішніх потенційних можливостей, визначених у процесі дослідження зовнішнього середовища, можливо віднести здатність виходити на нові ринки, розширювати асортимент товарів та послуг, застосовувати компетентність та технологічні інноваційні продукти, здійснювати вертикальну та горизонтальну інтеграцію складових зовнішнього середовища, у тому числі можливість значного фінансово-економічного розвитку у зв'язку із значним збільшенням попиту на певні види товарів або послуг за результатами науково-технічного прогресу, зниження перешкод щодо входження на привабливі зовнішні ринки внаслідок зменшення конкурентної боротьби та формування відповідного режиму найбільшого сприяння тощо.

Але необхідно пам'ятати, що невикористані можливості можуть перетворитися у загрози, якщо ними скористуються суб'єкти-конкуренти зовнішнього середовища. Отже, саме запобігання загроз спонукає до створення додаткових можливостей у мінливих умовах.

Найчастіше на стратегічний розвиток національної економіки негативно впливають певні фактори зовнішньополітичного та зовнішньоекономічного середовища у глобальному сенсі.

Загрозу можуть представляти наступні фактори:

- природно-кліматичні умови;
- політична нестабільність;
- негативне зовнішньополітичне становище;
- несприятлива кон'юнктура зовнішнього середовища через циклічність процесів коливання і спаду рівня ділової активності у глобальному просторі;
- несприятливі демографічні обставини;
- міграційна політика;
- впровадження конкурентами інноваційних продуктів та застосування більш дешевих технологій;
- поява нових конкурентів з низькими витратами;
- поглинання національних компаній транснаціональними корпораціями;
- несприятливі зміни курсів іноземних валют;
- збільшення впливу іноземних енергоносіїв або сировинних ресурсів на національну економіку;
- уповільнення темпів економічного зростання, тощо.

При формуванні національної фінансово-економічної стратегії необхідно сфокусуватися на перспективах, які відповідають потенційним можливостям національної економіки в умовах трансформації, і забезпечать відповідний захист від загроз зовнішнього середовища.

Наступних кроком після визначення сильних і слабких сторін національної економіки, а також загроз і можливостей, є формування матриці SWOT-аналізу національної економіки, яка запропонована на рис. 2.

На перетині внутрішніх і зовнішніх характеристик утворюються сегменти: «Сила та можливість», «Сила та



загрози», «Слабкість та можливість», «Слабкість та загрози».

<i>Внутрішнє та зовнішнє середовище</i>			
Елементи	Можливості	Загрози	Результати
Сильні сторони	<i>Сила та можливість</i>	<i>Сила та загрози</i>	<i>Позитивні або негативні</i>
Слабкі сторони	Слабкість та можливість	Слабкість та загрози	<i>Позитивні або негативні</i>
Результати	<i>Позитивні або негативні</i>	<i>Позитивні або негативні</i>	<i>Позитивні або негативні</i>

*Внутрішнє та зовнішнє середовище*

Рис. 2. Матриця SWOT-аналізу національної економіки

Далі необхідно розглянути всі можливі парні комбінації, сформувати результативні складові «Позитивні або негативні» та виділити ті, які максимально характерні для національної економіки в трансформаційних умовах та які необхідно врахувати при формуванні фінансово-економічної стратегії державного регулювання національної економіки. Комбінації зі сегменту «Сила та можливість» необхідно використовувати при формуванні національної стратегії, з використанням сильних аспектів, для отримання віддачі від можливостей, наявних у відповідному середовищі. Комбінації зі сегменту «Слабкість та можливість» необхідно використовувати при формуванні національної стратегії таким чином, щоб за рахунок можливостей зовнішнього середовища подолати наявні в національній економіці негативні тенденції.

Комбінації зі сегменту «Сила та загрози», показують, що національна стратегія державного регулювання економіки повинна припускати використання внутрішніх сил для усунення

негативного впливу та загроз.

Комбінації зі сегменту «Слабкість та загрози» свідчать про необхідність формування такої національної стратегії, яка дозволить позбутися слабкості та уникнути відповідної загрози для національної економіки під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Зіставляючи всі можливі парні комбінації, у матриці, ми отримуємо за вертикаллю та горизонталлю відповідні результати «Позитивні або негативні», які у свою чергу формують загальний результат, який є підставою для формування фінансово-економічної стратегії державного регулювання національною економікою.

У міжнародній практиці, експертами можливості та загрози ранжуються за ступенем впливу на національну економіку, від 0 до 12 балів, та ймовірності виникнення, від 0 до 100 %. Отримані експертні оцінки узагальнюються та формують результат щодо сильних та слабких сторін, можливостей та загроз в державному регулюванні національною економікою.

Для ефективного застосування методології матриці SWOT-аналізу національної економіки, важливо не тільки визначити можливості та загрози, але також оцінити наскільки важливим для національної економіки є врахування в стратегії поведінки кожної з визначених можливостей та загроз.

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці позиціонування можливостей національної економіки (табл. 3).

Матриця позиціонування можливостей національної економіки формується наступним чином: за горизонталлю відображається ступінь впливу (сильний, помірний, слабкий) можливостей на національну економіку; за вертикаллю відображається ймовірність того, що національна економіка зможе скористатися можливістю (висока, середня і низька). Отримані у матриці сегментні можливості мають різне значення для національної економіки. Більша частина можливостей має велике значення для національної економіки та обов'язково до використання або використовуються при наявності ресурсів, решта можливостей не заслуговує уваги.

**Матриця позиціонування можливостей національної економіки**

Ймовірність використання можливостей	Вплив можливостей на національну економіку		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	Обов'язкове використання	Обов'язкове використання	При наявності ресурсів використовується
Середня	Обов'язкове використання	При наявності ресурсів використовується	Не заслуговує уваги
Низька	При наявності ресурсів використовується	Не заслуговує уваги	Не заслуговує уваги

Дослідження матриці позиціонування можливостей національної економіки дозволяє визначити наступні аспекти:

- наявність сильних сторін та гідності у національній економіці в умовах трансформації;
- вразливість в конкурентній боротьбі слабких сторін національної економіки;
- використання можливостей національної економіки за наявних ресурсів;
- перспективніші та стратегічні можливості;
- характеристика загроз та їх можливий вплив на національну економіку;
- стратегічне позиціонування в умовах трансформації.

Для дослідження загроз складається матриця позиціонування загроз національної економіки (табл. 4).

За вертикаллю матриці позиціонування загроз сформовано ступінь впливу загроз на національну економіку, а за горизонталлю – ймовірності виникнення або реалізації відповідної ситуації з урахуванням факторів відповідного середовища.

За вертикаллю матриці позиціонування загроз відображається можливий стан національної економіки при виникненні відповідних загроз, а за горизонталлю – передбачувальна ймовірність настання загрози. У сегментах

матриці позиціонування загроз визначені відповідні дії, які необхідно здійснити для вирішення тієї або іншої ситуації.

Таблиця 4

**Матриця позиціонування загроз національної економіки**

Ймовірність реалізації загроз	Вплив загроз на національну економіку			
	Руйнування	Критичний Стан	Важкий стан	Помірно важкий стан
Висока	Велика небезпека для національної економіки. Потребує негайного і обов'язкового усунення	Велика небезпека для національної економіки. Потребує негайного і обов'язкового усунення	Повинно перебувати в полі зору і бути усунені в першочерговому порядку	Уважний і відповідальний підхід до їх усунення
Середня	Велика небезпека для національної економіки. Потребує негайного і обов'язкового усунення	Повинно перебувати в полі зору і бути усунені в першочерговому порядку	Уважний і відповідальний підхід до їх усунення	Уважне відстеження їх розвитку
Низька	Повинно перебувати в полі зору і бути усунені в першочерговому порядку	Уважний і відповідальний підхід до їх усунення	Уважне відстеження їх розвитку	Уважне відстеження їх розвитку

Національна стратегія державного регулювання повинна бути націлена на використання потенційних можливостей та забезпечувати захист від загроз зовнішнього середовища в умовах трансформації.

Зауважимо, що поєднання сильних сторін і потенційних можливостей зумовлює спрямованість національної стратегії на отримання ефективної віддачі від них. Поєднання слабких сторін і непередбачуваних можливостей направляє національну стратегію на використання їх для вирішення та усунення існуючих недоліків та негативних тенденцій. Поєднання сильних сторін і загроз направляє її на усунення небезпек за рахунок використання наявних потужних внутрішніх ресурсів. Поєднання слабких сторін і загроз показує необхідність

формування відповідної стратегії, яка забезпечить національній економіці не тільки зміцнення та збільшення свого потенціалу, але й запобігання потенційних неприсмностей зовнішнього середовища. Необхідно визначити, що потенційні можливості та загрози визначаються на аспектах прогнозування окремо за кожним фактом відповідного середовища з урахуванням невизначеності, складності та небезпечності. Зауважимо, що сила їх характеризується ступенем відповідного впливу на зміну макроекономічної ефективності функціонування національної економіки в умовах глобалізації.

У запропонованому SWOT-аналізі національної економіки також необхідно відобразити стан відповідного середовища, за допомогою якого визначається роль внутрішнього та зовнішнього оточення для національної економіки за різноманітними ступенями значимості стратегії державного регулювання економіки.

Нами пропонується для оцінювання значимості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища у мінливих умовах для національної економіки, регіональної економіки, галузевої економіки та суб'єкта господарювання кожний фактор діагностувати експертною оцінкою за дванадцятибальною шкалою (табл. 5).

Таблиця 5

**Оцінка значимості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища у мінливих умовах (бали)**

Фактори відповідного середовища	Напрямок впливу			
	Вагомість для національної економіки	Вагомість для регіональної економіки	Вагомість для галузевої економіки	Вагомість для суб'єкта господарювання
1	2	3	4	5
Природничо-кліматичні умови	1...12	1...12	1...12	1...12
Політична нестабільність	1...12	1...12	1...12	1...12
Зовнішньополітична обстановка	1...12	1...12	1...12	1...12
Кон'юнктура зовнішнього середовища	1...12	1...12	1...12	1...12
Демографічні обставини	1...12	1...12	1...12	1...12

Продовж. табл.5

1	2	3	4	5
Міграційна політика	1...12	1...12	1...12	1...12
Поява нових конкурентів з низькими витратами	1...12	1...12	1...12	1...12
Поглинання національних компаній транснаціональними корпораціями	1...12	1...12	1...12	1...12
Несприятливі зміни курсів іноземних валют	1...12	1...12	1...12	1...12
Збільшення впливу іноземних енергоносіїв або сировинних ресурсів	1...12	1...12	1...12	1...12
Уповільнення темпів економічного зростання	1...12	1...12	1...12	1...12
Інші фактори	1...12	1...12	1...12	1...12

Інтегральна оцінка, яка є орієнтиром для формування національної стратегії, визначається за формулою:

$$S_{ваг.} = S_{н.е.} * S_{р.е.} * S_{г.е.} * S_{с.г.}, \quad (1)$$

Де,  $S_{ваг.}$  – ступень загальної вагомості фактору;

$S_{н.е.}$  – вагомість для національної економіки;

$S_{р.е.}$  – вагомість для регіональної економіки;

$S_{г.е.}$  – вагомість для галузевої економіки;

$S_{с.г.}$  – вагомість для суб'єкта господарювання.

Дослідження експертних оцінок вагомості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища у мінливих умовах має на меті визначення узгодженості дій фахівців-експертів з урахуванням достовірності визначених показників.

Застосовуючи систему факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, визначених вище, необхідно виділити із загального числа факторів ті, які особливо впливають на формування стратегії державного регулювання національної економіки із застосуванням методики експертного оцінювання.

Завдання фахівців-експертів із запропонованих факторів відповідного середовища функціонування національної економіки, шляхом присвоєння балів, виділити найбільш важливі фактори, які впливають на неї.

Як зазначалося у дослідженні, кожному фахівцю-експерту запропонована шкала від одного до дванадцяти балів, які він розподіляє між визначеними факторами внутрішнього або зовнішнього середовища системи функціонування національної економіки, які в тому чи іншому ступеню впливають на неї. Запропонуємо: 10-12 балів – застосовуються до найвпливовіших факторів; 7-9 балів – мають середній вплив; 4-6 балів – достатній вплив; 1-3 балів незначний вплив. Запропонована система бальних оцінок дозволяє з усієї сукупності факторів визначати особливо впливові фактори на національну економіку, що допоможе сформуваати адекватну стратегію державного регулювання національної економіки.

При формуванні системи показників, які підвищують об'єктивність оцінки значимості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища у мінливих умовах національної економіки необхідно враховувати особливо впливові фактори з метою цілісного або сегментного державного регулювання. Необхідною процедурою в системі експертних оцінок є перевірка узгодженості оцінок фахівців-експертів.

Дослідження узгодженості оцінок експертів при бальному оцінюванні здійснюється наступним чином [10]:

– середня величина для визначеного фактору:

$$\overline{Fi} = \frac{\sum Fi}{N}, \quad (2)$$

де  $\overline{Fi}$  – середньоарифметична оцінка фахівців-експертів за  $i$  фактором;

$\sum Fi$  – сума оцінок фахівців-експертів за  $i$  фактором;

$N$  – кількість фахівців-експертів;

– середньоквадратичне відхилення:

$$s_i = \sqrt{\frac{\sum (Fi - \overline{Fi})^2}{(N-1)}} \quad (3)$$

– коефіцієнт варіації:

$$Ki = \frac{\bar{Si}}{\bar{Fi}} \quad (4)$$

Висновок фахівців-експертів вважається узгодженим, якщо показник варіації не перевищує величини 0,25 у розрахунках. При діагностуванні аналітичних оцінок фахівців-експертів та відносної ваги окремих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, поряд з балами, можливо використання рангів, які збільшать якість стратегічного позиціонування національної економіки. Тому аналітичні оцінки, отримані у балах, ранжуються у рекомендованому порядку з метою визначення сегментної оцінки державного регулювання національної економіки.

Таким чином, метод експертного оцінювання забезпечує процес виявлення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть вплинути на державне регулювання національної економіки. Подальша кількісна оцінка їх впливу дозволить прогнозувати величину результатів діяльності національної економіки під впливом змін факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, з метою обрання обґрунтованих, цілеспрямованих та зважених напрямків державного регулювання, які забезпечать стратегічний потенційний рівень результативної діяльності національної економіки в умовах глобалізації.

Для проведення SWOT-аналізу національної економіки у науковій літературі рекомендується дотримуватися деяких принципів.

Перший принцип – обґрунтованість сфери застосування SWOT-аналізу кожного рівня національної економіки. Для стратегічного оцінювання можливе саме загальне оцінювання, яке охоплює лише найважливіші аспекти національної економіки, але воно буде занадто узагальненим і тому може виявитися марним для зацікавлених суб'єктів, які приймають і формують стратегічні рішення на відповідному рівні.

Фокусування системи SWOT-аналізу на визначеному сегменті в силу звуження меж дослідження, забезпечує більшу ймовірність виявлення максимально важливих для визначеного сегменту сильних або слабких сторін, можливостей або загроз. Але необхідно мати на увазі, що у даному випадку неможливо



побачити загальну картину впливу факторів.

Наступний принцип – необхідно враховувати відмінності між елементами: силами та слабкостями, можливостями та загрозами в умовах мінливого середовища. Сильні або слабкі сторони характеризують, як правило, внутрішні риси національної економіки, які підконтрольні державному регулюванню; можливості та загрози, пов'язані з характеристиками зовнішнього оточення, і, як правило, у значній мірі непадвласні державному регулюванню на національному рівні.

Сильні або слабкі сторони вважаються такими, коли їх так сприймає зовнішнє середовище, що представлено наступним принципом. У зв'язку з чим виникає потреба включати у механізм оцінювання тільки найбільш важливі переваги або слабкості національної економіки, але на практиці, в умовах сьогодення, сильних або слабких сторін велика множина, тому дослідникам досить складно визначити, які з них є головними, а які другорядними. Тому необхідне ранжування, яке представлено у дослідженні.

Принцип об'єктивності та застосування різнобічної вхідної аналітичної інформації. Не завжди вдається дослідникам здійснювати оцінювання за результатами великих всебічних макроекономічних досліджень, але, з іншого боку, не можна оцінювати один суб'єкт, оскільки таке дослідження не буде суттєво об'єктивним, як оцінювання, проведене у вигляді групової дискусії або обміну ідеями та пропозиціями. Необхідно пам'ятати, що матричний аналіз повинен ґрунтуватися на об'єктивних фактах і даних наукових досліджень.

І, нарешті, останнє, – необхідно уникати загальних, великих і двозначних трактувань, тому що обґрунтованість формулювань, забезпечують достовірність механізму оцінювання.

Зауважимо, що визначені принципи поширюються на дослідження будь-якого рівня.

Наявність визначених принципів не означає, що у разі їх дотримання буде гарантований високий результат, оскільки SWOT-аналіз є процесом достатньо творчим, тому застосування тих чи інших його процедур здатне лише полегшити сам аналітичний процес дослідження, але не обов'язково поліпшити

результати системи оцінювання. Але, як показує науковий досвід, використання запропонованого інструментарію для різних предметних областей і безліччю суб'єктів, у тому числі регламентація процедури стратегічного оцінювання, дає перспективну парадигму досягнення мети стратегічного державного регулювання національної економіки.

Зауважимо, що загальновідома методика SWOT-аналізу може бути вдосконала шляхом об'єднання в одній процедурі аналітичних оцінок і вибору стратегії державного регулювання національної економіки. Для цього до складу експертних оцінок необхідно додати показники ймовірності появи сприятливих можливостей або загроз, рівнів впливу на національну економіку внутрішніх та зовнішніх факторів, інтенсивності сильних або слабких сторін національної економіки, вплив визначених сторін на досягнення позитивних потенційних можливостей та захисту від загроз відповідного середовища.

Запропоновані елементи оцінювання виступають в якості компонентів інтегрованих ваг сильних або слабких сторін національної економіки в трансформаційних умовах, з урахуванням сприятливих можливостей або загроз відповідного середовища. У даному випадку, здійснюється перехід від фіксації бальних оцінок визначених факторів до формування найбільш істотних за всією сукупністю та взаємозв'язку.

Система формування інструменту SWOT-аналізу національної економіки запропоновано в табл. 6.

За вертикаллю заповнюються стовпці, в яких указуються майбутні сприятливі можливості та загрози для національної економіки. Вертикальна позиція заповнюється оцінками інтенсивності факторів сильних сторін наступним чином: висока інтенсивність – 10-12 балів; середня інтенсивність – 7-9 балів; достатня інтенсивність – 4-6 балів; низька інтенсивність – 1-3 балів.

Вертикальна позиція заповнюється оцінками інтенсивності факторів слабких сторін наступним чином: висока інтенсивність – 10-12 балів; середня інтенсивність – 7-9 балів; достатня інтенсивність – 4-6 балів; низька інтенсивність – 1-3 балів.

За горизонталлю експертним методом визначається ймовірність (від нуля до одиниці) появи потенційних

сприятливих можливостей і загроз.

Таблиця 6

**Система формування інструменту SWOT-аналізу  
національної економіки**

	Можливості			Загрози		
	...	...	...	...	...	...
Сильні сторони						
...						
...						
...						
Слабкі сторони						
...						
...						
...						
Ймовірність виникнення						
Показник впливу						

Для обробки результатів експертного оцінювання можливо застосовувати різні методики, але з практичної точки зору оптимальним для фахівців-експертів і обробки отриманих результатів є методика ранжирування, за якою фахівець-експерт розподіляє можливості або загрози в порядку їх значимості для національної економіки. При цьому ступінь узгодженості оцінок експертів оцінюється за коефіцієнтом узгодженості, який показує, наскільки думки фахівців-експертів співпадають одна з одною. Зауважимо, що величина коефіцієнта конкордації змінюється в межах від одного до нуля. Якщо коефіцієнт конкордації дорівнюється одиниці, то думка фахівців-експертів показує повну узгодженість. Нульове значення коефіцієнту свідчить про відсутність зв'язків між оцінками, отриманими від різних фахівців-експертів.

За горизонталлю, у відповідному рядку експертним методом заповнюються значення показника впливу на національну економіку визначених сприятливих можливостей або загроз: високий вплив – 75-100 %; середній вплив – 50-75 %; достатній вплив – 25-50 %; низький вплив – 0-25 %.

Показники за горизонталлю або вертикаллю

перемножуються за відповідними сегментами матриці, та отримується загальна оцінка впливу тих чи інших елементів. Підсумовуючи викладене, можливо констатувати, що сильні або слабкі сторони державного регулювання національної економіки автоматично визначаються за всією сукупністю сприятливих можливостей або загроз у мінливих умовах. Подальші дослідження спонукають виділити деякі наступні дії аналітичного характеру.

Дослідження показує, що оцінка стану національної економіки дозволяє отримати стратегічно-важливу аналітичну інформацію про можливості та загрози зовнішнього середовища та визначити сильні або слабкі її сторони. За результатами проведеного оцінювання визначаються довгострокові, середньострокові та короткострокові завдання, у тому числі, максимально важливі з них в трансформаційних умовах. Зазначимо, що пріоритетні довгострокові, середньострокові та короткострокові завдання конкретизуються у поточних задачах, які містять орієнтири кількісного та якісного характеру.

Зауважимо, що сформулювавши мету розвитку національної економіки в умовах трансформації, суб'єкти визначають засоби її досягнення, тобто відповідні дії, які спрямовані на вирішення визначених завдань з урахуванням стратегічного аспекту. Загальновідомо, що будь-яка стратегія базується на визначених цілеспрямованих діях і реакції на непередбачений розвиток подій, які притаманні глобальному середовищу. Державне регулювання національної економіки повинно визначити свої довгострокові (середньострокові, короткострокові) дії по відношенню до зовнішнього оточення, міжнародних ринків, логістиці, маркетингу, асортименту, ціноутворенню і просування товарів або послуг на внутрішніх або зовнішніх ринках, визначити глобальні напрямки свого розвитку та просування в умовах нестабільного середовища.

У сучасних умовах національна економіка має достатній рівень свободи вибору стратегії з урахуванням вектору розвитку. Національна економіка диверсифікується у пов'язані або непов'язані галузеві сегменти за допомогою спільних господарських одиниць, стратегічних комплексів або відкриття нових напрямків свого стратегічного розвитку.

Визначення мети та розробка завдань і пошук засобів їх досягнення та вирішення є завершальним аспектом аналітичного етапу стратегічного державного регулювання національної економіки.

З метою проведення стратегічного оцінювання необхідно розробити та сформулювати інформаційно-аналітичну модель дослідження. Змістовно інформаційно-аналітична модель включає показники статистики, у тому числі міжнародної, основними завданнями якої є аналітичне забезпечення відповідною інформацією суб'єктів державного регулювання з метою розробки фінансово-економічної стратегії на національному рівні. У зв'язку з чим, особлива увага повинна приділятися розрахунку найбільш загальних макроекономічних показників:

- система національних рахунків;
- стадія виробництва;
- випуск товарів і послуг;
- проміжне споживання;
- валова додана вартість;
- валовий внутрішній продукт;
- номінальний валовий внутрішній продукт;
- реальний валовий внутрішній продукт;
- індекс-дефлятор валового внутрішнього продукту;
- податки на продукти;
- субсидії на продукти;
- стадія утворення доходу;
- оплата праці найманих працівників;
- податки на виробництво та імпорт;
- інші податки, пов'язані з виробництвом;
- інші субсидії, пов'язані з виробництвом;
- валовий (чистий) прибуток;
- стадії використання валового внутрішнього продукту;
- кінцеве споживання товарів і послуг;
- валове нагромадження;
- валовий національний дохід;
- споживання і накопичення;
- заощадження;
- рахунки інституційних секторів економіки;

- доходи і витрати населення;
- показники зайнятості та інфляції;
- дефіциту державного бюджету;
- інші.

Якісна та кількісна визначеність запропонованих елементів встановлюється в рамках Системи національних рахунків.

Система національних рахунків – це сукупність показників послідовного та взаємопов'язаного опису найважливіших процесів і явищ економіки: виробництва, доходів, споживання, нагромадження капіталу та фінансів [12]. Ця система застосовується в умовах ринкових відносин для опису і оцінювання функціонування ринкової економіки за матеріалами статистичних досліджень.

У використанні інструментів статистики для цілей стратегічного оцінювання є деякі особливості. Основним елементом статистики, у тому числі міжнародної, є система показників, яка відображає характеристику безліч фінансових, економічних явищ і процесів, а також національної економіки у загальному вигляді.

Інструментальне забезпечення статистики характеризує аспекти фінансового та економічного процесів та утворює підсистему загальної системи статистики країни.

Таким чином, система інструментального забезпечення статистики є сукупністю взаємопов'язаних підсистем фінансової та економічної інформації, наприклад, таких підсистем, як статистика фінансів і статистика цін і тощо.

Необхідно зазначити, що методологія розрахунку статистичних показників – це певний компроміс між тим, що було б доцільно досягти з теоретичної позиції, і тим, що можна на практиці отримати з урахуванням наявної аналітичної інформації.

Зауважимо, що статистичні показники розраховуються за деяким ступенем достовірності, з тим або іншим ступенем наближення до дійсності, яку складно визначити в мінливих умовах національної економіки.

Ступінь достовірності розрахунку показників статистики різна і залежить від ряду факторів відповідного середовища:

- складності досліджуваних явищ та процесів;

- ступеня відмінності характеристик явищ та процесів;
- мети розрахунку показників статистики;
- вимог користувачів інформації;
- інші.

Зазначимо, що велика кількість показників статистики необхідна лише для виявлення загальних тенденцій фінансово-економічного розвитку національної економіки, тому деякі з них не потребують максимальної достовірності.

Для проведення стратегічного оцінювання система інструментального забезпечення статистики повинна відповідати певним вимогам:

- повинна дотримуватись принципу всеохоплюючого характеру, тобто поширюватися на всі сегменти фінансово-економічного процесу (забезпеченості ресурсів, виробництво, реалізація, розподіл і перерозподіл доходів, податкове навантаження, інвестиції, інновації, фінансова система та інше);

- показники системи, які відносяться до різних аспектів фінансово-економічного процесу, повинні бути методологічно взаємоузгодженими або засновані на гармонізованих принципах;

- система показників статистики повинна мати ієрархічну структуру та позицію, на вершині цієї системи розміщуються найбільш загальні макроекономічні показники – система національних рахунків, яка складається з підсистем, кожна з яких наводить деталізацію тих чи інших аспектів фінансово-економічних процесів.

Як було зазначено у дослідженні, основним важливих напрямком фінансово-економічного оцінювання – є вивчення темпів економічного зростання і потенційних коливань економічної кон'юнктури в трансформаційних умовах глобального середовища.

Темпи економічного зростання національної економіки, перш за все, залежать від змін економічного потенціалу країни внаслідок агресивної інноваційно-інвестиційної політики.

Колівання економічної кон'юнктури, як правило, розглядається дослідниками як зміни обсягу валового внутрішнього продукту у визначеній перспективі, внаслідок

змін рівня використання існуючих необоротних активів в економіці країни.

Показники темпів фінансово-економічного зростання використовуються для дослідження загальних тенденцій фінансово-економічного розвитку національної економіки країни за відповідний період часу.

З міжнародного досвіду відомо, що для характеристики стану національної економіки особливе значення мають показники валового внутрішнього продукту, статистики цін, зайнятості населення, кредитної спроможності та інші. Особливе значення для стратегічного оцінювання має зростання цін під впливом відповідних факторів на імпорту сировину й енергоносії. Зазначимо, що у матричному оцінюванні наявність загроз, викликаних зазначеним вище сегментом, необхідно врівноважити низкою обставин, які характеризують певні потенційні можливості національної економіки.

У міжнародному середовищі зростання цін не завжди є критичним для економіки країни. Але зауважимо, що фактор динаміки цін у стратегічному оцінюванні не можна виокремити в якості суттєвої загрози для міжнародної економіки, оскільки ринкова кон'юнктура виступає основним елементом ринкової економіки глобального середовища. За даними аспектами, динаміка міжнародної економіки залежить від динаміки попиту в провідних країнах світу, а остання – від зростання грошової маси у зовнішньому оточенні. Відсутність дослідницького досвіду ускладнює процес прогнозування події у цій сфері міжнародної глобальної економіки. Таким чином, крім оцінювання фінансово-економічної статистичної інформації, необхідно використання експертних методик оцінювання.

Згідно економічної теорії, рівноважні ціни на будь-якому зовнішньому ринку будуються під впливом елементів попиту та пропозиції, кількісна визначеність яких формується у натуральних величинах, тому при стратегічному оцінюванні національної економіки в умовах глобалізації вартісні показники в якості найважливіших у стратегічному оцінюванні необхідно застосовувати в ув'язці з натуральними показниками. Наприклад, якщо розглядати ціноутворення на ринку ресурсного забезпечення й енергоносіїв, то зовнішнє



ціноутворення, у тому числі характер фінансово-економічних стратегій багатьох країн з відкритою економікою, буде залежати від кількісних параметрів, які визначають ємність міжнародного середовища. Зазначимо, що для реалізації державного регулювання національної економіки їх застосовують у тому числі для визначення рівня мінімальної оплати праці, індексації заробітної плати або соціальних виплат, субсидій та іншого грошового забезпечення і тощо.

Основним напрямом дослідження статистичної аналітичної інформації для розробки фінансово-економічної стратегії країни є аналіз структури використання валового внутрішнього продукту на валову додану вартість, кінцеве споживання товарів і послуг, валове нагромадження, валовий прибуток, чистий експорт та субсидії на продукти. У контексті запропонованого дослідження визначається у тому числі частка валового внутрішнього продукту на оборону, внутрішню безпеку, освіту, охорону здоров'я, інноваційні заходи, досліджується структура споживчих витрат домашніх господарств національної економіки. Дослідження структури використання валового внутрішнього продукту національної економіки за останні роки свідчить про тенденції щодо зниження частки валового накопичення, а саме, суми валового нагромадження основного капіталу, але необхідно зауважити, що на цю динаміку впливають об'єктивні факти внутрішнього середовища – військові дії на протязі 2014-2017 років. За останні роки частка витрат на обороноздатність країни наближається до 5 % від валового внутрішнього продукту.

Необхідно все таки підкреслити, що найважливішим сегментом у структурі валового внутрішнього продукту є сукупні витрати домогосподарств, які складаються з споживчих та неспоживчих.

Споживчі сукупні витрати формуються з грошових витрат, а також – вартості спожитих домогосподарством продовольчих товарів, отриманих з особистого підсобного господарства та в порядку самозаготівель або подарованих родичами та іншими особами, суми отриманих пільг та безготівкових субсидій на оплату житла, комунальних продуктів та послуг, суми пільг на оплату телефону, проїзду у транспорті, туристичних послуг,

путівок для лікування, оздоровлення та відпочинку, на оплату ліків, вітамінів, інших аптекарських товарів, медичних послуг (у тому числі стоматологічних послуг, проведення обстеження та отримання процедур, лікування в стаціонарі тощо) [12].

Неспоживчі сукупні витрати складаються з грошових та негрошових витрат домогосподарства на допомогу родичам та іншим особам, витрат на купівлю нерухомості, на капітальний ремонт, будівництво житла та господарських будівель, на купівлю великої рогатої худоби, коней та багаторічних насаджень для особистого підсобного господарства, на придбання акцій, сертифікатів, валюти, вкладів до банківських установ, аліментів, податків (крім прибуткового), зборів, внесків та інших грошових платежів, використаних заощаджень, позик та повернутих домогосподарством боргів [12].

Сукупні витрати домогосподарств формують важливий сегмент наявних доходів населення – одного з основних показників рівня життя населення країни.

Динаміка частки витрат на продукти харчування у структурі споживчих витрат домогосподарств національної економіки в останні роки продовжує збільшуватися, що є небажаним аспектом для життя людини. Найбільш загальними показниками рівня життя людини, які визначаються в рамках системи національних рахунків, є показники фактичного кінцевого споживання товарів і послуг домогосподарств і скоригованого наявного доходу. Він включає субсидії, безкоштовні послуги в галузі освіти, охорони здоров'я, спорту, безпеки, соціального забезпечення тощо.

Про системність та масштаби перерозподільних процесів за допомогою державного регулювання національної економіки свідчить елемент, який характеризує частку сегменту доходу державного бюджету до валового внутрішнього продукту країни. Підтвердимо, що бюджетні відносини характеризуються значним різноманіттям, а велика кількість показників відображає різні механізми системного перерозподілу фінансово-економічних ресурсів вертикального та горизонтального характеру, які притаманні будь-якій країні. Також важливим напрямом макроекономічного стратегічного оцінювання є дослідження продуктивності праці у національній

економіці, її тенденцій та вплив на конкурентоспроможність країни.

Для стратегічного дослідження потенційних можливостей національної економіки, в умовах державного регулювання, особливо широко застосовують натуральні та трудові вимірники облікового процесу. Це показники ресурсного забезпечення: сировиною та матеріалами, енергоносіями, трудовими ресурсами тощо. Ресурсне забезпечення або відсутність позитивної динаміки виробництва основних видів товарів і послуг, характерних для національної економіки, у натуральному вираженні, може для стратегічного дослідження означати абсолютну неспроможність покрити нестачі, або значне перевищення запланованих фінансових витрат на компенсацію даного дефіциту в умовах нестабільного середовища.

Аспектом відмінності формального стратегічного оцінювання від інтуїтивного уявлення ситуації є початкова формалізація визначених елементів. Відомо, що чим складніше економічна система в країні, тим більше втрачається часу на уточнення погано систематизованої загальної економічної ситуації в макроекономічному середовищі. У зв'язку з чим потрібен єдиний підхід до системи подання аналітичної інформації у структурі національної економіки. У зв'язку з чим, для здійснення формального стратегічного оцінювання державного регулювання національної економіки необхідно з початку визначити систему обліково-аналітичного інструментарію, у рамках якого здійснюється декомпозиція сегментів матриці оцінювання на сукупність її окремих сторін. Тобто виникає необхідність формування класифікаційного угруповання з метою полегшення подальшого дослідження. Класифікаційні угруповання, як правило, можуть мати сегментну або ієрархічну структуру. Відповідний сегмент формується на основі послідовного порядкового перерахування об'єктів класифікації за певною ознакою та процедурою. Зауважимо, якщо об'єкт описується за допомогою набору незалежних сегментів, які не мають жорсткого взаємозв'язку один з одним, то ці сегменти треба використовувати окремо для вирішення різних задач стратегічного оцінювання елементів

національної економіки.

Класифікація ієрархічним методом – це послідовний розподіл всіх об'єктів на підлеглі класифікаційні групи. Спочатку всі об'єкти поділяються за деякою визначеною ознакою на великі групи, потім кожна з великих груп поділяється за іншими ознаками на ряд наступних підгруп, при цьому конкретизується об'єкт відповідної класифікації. Таким чином, між класифікаційними угрупованнями встановлюється підпорядкованість або класифікаційна ієрархія об'єктів. Групування об'єктів у дослідженні дозволяє складні за своїм складом сукупності розподілити на підгрупи, однорідні за будь-якою істотною ознакою. У міжнародній практиці для оцінювання найчастіше використовують структурні, динамічні або структурно-динамічні поєднання, сформовані за однією або деякими ознаками.

У міжнародному середовищі такою ієрархічною структурою є Міжнародна стандартна галузева класифікація всіх видів економічної діяльності.

Міжнародна стандартна галузева класифікація всіх видів економічної діяльності (англ. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities) – довідкова класифікація видів економічної діяльності, розроблена ООН. Класифікація забезпечує механізм, в рамках якого можливо збирати, обробляти та зберігати інформацію, необхідну для економічного аналізу і прийняття рішень на макроекономічному рівні. Також міжнародна стандартна галузева класифікація забезпечує безперервний потік інформації, яку можна використовувати для міжнародних зіставлень. Дана класифікація широко використовується як на національному, так і на міжнародному рівні при систематизації даних за видами економічної діяльності у таких галузях, як економічна статистика, демографія, виробництво, зайнятість, національний дохід тощо. Останнім часом її дедалі частіше використовують для досягнення адміністративних цілей. Станом на 2017 рік діє четверта переглянута версія класифікатора, запропонована у 2009 році [13].

Міжнародна стандартна галузева класифікація всіх видів економічної діяльності має секції, позначені великими літерами

латинського алфавіту, групи, які утворюють відповідні класи. Розділи і групи представлені з урахуванням: характеру вироблених товарів і послуг; призначення товарів і послуг; виду сировини, обробки і технології виробництва.

Відповідні класи встановлюються з урахуванням основної частини продукції або послуг, сформованими включеними у визначений клас одиницями. Одиницями спостереження у міжнародній стандартній галузевій класифікації всіх видів економічної діяльності є структурні об'єкти, за якими проводиться нагромадження аналітичної інформації, однорідні за економічною діяльністю, за місцем розташування та позиціонування. Одиницею виду діяльності може бути галузь, корпорація, підприємство або навіть його сегмент.

Сегментну структуру має система індикаторів, які характеризують стан національної економіки. Дана система застосовується найчастіше, включаючи найрізноманітніші випадки макроекономічного дослідження. На її основі була розроблена Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» [14].

Розвиток національної економіки є одним із пріоритетних завдань у трансформаційних умовах нашої країни. Згідно Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [14]: вектор розвитку – це забезпечення сталого розвитку нашої держави, проведення структурних та необхідних реформ та, як наслідок, підвищення стандартів життя українського суспільства. Наша країна має стати державою з сильною економікою та з передовими інноваціями. Для цього, передусім, необхідно відновити макроекономічну стабільність, забезпечити стійке зростання економіки екологічно невиснажливим засобом, створити сприятливі умови для ведення господарської діяльності та прозору податкову політику.

У сегментній структурі з початку виокремлюють об'єкти оцінювання, які представлені функціональними складовими національної економіки країни, потім ці об'єкти описуються за допомогою визначених фінансово-економічних статистичних інструментів.

У якості об'єктів стратегічного оцінювання виділяють основні функціональні складові національної економіки країни. Зазначимо, що у цьому списку представлено достатньо повний

перелік суттєвих об'єктів стратегічного оцінювання, конкретизований відповідними якісними і кількісними фінансово-економічними статистичними інструментами. Список дозволяє досить докладно і з необхідним ступенем деталізації описати стан наведених вище функціональних об'єктів національної економіки країни.

В якості таких фінансово-економічних статистичних інструментів, які характеризують стан об'єктів, використовуються елементи фінансово-економічного дослідження, які пропонується згрупувати особливим чином (табл. 7).

Таблиця 7

### Інструментальна підтримка стратегічного оцінювання національної економіки

1	2
Макроекономічні індикатори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– валовий внутрішній продукт та його структура;</li> <li>– валова додана вартість;</li> <li>– номінальний валовий внутрішній продукт;</li> <li>– реальний валовий внутрішній продукт;</li> <li>– індекс-дефлятор валового внутрішнього продукту;</li> <li>– рівень інфляції;</li> <li>– обсяг і структура інвестицій за джерелами фінансування та секторам економіки;</li> <li>– обсяги виробництва товарів і послуг в цілому і за великими галузевими комплексами;</li> <li>– оцінка масштабів тіньової економіки;</li> <li>– обсяги несплачених податків і зборів за масштабами тіньової економіки;</li> <li>– обсяги зовнішньоекономічної діяльності;</li> <li>– допустимі величини зовнішнього боргу, сум за його обслуговування та дефіциту платіжного балансу в абсолютній сумі і у визначених відсотках до валового внутрішнього продукту й обсягу експорту;</li> <li>– допустима частка імпорту у внутрішньому споживанні найважливіших видів товарів і послуг;</li> <li>– динаміка співвідношень цін внутрішнього та зовнішнього середовища;</li> <li>– динаміка курсу національної валюти;</li> <li>– валовий (чистий) прибуток;</li> <li>– інші.</li> </ul>
Індикатори рівня та умов життя населення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– середній розмір домогосподарств;</li> <li>– допустимий мінімальний рівень споживання основних видів продовольства, непродовольчих товарів, забезпеченості житлом і послугами галузей невиробничої сфери;</li> <li>– споживчі та неспоживчі сукупні витрати;</li> <li>– вартість прожиткового мінімуму за окремими соціальними групами та географічними сегментами;</li> <li>– загальні доходи населення;</li> <li>– квінтільний коефіцієнт диференціації доходів населення; квінтільний коефіцієнт фондів;</li> <li>– відставання рівня доходів населення, в тому числі оплати праці від зростання цін;</li> <li>– різниця між середньою оплатою праці і середнім значенням пенсійного забезпечення;</li> <li>– масштаби і тривалість затримки у виплаті заробітної плати;</li> <li>– розмір допомоги за видами соціального страхування;</li> <li>– чисельність населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами у місяць, нижчим прожиткового мінімуму;</li> <li>– споживання продуктів харчування у домогосподарствах;</li> <li>– наявність в домогосподарствах товарів тривалого користування;</li> <li>– інші.</li> </ul>

1	2
Індикатори фінансів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- балансові звіти за секторами економіки (монетарне золото, готівкові кошти, перекази депозитів, цінні папери, кредити, грошові агрегати та інші)</li> <li>- основні показники діяльності банківської системи;</li> <li>- показники державного бюджету за структурою та динамікою;</li> <li>- інша монетарна та наглядова статистика;</li> <li>- максимально допустимі масштаби вкладень іноземного капіталу в нерухомість країни;</li> <li>- кількість суб'єктів господарювання з високою часткою участі іноземного капіталу;</li> <li>- інформація про обсяги вивезення капіталу;</li> <li>- мінімально необхідний запас вільно конвертованої валюти;</li> <li>- інші.</li> </ul>
Індикатори економічного та виробничого забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- показники структурної статистики за суб'єктами господарювання з розподілом за їх розмірами;</li> <li>- кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності;</li> <li>- обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності;</li> <li>- обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності;</li> <li>- фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності;</li> <li>- рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності;</li> <li>- необоротні активи за видами економічної діяльності;</li> <li>- оборотні активи за видами економічної діяльності;</li> <li>- власний капітал за видами економічної діяльності;</li> <li>- поточні зобов'язання за видами економічної діяльності;</li> <li>- розміри державних резервів;</li> <li>- інші.</li> </ul>
Індикатори науково-технічного забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на виконання наукових та науково-технічних робіт;</li> <li>- обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт;</li> <li>- інноваційна діяльність;</li> <li>- упровадження інновацій (інновація);</li> <li>- придбання нових технологій;</li> <li>- придбання машин та обладнання пов'язані з упровадженням інновацій;</li> <li>- кількість впроваджених інноваційних видів продукції, найменувань;</li> <li>- реалізована інноваційна продукція;</li> <li>- частка витрат на науку у валовому внутрішньому продукту;</li> <li>- стан фундаментальної і прикладної науки (кількість вчених, обсяг використовуваного обладнання та ін.);</li> <li>- параметри якості продукції і витрати на її виробництво, необхідні і достатні для забезпечення її конкурентоспроможності на зовнішньому і внутрішньому ринках;</li> <li>- інші.</li> </ul>

Визначимо, що для проведення матричного стратегічного оцінювання національної економіки запропонований перелік фінансово-економічних індикаторів занадто перебільшений.

Сегментна структура запропонованої системи фінансово-економічних індикаторів не дозволяє здійснювати аналітичні процедури у відповідності до матричного оцінювання, але структура її, яка визначається аспектами матричного позиціонування стратегічного оцінювання національної економіки, передбачає послідовну дихотомію (роздвоєність, послідовний розподіл на дві частини, не пов'язаних між собою елементів; це спосіб логічного поділу класу на підкласи, який полягає в тому, що ділене поняття повністю ділиться на два взаємовиключних) або структурно-часовий масштаб

дослідження.

Зазначимо, що у матричному оцінюванні діє принцип дихотомічної класифікації, у якому національна економіка ділиться на дві складові, які на неї впливають – внутрішнє середовище і зовнішнє оточення глобального середовища, потім у кожному сегменті здійснюється наступне дихотомічне розділення, у даному випадку на слабкі і сильні сторони, можливості та загрози. У такій структурі складно застосовувати сегментний спосіб класифікації фінансово-економічної аналітичної інформації системи державного регулювання національної економіки.

Таким чином, необхідно застосовувати найбільш зручну систему позиціонування стану та розвитку національної економіки, засновану на методі ієрархічної класифікації, де значна кількість об'єктів спочатку за відповідною ознакою поділяється на великі групи, нагадаємо, при дихотомії – на два сегмента, потім кожна з них – за іншою ознакою, на ряд наступних підгруп, де конкретизується об'єкт класифікації матричного оцінювання. Звідси, між класифікаційними групами з'являється відповідна ієрархія, тобто певний взаємозв'язок.

Визначимо, що відповідний розподіл дозволяє складні за своєю структурою сукупності поділити на групи, які сформовані на підставі запропонованих істотних ознак, та які мають однакові або близькі аспекти групування відповідних елементів. При цьому для стратегічного оцінювання національної економіки необхідно застосовувати групування: структурні, динамічні або структурно-динамічні, які сформовані за визначеними ознаками.

Поєднання окремих одиниць або даних в одну одиницю або декілька одиниць забезпечує систему агрегування інформації. В агрегуванні – розділ є основним загальним сегментом. У свою чергу розділи поділяються на підрозділи, які характеризують наступний рівень групування об'єктів класифікації у стратегічному оцінюванні. Зазначимо, що подальша деталізація характеристик об'єктів класифікації національної економіки проводиться на рівні класів, які є найменшим рівнем групування. У наукових роботах класифікатори поділяються на підкласи, для яких характерна більш детальна характеристика



об'єкту.

Визначимо, що у системі державного стратегічного регулювання національної економіки найпростіше дихотомічне групування є поділ на «суб'єкт» і «об'єкт» державного регулювання. У системі регулювання національної економіки виникають такі протилежні пари понять: доходи і витрати; витрати і результат; матеріальні і фінансові ресурси; необоротні й оборотні активи; тощо.

Дихотомія матеріального змісту відповідних процесів, з одного боку, і вартісної їх форм – з іншого, забезпечує іманентну рису ринкової економіки відповідної країни. Методологічна вимога адекватності форми змісту не є тотожністю та передбачає можливість певного відсторонення форми від змісту, що зумовлює виокремлення у відповідний розряд об'єктів ринкової інфраструктури національної економіки, пов'язаних з діяльністю банківських установ або інших фінансових структур.

Таким чином, типова модель потенціалу або внутрішнього стану національної економіки за структурою ґрунтується на визначенні фінансово-економічних елементів: фінансові та матеріальні ресурси, праця та її предмет, визначених у національних масштабах. Але, якщо застосувати координати часу, то можна оперувати поточним, середнім та довгостроковим масштабом часового визначення.

З метою дослідження зовнішнього середовища, а саме можливостей і загроз для національної економіки в умовах глобалізації, треба застосувати запропоновану типову модель, у якій структурно-динамічна матриця стратегічного оцінювання національної економіки, побудована на аспектах фінансово-матеріальної оцінки і включає як найпростішу структурну класифікацію національного господарства, так і динамічну класифікацію з урахуванням стратегічного бачення. Структурно-динамічна матриця стратегічного оцінювання національної економіки представлена у табл. 8.

У якості обліково-аналітичних інструментів, які забезпечать процес матричного стратегічного оцінювання державного регулювання національної економіки, метою якого є з'ясування її найістотніших сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Запропонована класифікація фінансово-економічних елементів прийнятна і зручна для формування національної фінансово-економічної стратегії в трансформаційних умовах.

Таблиця 8

**Структурно-динамічна матриця стратегічного оцінювання національної економіки**

Елементи визначення	Природні ресурси	Фінансовий капітал	Матеріальний капітал	Людський капітал
Поточне забезпечення				
Середнє забезпечення				
Довгострокове забезпечення				

У складі елементу «природні ресурси» відображається забезпеченість природними ресурсами; стан природного середовища тощо.

Так як природні ресурси – це природні тіла, компоненти географічної оболонки, вони мають природну відповідну класифікацію, тому, виходячи з належності, відношення до природних систем, а також розміщення, природні ресурси необхідно також сегментувати за відповідним ознаками.

У складі елементу «фінансовий капітал» відображають: забезпеченість фінансовими ресурсами; стан та перспективи фінансово-кредитної та бюджетної системи; державний борг за сегментами; розвиток інститутів ринкової економіки тощо.

У складі елементу «матеріальний капітал» відображається: забезпеченість необоротними засобами, їх ступінь зношеності; обсяги та динаміка виробництва; інвестиційна та інноваційна діяльність тощо.

У складі «людський капітал» відображається: демографія та міграція; рівень і якість життя; структура та динаміка зайнятості; рівень безробіття за сегментами; стан та динаміка попиту на товари і послуги тощо.

Визначимо, що залишають питання обліково-аналітичного забезпечення інструментальної підтримки матричного оцінювання національної економіки, які потрібно постійно досліджувати в умовах трансформації. У деяких стратегічних

аспектах потрібно звертати увагу на певну групу об'єктів, у якій можуть виникнути структурні проблеми; у інших, при зміні проблемної структури, на першому місці з'являються проблеми, які навіть і не передбачалися раніше в системі державного регулювання національної економіки країни. Але необхідно бути впевненим, що у будь-якому випадку базисом стратегічного оцінювання національної економіки є місія країни в умовах глобалізації. Спираючись на місію, можна без суттєвих помилок визначити та проранжувати перспективні стратегічні аспекти, які притаманні будь-якій країні в умовах глобального середовища.

### Список використаних джерел:

1. Масленников С. І. Забезпечення системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства: теорія і методологія: дисерт. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04 / С. І. Масленников. – Київ, 2015. – 443 с.
2. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Анд- реєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб і доповн. – К.: Знання, 2010. – 406 с.
4. Андрушків Б. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник, Л. Я. Малюта. – Тернопіль : ТНТУ, 2010. – 238 с.
5. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
6. Баранчеев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str037.html>
7. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Транснаціональна\\_корпорація](https://uk.wikipedia.org/wiki/Транснаціональна_корпорація)
8. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / пер. С англ. ; под ред. Л. Зайцева, М. И. Соколовой. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
9. Арин О. А. (Алиев Р. Ш.) Двадцать первый век: мир без

России. М.: Альянс, 2001. – 352 с.; Электронная версия (исправленная), 2011. – 344 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.olegarin.com/books/ewExternalFiles/Двадцать%20первый%20век\\_мир%20без%20России.pdf](http://www.olegarin.com/books/ewExternalFiles/Двадцать%20первый%20век_мир%20без%20России.pdf) strategy/str037.html

10. Побережець О. В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : [моногр.] / О. В. Побережець. – Херсон : Видавництво : Грінь Д.С., 2016. – 500 с.

11. Веснін В. Р. Стратегічне управління: навчальний посібник. М.: Проспект, 2004. – 328 с.

12. <http://www.ukrstat.gov.ua/>

13. Міжнародна стандартна галузева класифікація [https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжнародна\\_стандартна\\_галузева\\_класифікація#cite\\_note-.D0.B2.D0.B5.D1.804-5](https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжнародна_стандартна_галузева_класифікація#cite_note-.D0.B2.D0.B5.D1.804-5)

14. Указ Президента України «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» від 12 січня 2015 року № 5/2015 [Електронний ресурс] // Адміністрації Президента України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>. – Назва з екрана. – Доступно на 24.01.2017.

Родченко В. Б., д.е.н., професор,

Прус Ю. І., аспірант,

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

## **СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗУМНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах прискореного розвитку науково-технічної революції та великомасштабного транскордонного переміщення капіталу, глобалізації ринків і виробництва конкурентоспроможність країни визначається здатністю національної економіки генерувати й впроваджувати нові технології. Повноцінне використання інновацій для національного розвитку можливе лише за умови цілеспрямованої інноваційної політики, яка проводиться як підприємствами, так і на державному рівні. Це завдання особливо актуальне для України, яка володіє значним

інноваційним потенціалом, що використовується неповною мірою, через відсутність збалансованої національної інноваційної системи.

Національна конкурентоспроможність є головним індикатором стану економіки країни й перспектив її розвитку. У зв'язку з цим, враховуючи євроінтеграційні спрямування України, видається доцільним вивчити досвід країн Європейського Союзу (ЄС) щодо формування та розвитку національних інноваційних систем.

Теоретико-методичні засади дослідження інноваційного розвитку країн ЄС закладено у працях таких зарубіжних науковців, як Н. Ес-Садкі, М. Канерва, Я. Пика, С. Радошевича, Х. Холандерса, А. Яшневські та інших. Серед вітчизняних вчених вивченням найбільш актуальних проблем та бар'єрів, що гальмують інноваційну діяльність в Україні, та обґрунтуванням стратегічних напрямків інноваційного розвитку держави займалися В. М. Геєць, А. А. Гриценко, І. Ю. Єгоров, Е. М. Лібанова, М. О. Кизим. Оцінку стану інноваційної сфери в Україні проведено у працях А. І. Даниленка, О. В. Макарової, І. В. Одотюка; передумови та особливості розумної спеціалізації регіонів із врахуванням глобальних тенденцій розкрито у працях О. В. Лях, І. Б. Марковича, Ю. О. Рижкової.

Економічна криза в Європі показала слабкі структурні сторони. У таких умовах повільні темпи зростання, незадовільний фінансовий стан країни й економічних систем, старіння населення та низький рівень схильності до понесення кризових витрат перетворився на стимули до здійснення змін. Однак сьогодні є очевидним, що Європа вимагає розширення застосування стратегії розвитку, яка базується на інноваціях [4]. У зв'язку з цим кожна країна та регіон зобов'язані ідентифікувати галузі та сфери своєї спеціалізації в рамках визначення стратегій розвитку. Саме опрацювання цих питань відкриває доступ до структурних фондів ЄС, які є основним фінансовим інструментом реалізації інноваційної політики.

Загострення конкуренції, яка часто має глобальний характер, обумовлює зростання ролі економіки знань, важливим елементом якої є національна інноваційна система, яка охоплює інноваційність фірм, наукових центрів, університетів, інших

інноваційно зорієнтованих організацій, а також інноваційну політику, що забезпечує приднання до ресурсу глобальних знань, їх асиміляцію та пристосування до локальних потреб і створення нових технологій.

Наявність імператив зростання інноваційності української економіки не викликає сумнівів, однак наявні сьогодні дистанції (відриви) у сфері інноваційності між нашою країною та європейськими країнами-лідерами (також і за середнім значенням у ЄС) беззаперечно доводять необхідність застосування активних методів створення і стимулювання інноваційної діяльності як на національному, регіональному, так і на локальному рівнях. У таких умовах формування інноваційної системи, яка є частиною економіки знань, відіграє важливу роль для ефективної та сучасної інноваційної політики (рис. 1).

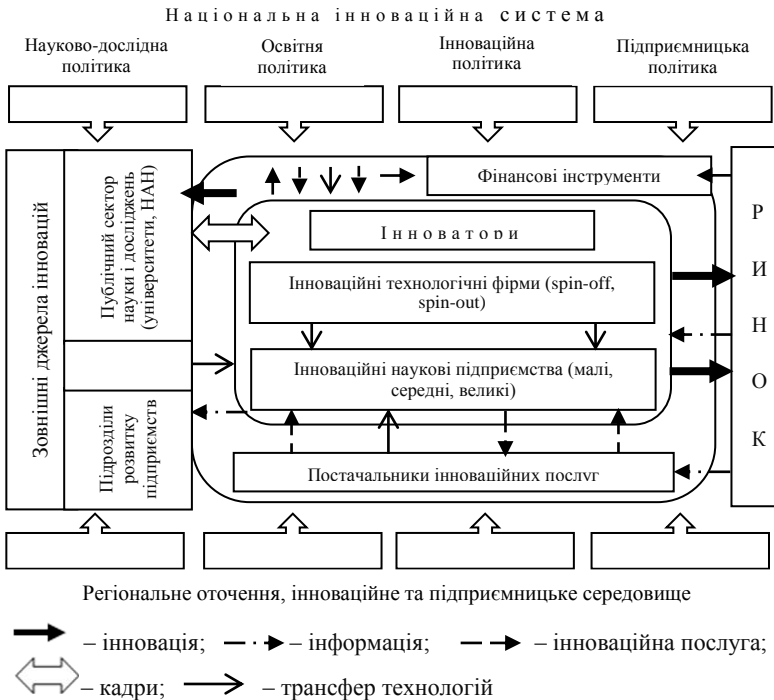
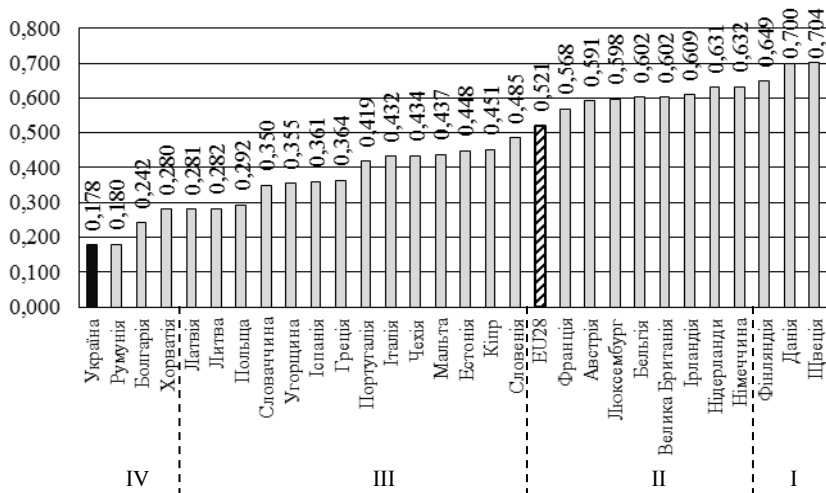


Рис. 1. Структура національної інноваційної системи (складено авторами відповідно до [3, 7, 9, 11])

Дослідження підтверджують, що, незважаючи на поступове реформування національної інноваційної системи, Україна продовжує відрізнятися від країн з інноваційною економікою, які постачають високотехнологічні продукти чи послуги, так у загальному рейтингу ЄС вона входить до групи країн «інноватори, що формуються» (рис. 2).



- I – інноваційні лідери; III – помірні інноватори;  
 II – активні інноватори; IV – інноватори, що формуються

Рис. 2. Зведений індекс інноваційного розвитку країн ЄС та України у 2016 році (складено авторами відповідно до [8])

Як видно з рис. 2, позиції України погіршилися і, на жаль, тенденції залишаються негативними, а відставання від країн-лідерів за значенням зведеного індексу становить приблизно у 4 рази. Найбільш загрозлива ситуація склалася у сфері комерціалізації результатів досліджень і розробок, в останні роки значно погіршилися і показники фінансування наукової діяльності.

У табл. 1 наведено результати оцінки вітчизняної інноваційної системи на фоні середніх значень показників країн ЄС-28.

Таблиця 1

**Оцінка інноваційної системи України та країн ЄС-28 за даними 2016 року (складено авторами відповідно до [8])**

№ п/п	Індикатори	ЄС-28	Україна
1	2	3	4
<b>Людські ресурси</b>			
1.1.1	Нові випускники докторантури і аспірантури (МСКО 6) на 1000 населення у віці 25-34 роки	1,8	1,0
1.1.2	Відсоток населення віком 30-34 роки, які мають закінчену вищу освіту	38,5	50,3
1.1.3	Відсоток молодих людей віком 20-24 роки, які мають повну середню освіту	82,6	61,7
<b>Дослідницькі системи</b>			
1.2.1	Міжнародні наукові видання, підготовлені спільно представниками науки та бізнес-середовища, на мільйон населення (база даних Scopus)	459,0	58,0
1.2.2	Наукові публікації країни серед кращих 10,0% найбільш цитованих світових публікацій, у % від загального обсягу наукових публікацій країни у базі даних Scopus	10,5	3,1
1.2.3	Частка докторантів та аспірантів не з країн ЄС, у % від усіх докторантів та аспірантів	17,8	-
<b>Фінансування і підтримка</b>			
1.3.1	Витрати на дослідження і розробки в державному секторі, у % від ВВП	0,72	0,34
1.3.2	Венчурний капітал у загальному обсязі інвестицій, у % від ВВП	0,063	0,002
<b>Інвестиції фірм</b>			
2.1.1	Витрати на дослідження і розробки і бізнес-середовищі, у % від ВВП	1,30	0,42
2.1.2	Витрати на інновації, не пов'язані з дослідженнями та розробками, у % від обороту	0,69	0,50
<b>Взаємозв'язки та підприємництво</b>			
2.2.1	Малі та середні підприємства (МСП), які самі розробляють і впроваджують інновації, у % від МСП	28,7	18,7
2.2.2	Інноваційні МСП, які співпрацюють з іншими, у % від МСП	10,3	1,5
2.2.3	Державно-приватні спільні публікації на мільйон населення	33,9	1,0
<b>Інтелектуальні активи</b>			
2.3.1	РСТ патенти на мільярд ВВП (за ПКС €)	3,53	1,70
2.3.2	РСТ патенти в соціально-культурній сфері на мільярд ВВП (за ПКС €)	1,01	-
2.3.3	Торгівельні марки ЄС на мільярд ВВП (за ПКС €)	6,09	0,27
2.3.4	Проекти та дизайни на мільярд ВВП (за ПКС €)	4,44	0,10
<b>Інноватори</b>			
3.1.1	МСП, які запровадили інноваційні продукти чи процеси, у % від МСП	30,6	7,4



Продовж. табл. 1

1	2	3	4
3.1.2	МСП, які запровадили маркетингові або організаційні інновації, у % від МСП	36,2	10,5
3.1.3	Зайнятість в інноваційних фірмах, які швидко розвиваються	18,8	-
Економічний ефект			
3.2.1	Зайнятість в наукомістких сферах (виробництва та послуг), у % від загального числа зайнятих в економіці	13,9	12,9
3.2.2	Частка середньо- і високотехнологічної продукції у загальному обсязі експорту товарів	56,1	31,8
3.2.3	Експорт наукомістких послуг, у % від загального обсягу експорту послуг	63,1	38,9
3.2.4	Продажі нових для ринку і нових для фірм товарів (частка інноваційної продукції), у % від обороту	12,4	3,3
3.2.5	Ліцензійні та патентні доходи з-за кордону, у % до ВВП	0,54	0,09

Враховуючи дані табл. 1, можемо констатувати, що занепокоєння викликає не так місце в рейтингу інноваційного розвитку, як розрив між Україною та країнами ЄС. Очевидно, що утримання показників інноваційності на такому рівні спричинить втрату міжнародної конкурентоспроможності країни, а тому саме покращення інноваційної діяльності як на національному, так і на регіональному рівнях набуває пріоритетного значення.

Так з'являється нова концепція регіонального розвитку «smart specialisation», яка була запропонована Єврокомісії у 2008 році економістами Д. Фореем, П. Давідом і Б. Холлом. Вона поєднує промислову та інноваційну політику і покликана сприяти ефективному та дієвому використанню державних інвестицій за рахунок зосередження на сильних сторонах регіону, що й становлять власне його спеціалізацію [7].

Розумна спеціалізація передбачає активізацію взаємозв'язків між бізнесом, наукою і громадською сферою. Відповідно до цих відносин, мета розумної спеціалізації – оптимальне використання потенціалу окремих регіонів через найбільше пристосування можливих напрямків розвитку науки й освіти у цих регіонах до їх конкретних соціально-економічних умов [12]. Державне втручання спрямовується у такі ініціативи, заходи і проекти, які унеможливають розумну спеціалізацію на основі

розвитку базових технологій чи продуктів і послуг з використанням цих технологій у даному регіоні. Роль влади не є вибором тієї чи іншої спеціалізації. Її участь полягає в залученні різних партнерів у процес формування регіональної спеціалізації, виявленні додаткових інвестиційних можливостей у нові напрями спеціалізації та розширення ділових контактів у межах технологій і їх застосування різними партнерами.

Головним компонентом розумної спеціалізації є інтернаціоналізація, яка, крім експорту та прямих іноземних інвестицій, передбачає формування стратегічних альянсів, реалізацію спільних науково-дослідних проєктів, аутсорсинг, придбання прав інтелектуальної власності.

Наприклад, останні два десятиліття економічному розвитку країн Центральної та Східної Європи значно сприяли прямі іноземні інвестиції та експорт [3]. Однак, на думку професора Школи слов'янських та східно-європейських досліджень Університетського коледжу Лондона С. Радошевича, оскільки ці інвестиції не були напряму пов'язані з науковим та інноваційним потенціалом країн, вони не створили очікуваного потужного інноваційного середовища для подальшого довгострокового зростання [10]. Крім того, негативним чинником інноваційного розвитку цих країн є відсутність міцних горизонтальних зв'язків між державою, наукою та бізнесом.

Для розроблення власної інноваційної стратегії доцільно ознайомитися з найкращими практиками застосування розумної спеціалізації. При цьому досвід регіонів більш близьких за індексом структурної відстані надасть краще розуміння практик, які стануть основою для розробки регіональної інноваційної стратегії на основі розумної спеціалізації.

Так за розрахунками авторів такими регіонами для Харківської області є Поморське воєводство (індекс структурної відстані – 2,91, Польща), Вільнюський повіт (індекс структурної відстані – 2,92, Литва) та Нижньосілезьке воєводство (індекс структурної відстані – 3,17, Польща).

Особливістю реалізації політики розумної спеціалізації для країн ЄС з розвинутою інфраструктурою, вагомим науковим та інноваційним потенціалом є застосування одного із важливих

принципів розумної спеціалізації «підприємницького пошуку», тобто ініціювання політики розумної спеціалізації «знизу вгору» [6]. В той же час, як для країн Центральної та Східної Європи, так і для України, використання цього принципу на практиці є дещо проблематичним. За цих обставин органи державного та регіонального управління повинні виступати ініціаторами та активними учасниками реалізації наукової та інноваційної політики на основі розумної спеціалізації.

14 вересня 2016 року на базі НАН України проходив Інформаційний день Об'єднаного дослідницького центру Європейської Комісії (EU Joint Research Centre, JRC), метою якого було підвищення поінформованості про нові можливості науково-технічного співробітництва України з ЄС в контексті впровадження розумної спеціалізації S3.

Під час заходу учасники робочих груп, до складу яких входили представники влади, науки та бізнес-середовища України, та група експертів JRC оцінили інноваційну систему України в контексті розумної спеціалізації за методологією, наведеною у Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3), враховуючи, що 0 – інформація про конкретний елемент відсутня; 1 – стан елемента поганий; 2 – елемент потребує покращення; 3 – стан елемента задовільний; 4 – стан елемента добрий; 5 – стан елемента відмінний (рис. 3).

Як бачимо вітчизняні експерти оцінили інноваційну систему України в контексті розумної спеціалізації більш оптимістичніше, ніж експерти JRC. Результати оцінки дозволяють виявити напрямки, на яких доречно зосередитися на початковій стадії впровадження концепції розумної спеціалізації: визначення регіональних і національних активів, окреслення напрямків входження інноваційних організацій України у глобальні ланцюги створення вартості, формування спільного бачення включення України в інноваційний простір ЄС на основі інвестування обраних пріоритетів з подальшим ретельним моніторингом та оцінкою результатів.

Таким чином, прогресивним механізмом реалізації успішної інноваційної політики є розумна спеціалізація, яка в масштабах країни сприяє диференціації регіональних інноваційних

стратегій та, як наслідок, появи нових точок зростання і посиленню курсу на стабільний розвиток національної економіки. Досвід країн ЄС підтверджує, що саме інноваційна політика, в основі якої лежить концепція розумної спеціалізації, є передумовою довготривалого загальнонаціонального зростання.



Рис. 3. Результати експертної оцінки інноваційної системи України (складено авторами відповідно до [12])

У 2016 році у рейтингу інноваційного розвитку країн ЄС Україна разом з Румунією, Болгарією та Хорватією входить до групи країн «інноватори, що формуються». Відставання України від країн-лідерів (Швеція, Фінляндія, Данія) за рівнем інноваційного розвитку становить приблизно 4 рази. Така ситуація обумовлена відсутністю дієвих механізмів

впровадження передових досягнень науки та техніки в економіку і стимулювання інвестицій у наукові дослідження та розробки. Як наслідок, інноваційні процеси в Україні характеризуються як нестійкі, позбавлені чітких довгострокових стимулів.

У таких умовах життєдіяльність інновацій у національній економіці може забезпечити лише гармонійне співробітництво ключових суб'єктів національної інноваційної системи: представників влади, бізнес-середовища, науки, некомерційних громадських організацій та потенційних інвесторів розвитку країни.

### Список використаних джерел:

1. Гальчук А. А. Місце інноваційного потенціалу України в міжнародних економічних рейтингах / А. А. Гальчук // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – №8. – С. 70-72.
2. Єгоров І. Ю. Інноваційне табло ЄС та визначення місця у ньому України / І. Ю. Єгоров // Вісник НАН України. – 2016. – №5. – С. 87-91.
3. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. ; НАН України. – К., 2015. – 336 с.
4. Пика Я. «Smart specialisations» у регіональних інноваційних екосистемах / Я. Пика, А. Янішевські // Журнал європейської економіки. – 2014. – №4. – С. 32-50.
5. Поліщук Л. С. Регіональні асиметрії в ЄС та нові інструменти політики вирівнювання / Л. С. Поліщук // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2015. – Вип. 126. – С. 116-124.
6. Рижкова Ю. О. Стратегія розумної спеціалізації як інструмент стимулювання інноваційного розвитку регіонів / Ю. О. Рижкова // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки : Матеріали XXI міжнародної науково-практичної конференції, 12-15 вересня 2016 року. – Одеса. – С. 19-23.
7. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем : колективна монографія / О. В. Панухник, В. Я. Кудлак, Н. Ю. Мариненко, І. Ю. Крамар та ін. ; відп. ред. О. В. Панухник. – Тернопіль, 2016. – 204 с.
8. European Innovation Scoreboard [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: [http://www.knowledgetransferireland.com/About\\_KTI/Reports-Publications/European-Innovation-Scoreboard2016.pdf](http://www.knowledgetransferireland.com/About_KTI/Reports-Publications/European-Innovation-Scoreboard2016.pdf). – Загл. з екрану.

9. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/smart\\_specialisation/smart\\_ris3\\_2012.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf). – Загл. з екрану.

10. Radošević S. Internationalising Smart Specialisation : Assessment and Issues in the Case of EU New Member States / S. Radošević, K. Ciampi Stancova [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://link.springer.com/article/10.1007/s13132-015-0339-3>.

11. Regional benchmarking in the smart specialisation process: Identification of reference regions based on structural similarity. – Spain : European Commission, Joint Research Centre, 2014. – 40 p.

12. Smart Specialisation Platform [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>.

Мальська М.П., д.е.н., професор,  
*Львівський національний університет імені Івана Франка*

## **МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО КЛАСТЕРУ МІСТА ЛЬВОВА**

Як засвідчує досвід, що сучасне туристичне підприємництво функціонує в умовах неналежної нормативно-правової, методичної, організаційної та інформаційної підтримки з боку держави. Це особливо наочно проявляється на рівні малих міст і сільських населених пунктів, у яких туризм може стати важливим чинником соціально-економічного та культурного розвитку завдяки забезпеченню зайнятості населення, розбудові міської інфраструктури, реконструкції та збереженню пам'яток тощо.

Однією із найважливіших проблем розвитку туристичної галузі України є відсутність суттєвої державної підтримки місцевих ініціатив щодо розвитку туризму. Проте зарубіжний досвід свідчить, що максимального ефекту в розвитку туризму

можна досягти лише за умов співпраці органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадських і професійних організацій та підприємницьких структур.

Слід зазначити, що характерною ознакою вітчизняної туристичної галузі є витіснення з туристичного ринку соціального туризму як неконкурентоспроможного порівняно з комерційними видами туризму, зокрема виїзним. Серед інших гострих проблем туристичної галузі України необхідно особливо виділити такі:

- невідповідність наявної туристичної інфраструктури світовому рівню та сучасним вимогам споживачів туристичного ринку;

- низька якість туристичних послуг;

- відсутність сприятливого інвестиційного клімату, що зумовлює нерозвиненість соціальної інфраструктури;

- недостатній рівень кадрового забезпечення управління туристичною галуззю за кількісними та якісними параметрами;

- занадто складні порівняно із загальновизнаною міжнародною практикою візові, митні та прикордонні процедури;

- відомча підпорядкованість закладів розміщення, санаторно-курортних та рекреаційних закладів, що ускладнює стандартизацію туристичних послуг, підвищення їх якості та впровадження ефективних механізмів державного регулювання розвитку туристичної галузі тощо.

Отже, перед туристичною галуззю України стоять багато проблем, які потребують розв'язання за допомогою вдосконалення системи та механізмів її державного регулювання.

Визначимо шляхи вирішення проблем вітчизняного туризму на національному, регіональному та місцевому рівнях через удосконалення механізмів державного регулювання туристичної галузі та з урахуванням зарубіжного досвіду.

Зазначимо, що способи та методи впливу, які використовуються сьогодні для регулювання туристичної галузі, далеко не завжди виявляються адекватними сучасним умовам та тенденціям.

Тому для зміни ситуації на краще необхідним є

вдосконалення механізмів регулювання господарської діяльності з урахуванням досвіду країн з розвиненою туристичною галуззю, формування нових соціально-економічних підходів до стратегії розвитку національного туристичного комплексу і системи управління туристичними процесами як на державному, так і на регіональному рівнях. Виходячи з цього, опишемо підходи до формування стратегії розвитку туризму в Україні з виділенням пріоритетних видів (насамперед, внутрішнього, в'їзного, соціального, сільського) і напрямів державного регулювання розвитку туристичної галузі.

На нашу думку видається необхідним прийняття законів, які забезпечать ефективне функціонування галузі: «Кодексу туризму», законів України «Про сільський туризм», «Про соціальний туризм», Концепції розвитку українських курортів, а також внесення окремих поправок до законів України «Про туризм», «Про місцеве самоврядування» (щодо функцій органів місцевого самоврядування в галузі туризму) тощо.

Забезпечення сталого розвитку туристичної галузі значною мірою має базуватися на модернізації інфраструктури туристичної та курортно-рекреаційної сфери. З цією метою видається необхідним запровадити спеціальний інвестиційний режим для сприяння будівництву і реконструкції готелів та інших об'єктів туристичної інфраструктури, що спонукатиме іноземних та вітчизняних інвесторів вкладати кошти у туристичну індустрію. Водночас необхідне запровадження практики прямого фінансування з державного та місцевих бюджетів заходів щодо розвитку туристичної інфраструктури, зокрема облаштування маршрутів, місць для відпочинку в лісах та гірських районах, громадських пляжів, оглядових майданчиків, центрів туристичної інформації, інформаційних стендів на дорогах тощо.

Умовою регіонального розвитку туризму є чіткий розподіл повноважень між центральними та регіональними галузевими органами влади, а також між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Доцільним є делегування органам місцевого самоврядування повноважень щодо розвитку місцевого туризму: створення регіональних туристичних корпорацій, туристичних інформаційних центрів, розбудови інфраструктури,



залучення інвестицій тощо. Ефективному здійсненню делегованих повноважень може сприяти створена на рівні центрального органу виконавчої влади, до компетенції якого належать питання туристичної галузі, робоча група фахівців, що на основі нормативно-правової бази України, з урахуванням зарубіжного досвіду розроблятиме конкретний план заходів для кожного окремого туристичного регіону та дасть змогу втілити його в життя.

Самостійний розвиток туристичної галузі без суттєвої державної підтримки, який відбувався протягом останніх десятиліть, призвів до практично монополії комерційних форм та видів туризму. З метою зниження соціального напруження в галузі і в суспільстві в цілому необхідне впровадження державної політики соціалізації туристичної галузі.

З погляду використання наявних аналізів та вдосконалення способів модернізації туристичної індустрії на особливу увагу заслуговує туристичний кластер Львова.

Вигідне географічне положення міста на перетині 4-х важливих міжнародних транспортних коридорів, близькість кордону з Європейським союзом, потужна європейсько історична, архітектурна та культурна спадщина (понад 350 історичних пам'яток перебуває під законом ЮНЕСКО), оригінальне поєднання та збереження окремих елементів українських, польських та австро-угорських традицій робить цей кластер одним з найпривабливіших сегментів перспективного розвитку господарського комплексу. Вже сьогодні спостерігається ріст числа спеціалізованих туристичних інституцій (кількість бюро, агенцій, фірм, тощо перевищила 150). За останні роки зросли іноземні інвестиції у туристичну індустрію та туристичну інфраструктуру, розширюється участь малого і середнього бізнесу, зміцнюється громадська думка та підтримка з боку жителів міста Львова – одного з найбільш відвідуваних туристичних центрів України, що поступово починає конкурентно позиціонувати себе на туристичних ринках зарубіжних країн.

Довготривала стратегія розвитку туристичного кластеру повинна базуватися на достовірній статистичній інформації, що дає адекватне уявлення про масштаби і напрями туристичних

потоків, можливості туристичної інфраструктури, ємкості туристичних ринків, характеристика сегментів в межах цих ринків, на які повинен орієнтуватись або відстоювати свою частку Львів. Зрозуміло, що посилення конкурентних позицій вимагає підвищення рівня всебічної та комплексної промоції міста, активізації присутності тур операторів на туристичних ринках, відчутного покращення та реконструкції туристичної інфраструктури і сервісу.

Розміщенню туристичної пропозиції міста та ефективному розвитку кластера перешкоджає цілий комплекс економічних, інфраструктурних, фінансових та організаційних проблем, які, зокрема, полягають в необхідності:

- серйозної модернізації та росту інвестицій в туристичну інфраструктуру міста, збільшення кількості готелів економ-класу з якісними номерами та зіркових готелів, ремонту місцевих доріг та розвиток інфраструктури аеропорту, вокзалів та автобусних станцій;

- формування потужного обласного та міського туристично-інформаційних центрів, створення привабливого інформаційного продукту, розширення досвіду менеджерів та місцевих операторів у сфері бізнес-туризму та посилені їх конкурентоспроможності у боротьбі за великі замовлення;

- всебічного розвитку кластерної співпраці у розробці інституційного процесу пошуку та залучення потенційних іноземних і вітчизняних інвесторів, координації діяльності туристичних асоціацій, місцевих державних органів, які розробляють і реалізують свої стратегії незалежно один від одних, прикордонної та митної служби, узгодження стратегій і форм їх діяльності.

Також очевидним є те, що обмеженість матеріальних та фінансових ресурсів туристичної індустрії Львова змушує сконцентрувати туристичний бізнес свою увагу на основних ринках туристичних послуг, зокрема ринках Польщі, Німеччини та Росії .

За 2016 рік місто Львів відвідали 2,6 млн. осіб.

В рамках цих основних ринків існує багато важелів збільшення кількості туристів та розширення сегменту

туристичних послуг, зокрема, шляхом:

- збільшення частоти споживання туристичного продукту існуючими споживачами, приваблення споживачів, які раніше не споживали продукту цієї категорії, створення нових ситуацій споживання;

- збільшення прибутків за рахунок утримання теперішньої бази регулярних споживачів, інтенсифікації графіку їх приїздів до Львова, розширення спектру цілей приїзду до Львова;

- отримання нових споживачів туристичних послуг;

- спільний маркетинг, об'єднання зусиль з тур операторами інших країн для промоції Львова як головного туристичного напрямку, що вимагає: пошук нових туристичних напрямків для включення їх до своїх товарних пропозицій; збереження постійних та цілеспрямованих комунікацій, корегування продукту в залежності від експертних оцінок, збір інформації для оцінок економічного потенціалу та економічної доцільності відповідного напрямку, надання туристичних послуг;

- розширення спектру інформаційних джерел (на сьогодні, основними ресурсами для планування туристичної подорожі є: сім'я та друзі – 74%, Інтернет – 7%, путівники – 2%, інші – 10%); формування позиції Львова в інформаційно-туристичних каналах і каналах бронювання місць в готелях;

- покращення туристичних активів та інфраструктури Львова, важливих для пріоритетних сегментів, зокрема інформації для туристів, безпеки, належних умов проживання і цільових розваг.

Важливим елементом менеджменту туристичного кластеру міста Львова є нова структура управління туризму, яка працює з 1 січня 2017 року, а також створення громадської ради при управлінні. Працює ЛКП «Центр розвитку туризму м. Львів», два туристично-інформаційні центри, створюється «Музей міста».

Кількість гостей міста Львова за останні 10 років зросла майже в 4 рази. Надходження в бюджет міста від галузі туризму зросло за остані з роки в 2,2 рази і становило у 2016 році 71 млн. грн. За 6 років туристичний збір зріс на 3 млн. грн або більше як в 4 рази, з них сума, яку сплатили фізичні особи зросла в 10 разів,

а юридичні – в 3 рази.

Якщо Львів у 2016 році відвідало 2,6 млн. туристів, то з розрахунку 26 туристів = 1 робоче місце і було занято у прийомі гостей (близько 13% львів'ян). 24 види економічної діяльності задіяні в туристичному кластері Львова. 2,2 рази ріст надходжень в бюджет міста за остані 3 роки. 3979 тис. грн туристичний збір у Львові за 2016 рік. 139 євро середні витрати 1 туриста за весь період перебування у Львові. 361,4 млн. євро гроші, які туристи залишили у Львові у 2016 році. 69467 відвідувачів ТЦ в 2016 році (з них українці – 54%, іноземці – 46 %).

Беручи до уваги вищесказане, вважаємо, що головними цілями розвитку туристичного кластеру міста Львова є:

- активне просування Львова на основних цільових та нових ринках. Збільшення кількості іноземних гостей: 51% відзагальної кількості;
- покращення культурної пропозиції міста. Підтримка існуючих подій та створення нових подій та маршрутів цікавих для пріоритетних;
- баланс між туристами та мешканцями – розширення туристичних меж Львова, розвиток нових громадських просторів;
- сталий розвиток туризму.

Морозова Н. И., д.э.н., профессор,  
*Волгоградский кооперативный институт (филиал)*  
*Российский университет кооперации*

Работа выполнена при поддержке гранта РФФИ, проект № 17-02-00182 «Институциональная модель инновационного развития системы потребительской кооперации»

## **СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ**

В формате международного секторального, а в настоящее время – и санкционного, воздействия и в соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития

Российской Федерации на период до 2020 года принципиальное значение приобретает «реализация мер по развитию конкуренции на продовольственных рынках субъектов РФ, развитие инфраструктуры по сбыту сельскохозяйственной продукции, расширение сети снабженческо-сбытовых сельскохозяйственных потребительских кооперативов». Это требует создания многоукладной аграрной экономики, предоставления равных прав хозяйствующим субъектам различных форм собственности, в том числе и кооперативной. Конкуренция потребует постоянно стимулировать научно-технический прогресс, экономию ресурсов, экологию агропромышленного производства, что, в конечном счете, благоприятно отразится на таких показателях, как: уровень жизни и благосостояние населения, качество производимых товаров и услуг, отношения между человеком и окружающей средой, вопросы производства, распределения, обмена и потребления благ и услуг, эффективность производства.

Многоукладная экономика предполагает также сотрудничество между различными формами собственности и хозяйствования. Развитие общества невозможно без координации усилий, согласования действий, без целенаправленного использования людских и материальных ресурсов, что предполагает систему кооперации. Об этом убедительно свидетельствует исторический опыт эволюции мировой цивилизации. Именно рациональное взаимодействие хозяйствующих субъектов по горизонтали и по вертикали позволит обеспечить комплексный подход в сфере производства и переработки сельскохозяйственной продукции, а также решить ряд острых социальных проблем города и села. Чем глубже специализация, тем больше предъявляются требования к характеру и отдельным формам соединения, стягивания отдельных фаз воспроизводственного процесса. Вертикальная интеграция служит объективно необходимым средством определенного разрешения воспроизводственных трудностей и противоречий. Именно вертикальная интеграция позволяет устранять неопределенность в обеспечении снабжения и сбыта; она определенным образом ограничивает конкуренцию, так как высоко интегрированная компания контролирует не только

предшествующие производству стадии, но и следующие за производством стадии движения товаров; она способствует улучшению качества производимой продукции и снижению издержек, уменьшает трансакционные издержки; позволяет быстро приспосабливаться к изменениям технологии путем планомерного регулирования направлений и масштабов производства. Мы согласны с тем, что «основной целью интеграции производства сегодня является формирование стратегической базы деятельности в условиях непредсказуемого развития внешней конкурентной среды, интенсификации динамических процессов в результате роста концентрации и ускорения НТП...» [2, с. 35-36].

Определенный рост мелкого предпринимательства сегодня характеризует не деконцентрацию производства и капитала, как это нередко утверждается, а определенную модификацию усиления роли крупного капитала. Общественный характер производства, благодаря ренессансу мелкого бизнеса, не только не ослабляется, а, наоборот, усиливается, ибо мелкое и среднее производство переплетается с крупным, возрастает взаимозависимость под эгидой крупного капитала, составляющего основу экономики. Поэтому мелкое предпринимательство, рост которого полезен и необходим, не может заменить собою крупное, превратиться в основу. «Малое, – как справедливо заметил Ю. М. Осипов, – прекрасно как часть крупного целого, связанного с ним разделением и комбинированием производства, обменом нововведениями» [1, с. 316].

На основе обобщенного опыта кооперативных отношений между фермерами и крупными сельскохозяйственными предприятиями формируется «технологическая цепочка»: производство сельскохозяйственной продукции, ее переработка, снабженческо-сбытовая деятельность кооператива, производственное обслуживание; создание кредитных кооперативов. При этом кооперирующиеся стороны, являясь звеньями единого производственного процесса, не теряют своей самостоятельности. В результате образуется единый хозяйственный механизм, обеспечивающий замкнутый производственно-технологический цикл, снижается процент

производственного риска, а перерабатывающие предприятия обеспечивают себя надежной сырьевой базой и гарантией сбыта готовой продукции.

Одной из основных задач при создании кооперативных формирований является преодоление антагонизма интересов между сельскохозяйственными товаропроизводителями и перерабатывающими предприятиями. Объединение товаропроизводителей ведет к экономии издержек за счет сокращения потребности в ресурсах, что позволяет обеспечить более полную загрузку мощностей и тем самым обходиться меньшим количеством затрат. Кроме того, кооператив может защитить интересы своих членов от монополистического давления со стороны переработчиков, снабженческо-сбытовых, банковских и других структур, а также от другого внешнего вмешательства в свою деятельность.

Усиление кооперации и активное участие аграрных корпораций наблюдается в США. За последние четыре десятилетия американское фермерское хозяйство прошло путь от мелкотоварного до крупного агропредприятия индустриального типа. Ведущее место в системе американской фермерской кооперации занимает сбытовая кооперация, функции которой значительно расширились. Теперь в них входит не только реализация продуктов, но и прием, обработка продукции, складирование и хранение, упаковка и транспортировка. Помимо этого, сбытовые кооперативы обеспечивают переработку значительной части сельскохозяйственных продуктов. В этом смысле кооперативы перерождаются в промышленные компании.

Прочные позиции сельскохозяйственная кооперация занимает в экономике Швеции, этому во многом способствует проводимая государством политика поощрения развития кооперативного движения. В качестве основных инструментов используются: налоговые льготы, субсидии, льготные кредиты кооперативам; предоставление монопольного права на импорт сельскохозяйственных продуктов; импортные сборы; субсидирование экспорта.

В Италии функционирует централизованная кооперативная система, построенная по территориально-отраслевому

принципу, с единым руководящим центром, объединяющим национальные отраслевые организации. Объединенные в Лигу кооперативы в тесном сотрудничестве с Католическим Союзом оказывают влияние на аграрную политику страны. Воздействие государства реализуется через аграрную политику, включающую систему субсидий, дотаций, кредитов, политику цен и налогов. Все эти меры государственного регулирования кооперации закреплены в соответствующих законодательствах капиталистических стран [4, с. 12-17].

Таким образом, зарубежный опыт убедительно свидетельствует о высокой оценке органами власти особого вклада, который кооперативное движение вносит в национальную экономику. Развивать и совершенствовать государственную поддержку системы кооперативных услуг необходимо на основе установления партнерских отношений и взаимовыгодного сотрудничества, а также обеспечения условий для самостоятельной организации и объединения предприимчивых инициативных людей и аккумуляции свободных денежных средств юридических и физических лиц региона для обеспечения экономических и социальных гарантий роста уровня жизни населения.

Действительно, потребительская кооперация – это особая система, имеющая многовековую историю и собственные уникальные ресурсы развития. Современное кооперативное движение зародилось в Европе, а начиная с 1860-х гг. появилось на русской почве. Каждый из последующих этапов ее развития вносил в жизнь кооперации свои коррективы. Однако неизменным оставалась ее социальная и воспроизводственная роль в экономике страны.

Кооперативные организации создаются для удовлетворения экономических интересов своих членов посредством хозяйственной деятельности, опираются на привлечение их личных средств и труда. В концентрированном виде основные принципы кооперативного предпринимательства можно сформулировать следующим образом: добровольное и открытое членство, демократический контроль, экономическое участие членов кооператива и их независимость, возможности обучения и получения информации.



Однако от других организаций потребительские кооперативы отличилась своим социальным назначением и кооперативными ценностями, такими как демократия, равенство, справедливость, солидарность, личная ответственность и взаимопомощь, которые не должны быть причиной каких бы то ни было дискриминаций и ущемлений.

Таким образом, наличие двойственной природы, диалектической взаимосвязи экономического и социального, будет способствовать построению социально ориентированной рыночной экономики в России. Кроме того, практический опыт стран с развитой рыночной экономикой свидетельствует о больших возможностях кооперативных объединений в области самостоятельности и самоуправления. Потребительская кооперация наряду с институтом местного самоуправления может рассматриваться как неотъемлемый атрибут системы демократического управления, выступать своеобразным свидетельством демократического здоровья общества [3].

К сожалению, к началу XXI века потребительские кооперативы России потеряли многие ориентиры, на которых основывалось международное кооперативное движение, более того, внешние угрозы, связанные с открытостью рынков и глобализацией экономики, привели к острой конкуренции потребительских кооперативов с крупными отечественными и транснациональными торговыми корпорациями, финансовые и организационные возможности которых неизмеримо выше. Кроме того, традиционная потребительская кооперация уже породила конкурентов – частные посредники, занимающиеся закупкой сельхозпродукции, и продовольственные корпорации, созданные в некоторых регионах страны.

Современное состояние потребительской кооперации характеризуется наличием комплекса негативных моментов: за период реформ потеряна значительная часть материально-технических объектов, многократно снизились объемы по всем направлениям деятельности, низки темпы роста финансово-экономических показателей, недостаточен уровень конкурентоспособности на местных рынках, система управления не соответствует требованиям рыночных форм хозяйствования

В связи с этим, все чаще стал ставиться вопрос о поиске инновационной модели, которая сохранила бы уникальность и самобытность потребительской кооперации как рыночно- и социально ориентированного субъекта экономики, укрепила бы конкурентные позиции и деловую активность субъектов потребительской кооперации на региональном уровне. Как известно, организации потребительской кооперации ведут свою многоотраслевую деятельность главным образом в сельской местности, выступая своеобразными посредниками в продуктовой цепочке «производство исходного сырья – переработка – реализация», стимулируя развитие регионального потребительского рынка продовольственных товаров, решая проблему продовольственной безопасности, формируя производственную и социальную инфраструктуру села [3].

Таким образом, потребительская кооперация имеет большое значение в возрождении российского села, поддержании уровня жизни сельского населения, обеспечении занятости, сохранении семейных хозяйств, борьбе с нищетой и бедностью. Поэтому необходим поиск механизмов повышения эффективности потребительской кооперации в реализации ее социального и экономического потенциала в полном объеме, использования преимуществ данной формы хозяйствования в стабилизации и развитии региональной экономики.

#### **Список использованных источников:**

1. Государственная власть и предприятие: от команды к партнерству / Под ред. Осипова Ю. М. – М.: Международные отношения, 1991. – 368 с.

2. Курченков В. В. Крупномасштабное производство в переходной экономике России. – Волгоград: ВолГУ, 1999. – 304 с.

3. Морозова Н. И. Развитие территориальных социально-экономических систем и его оценка по критерию качества жизни населения: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Волгоградский государственный университет. Волгоград, 2012

4. Романова Ю. А. Организационно-экономические основы развития кооперации на региональном уровне (теория, методология, практика) : автореферат диссертации на

соискание ученой степени д-ра экон. Наук; специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством. – М., 2008. – 40 с.

Ковальчук О. С., д.пед.н., професор,  
Пилипюк Л. А., к.філол.н., доцент,  
Потапюк Л. М., к.пед.н., доцент,  
*Луцький національний технічний університет*

### **АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ В ПРАВОВОМУ ПОЛІ УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ**

Останні роки українська наукова та освітня спільнота все більше звертається до питань академічної доброчесності та впровадження міжнародних академічних стандартів. Міжнародне прагнення до нового виміру академічної культури, утвердження цінностей, норм, традицій, що складають її моральне ядро, є актуальним і цілком поділяється українською академічною спільнотою, оскільки в умовах нашого суспільства корупція, самоорганізація академічного середовища на хибних моральних засадах, масова девіантна поведінка учасників цієї сфери отримують постійні імпульси для свого розвитку через різкі зміни, невизначеність соціальних ідеалів, професійних норм, суттєвої втрати керованості суспільством, дисбалансу в діях державних інститутів управління, слабкості громадянського суспільства.

А отже, визначення власних моральних стандартів, їх співставлення з кращими взірцями академічної культури, втілення в життя у всіх напрямках роботи вишу є виявом прагнення вітчизняної освітньої спільноти взяти на себе відповідальність у захисті норм права, базових академічних та етичних цінностей, забезпеченні якості й належних результатів навчання.

З огляду на це важливим засобом інституціоналізації академічної доброчесності є введення цього поняття і дотичних до нього у правове поле української освітньої системи через проекти Законів України «Про освіту» [2], «Про вищу

освіту» [3]. Фактично саме у проекті Закону «Про освіту» (ст. 42) вперше введено в нормативний обіг та визначено поняття «академічна доброчесність», яке включає в себе «сукупність принципів і правил поведінки учасників освітнього процесу, спрямованих на формування самостійної та відповідальної особистості, спроможної навчатися, викладати і здійснювати наукову діяльність, дотримуючись етичних та правових норм (п. 1 ст. 42)» [2].

Важливу роль у представленні принципів академічної доброчесності відіграють установчі документи кожного вишу, адже згідно з п. 7. ст. 35 законопроекту «Про освіту», «порядок виявлення фактів порушення академічної доброчесності встановлюється установчими документами закладів освіти». Тобто регулювання дотриманням цих принципів є відповідальністю самих вишів, які мають ознайомити з ними усіх учасників академічного процесу. Оскільки принципи академічної доброчесності є різними для академічної спільноти, основні положення можуть відображатися у різних документах: кодексі честі студента, етичному кодексі викладача, положенні щодо протидії плагіату [2]. Так академічна доброчесність із категорії суто етичної та ціннісної стає поняттям, що передбачає адміністративну відповідальність та відповідні санкції.

Щодо Бухарестської Декларації з етичних цінностей та принципів вищої освіти в Європейському регіоні (2004), у розділі «Цінності та принципи» чітко визначені роль академічної етики, культури, спільноти, академічна доброчесність в процесах викладання та навчання, демократичне та етичне керівництво й управління, дослідження, що базуються на академічній доброчесності й соціальній відповідальності. До ключових вартостей академічної доброчесності тут віднесено чесність, довіру, справедливість, відповідальність, підзвітність, повагу.

Виховання чесності, за текстом Декларації, «слід починати з себе, а потім добиватися її поширення серед усіх членів академічної спільноти, не допускаючи ніяких форм обману, брехні, шахрайства, крадіжки, інших форм нечесної поведінки. Довіра є основою для клімату роботи, який сприяє творчості, індивідуальному розвитку. Забезпечення справедливості у

викладанні, оцінці досягнень, наукових дослідженнях, кар'єрному просуванні персоналу, отриманні нагород, ступенів має ґрунтуватися на законних, прозорих, справедливих, передбачуваних, послідовних, об'єктивних критеріях. Вільний обмін ідеями, свобода висловлювань базуються на взаємній повазі, яку поділяють усі члени академічної спільноти. Відповідальність повинні нести всі члени академічного середовища, що дозволить забезпечити підзвітність, вільне вираження поглядів, супротив неправомірним діям...» [1].

Законом «Про вищу освіту» також визначено, що дотриманням академічної чесності є самостійне виконання навчальних завдань, посилення на джерела інформації, дотримання норм законодавства про авторське право; надання достовірної інформації про результати власної діяльності, контроль за дотриманням академічної чесності здобувачами освіти. І вказано, що такі дії, як академічний плагіат, фабрикація, обман, списування, хабарництво, є порушенням принципів академічної доброчесності (п. 2-3. ст. 42), оскільки в їх основі лежить умисне порушення загальноприйнятих в академічному середовищі моральних і правових норм з метою отримання певних переваг [6].

Ми вважаємо, що такі прояви академічної нечесності стають причиною розладу в академічній сфері, руйнують вищу освіту, перетворюючи навчальний процес на імітацію. Нечесність в освіті негативно впливає як на суспільство, так і на кожного студента, адже створює систему, в якій неможливо досягнути успіху чесним шляхом і суспільство не може стати успішним. Щоби вітчизняна система вищої освіти готувала висококваліфікованих спеціалістів, які потрібні для розвитку держави і зростання поваги до України з боку європейської і міжнародної спільноти, такі порушення потрібно негайно викорінювати. Тому для покращення ситуації потрібна тривала, системна робота на рівні академічного співтовариства вищих навчальних закладів.

Положення прийнятого Закону України «Про вищу освіту» щодо запровадження в систему освіти академічної чесності дають можливість визначити їх вплив на всіх рівнях управління вищою освітою (на рівні системи освіти в цілому, на рівні ВНЗ,

на рівні взаємовідносин із стейкхолдерами вищої освіти). Що стосується вищої освіти, то Закон дозволяє запровадити більш прозорий новий механізм виборів ректорів, керівників факультетів та кафедр, їх ротації, а також, заборони суміщення адміністративних посад, що дає змогу створити нову атмосферу у вищих навчальних закладах, демократизувати стиль їхнього життя та управління; скорочення суто навчального навантаження викладачів, яке відкриває для них можливість більше уваги приділяти саморозвитку, науковим дослідженням та методичній стороні освітнього процесу; справжню багатоаспектну автономію, що здатна суттєво зменшити нераціональні витрати часу та праці та вивільнити різноманітні ресурси для інституціонального і персонального розвитку вищих, їх студентів та співробітників [4, с. 23-25].

З метою трансформації вищої освіти на національному рівні (підвищення якості, створення умов для реалізації найбільш обдарованих студентів, покращення іміджу українських університетів) Американські ради з освіти за участі Міністерства освіти і науки України та за підтримки Посольства Сполучених Штатів розпочали чотирирічний Проект Сприяння академічній доброчесності в Україні (SAIUP project). Метою Проекту є зміна сприйняття поняття академічної доброчесності та поведінки навчальних закладів (спочатку в десяти ВНЗ, в кінцевому підсумку – в системі вищої освіти загалом). Проект орієнтує і навчає студентів, викладачів та адміністраторів практичної цінності й важливості академічної доброчесності, надає ресурси і план дій задля тісного залучення до її зміцнення.

Для досягнення цієї амбітної цілі Американські Ради пропонують впроваджувати програму за допомогою трьох взаємопов'язаних компонентів (створення суспільної підтримки академічної доброчесності (брендинг); розвиток навиків зі створення університетської бази з академічної доброчесності із застосуванням міжнародних практик (освіта); норми та виконання, норми на рівні університету та нормативні реформи на рівні міністерства). Вищі навчальні заклади, які беруть участь у зазначеному проекті (Донецький національний університет, Луцький національний технічний університет, Тернопільський державний медичний університет, Тернопільський

національний економічний університет, Інститут міжнародних відносин Національного університету імені Т. Г. Шевченка, Сумський державний університет, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Запорізький національний університет, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Ізмаїльський державний гуманітарний університет), скоординовано взаємодіють з українськими та американськими партнерами на усіх етапах проекту та в усіх його структурних компонентах.

З метою покращення іміджу українських університетів Східноукраїнським Фондом соціальних досліджень спільно з Інститутом соціально-гуманітарних досліджень Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна проведено соціологічне дослідження «Академічна культура українського студентства: основні чинники формування та розвитку» (2015), у ході якого проаналізовано мотивацію вступу та навчання в українській вищій школі, механізми та традиції оцінювання знань студентів, їх навчальні практики як складові академічної культури, прояви академічного шахрайства як фундаментальну проблему вітчизняної академічної культури [6].

З метою впровадження цінностей і практики доброчесних відносин в академічному процесі значний інтерес викликав матеріал, узагальнений в результаті всеукраїнського репрезентативного опитування студентів, проведений фондом «Демократичні ініціативи» разом з Ukrainian Sociology Service (2011). Дослідження показало неочікуваний зв'язок між професійною спеціалізацією та мірою участі студента в корупційних діях.

У рамках Проекту Сприяння академічній доброчесності в Україні позитивним моментом, на нашу думку, є залучення до просвітницької роботи представників роботодавців, які таким чином зможуть донести до студентів свої вимоги, серед яких основними мають бути висока кваліфікація, якість знань, дотримання принципів чесності та ін. Адже великий відсоток роботодавців навіть не звертає увагу на наявність у студентів професійних знань, а категорично вимагає лише наявність диплому про вищу освіту.

Такий підхід мотивує молодь: у неї міцніють мотиви,

пов'язані з майбутньою професією, з'являється до неї інтерес та позитивне ставлення, прагнення удосконалювати свою кваліфікацію; підвищується рівень домагань щодо успішнішого вирішення складних навчальних завдань; з'являється прагнення добросовісно виконувати свої ділові обов'язки, бажання показати себе вмілим спеціалістом, досягти успіху; посилюється відчуття відповідальності, самостійності за прийняті рішення і вчинені дії; громадські мотиви починають домінувати над особистісними; моральне задоволення від виконаних завдань розвиває почуття власної гідності, формує самоповагу та віру у власні сили. Усі ці риси і показники професійної спрямованості молоді виступають показниками рівня її розвитку і сформованості. Таким чином у студента відбувається формування не лише його особистісного розвитку, а й професійного становлення як спеціаліста.

Оскільки українські студенти не мають стандарту академічної поведінки, до якого могли б звернутися, то діяльність кожного академічного співтовариства має бути побудована на певному комплексі цінностей, який дасть можливість об'єднати різних осіб в одну команду і надасть значущості їхній спільній діяльності. Академічна чесність в цій ситуації суттєво впливає на формування спільних підходів до організації праці, визначення посадових компетенцій та довіри, процедур прийняття рішень, сприйняття та розв'язання конфліктів тощо [5, с. 262-263].

У цьому контексті варто акцентувати особливу увагу на проекті «Вплив політик боротьби з плагіатом у вищій освіті в Європі» («Impact of Policies for Plagiarism in Higher Education Across Europe» (2010–2013), за яким було проаналізовано системи, методи боротьби з плагіатом у 27 країнах-членах ЄС і для кожної з них сформовано рекомендації щодо зміцнення та популяризації інституційної культури академічної доброчесності [4].

Цікавою з цього приводу є доповідь Ірен Глендіннінг, яка серед підсумованих рекомендацій проекту для усієї Європи особливо актуальними для України виділила необхідність досягнення консенсусу щодо визначення і стандартів доброчесності; узгодження на міжнародному рівні набору



критеріїв; розроблення он-лайн платформи для оцінки ефективності інституційної політики академічної доброчесності, що базується на визначених критеріях; надання практичної, фінансової підтримки з боку інституцій ЄС, відповідальних за освіту, та національних/регіональних органів влади для розроблення ефективних інституційних політик; стимулювання систематичного моніторингу інституційних політик академічної доброчесності з боку організацій, відповідальних за забезпечення і контроль якості, акредитацію, атестацію (ліцензування); створення програми підвищення обізнаності, наукових досліджень шляхом формування європейської мережі вчених, зацікавлених у просуванні передового досвіду; формування культури академічної доброчесності на всіх рівнях освіти шляхом реалізації заходів, цілеспрямованої міжнародної програми семінарів і конференцій; забезпечення належного рівня освіти для студентів на усіх рівнях підготовки на основі кращого досвіду, норм академічної етики, правди та доброчесності [7].

На нашу думку, зазначені І. Глендіннінг рекомендації, є прийнятними для усієї української академічної спільноти і дадуть можливість вийти на новий рівень академічної доброчесності в Україні. Тут також важливо розуміти, що академічна доброчесність має й виховне значення, і особливістю підходу українських вишів при впровадженні механізмів боротьби з нечесністю має бути постановка основного акценту не на покаранні чи дисциплінарних заходах, а на інформаційно-просвітницькій роз'яснювальній роботі. Тому головним має стати прагнення до формування вміння чесно та відповідально працювати з інформацією, культивувати у студентів повагу до інтелектуальної власності та авторських прав.

І першим завданням, яке реально сприяло б подоланню проявам академічної нечесності, є формування нової університетської культури на основі принципів чесності, законності, відповідальності та компетентності. На нашу думку, основними особливостями такої культури має бути систематичність, сумлінність виконання студентами домашніх завдань, відмова від плагіату, відсутність списування, підготовки та використання шпаргалок; орієнтація на

формування висококваліфікованого фахівця, отримання ним престижної роботи; формування викладачами завдань, які спонукають студентів до практичного застосування отриманої інформації.

Університети здатні також відіграти вирішальну роль у створенні нових етичних стандартів, єдиних для викладачів і студентів, та механізмів їх захисту. Тому наступним пріоритетним завданням є створення нових Етичних кодексів чи Кодексів честі, які об'єднують певні спільні риси: загальнолюдські цінності, моральні якості усєї академічної спільноти.

Неприпустимим у такому кодексі честі є розповсюдження неправдивої інформації, яка принижує честь і гідність студента, викладача і вузу, використання нечесних шляхів отримання хороших результатів навчання. Кожен учасник академічного середовища, який дотримується кодексу честі, повинен вимагати від оточуючих осіб у своїй поведінці і навчанні дотримання таких самих морально-етичних принципів.

Отже, щоб досягти чесності, наша країна має пройти важкий і довгий шлях разом із загальною соціально-економічною перебудовою. Українським вишам необхідно впровадити такий стан довіри, відповідальності, взаємоповаги всередині наукової спільноти, для якої важливими є поняття справедливості та чесності; чітко визначити процедури впровадження, дотримання академічної доброчесності, суворо дотримуватися і аналізувати їх якість, постійно вдосконалювати. Популяризація інформаційно-просвітницької, роз'яснювальної роботи, створення нових Етичних кодексів, конкретних програм забезпечення академічній доброчесності дозволить сформувати новий менталітет, запобігти всляким негативним проявам (недбалості, корупції, неповазі між студентами та викладачами і т.д.).

#### **Список використаних джерел:**

1. Бухарестская декларация по этическим ценностям и принципам высшего образования в Европейском регионе [Електронний ресурс] // CEPES, Бухарест. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.sde.ru/files/t/pdf/2.pdf>.

2. Закон України «Про освіту» № 1707-VIII від 01.11.2016 р.

– [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=58639](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=58639).

3. Закон України «Про вищу освіту» № 766-VIII від 10 листопада 2015 року із змінами // Відомості Верховної Ради України. – 2015. – № 5. – С. 16.

4. Академічна чесність як основа сталого розвитку університету [моногр.] / Міжнарод. благод. Фонд «Міжнарод. фонд. дослідж. освіт. політики»; за заг. ред. Т. В. Фінікова, А. С. Артюхова. – К.: Таксон, 2016. – 234 с.

5. Рей М. Академічна корупція в Україні / М. Рей // Прозорість і корупція в системі вищої освіти України. – К.: Таксон, 2003. – С. 261-267.

6. Що таке академічна доброчесність? Блог Романа Радейка [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.aphd.ua/shcho-take-akademichna-dobrochesnist/>.

7. Glendinning I. Promoting Maturity in Policies for Plagiarism across Europe and beyond [Електронний ресурс] / I. Glendinning // Pan-European Platform on Ethics, Transparency and Integrity in Education – Режим доступу до ресурсу: [www.coe.int/t/DG4/EDUCATION/etined/Irene\\_Glendinning\\_PragueForum2015.pdf](http://www.coe.int/t/DG4/EDUCATION/etined/Irene_Glendinning_PragueForum2015.pdf).

Шавга Л., д.э.н., профессор,  
Ситниченко В., ст. преп.,

*Кооперативно-торговий університет Молдови,*

Шавга Г., к.э.н.,

*Молдавская Экономическая Академия*

## **РАЗВИТИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА В КОНТЕКСТЕ ЕВРОПЕЙСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ**

Потребительской кооперации Республики Молдова, согласно ее миссии и задачам, отведена значительная экономическая и социальная роль в обществе. Кооперативное движение в Молдове пережило периоды подъема и спада, удерживаясь в отечественной социально-экономической системе и на внутреннем потребительском рынке благодаря услугам,

предоставляемым населению, преимущественно в сельской местности, ввиду удовлетворения его потребительских и некоторых социальных нужд.

На протяжении своего более чем 149-летнего существования эта система постоянно расширяла области своей деятельности, став многосекториальной. В настоящее время Потребительская кооперация Молдовы является составной частью государственной социально-экономической системы. Организации и предприятия потребкооперации активно участвуют в реализации государственных программ социально-экономического развития, проявляя себя ответственными и способными партнерами в достижении поставленных целей.

Потребительские кооперативы предоставляют населению широкий спектр услуг и осуществляют различные виды деятельности, такие как розничная и оптовая торговля, закупка сельхозпродукции, продуктов животного и другого происхождения, их переработка, предоставление различных социально значимых услуг, в том числе образовательных, общественного питания. Деятельность предприятий кооперативной системы подчинена интересам пайщиков и населения, обслуживая более чем 57% жителей страны.

Будучи системой сосредоточенной на интересах пайщиков, потребительская кооперация непрерывно борется за консолидацию своего сообщества и развитие собственной инфраструктуры, охватывающей в настоящее время:

- пайщиков – свыше 144 тысяч;
- экономических агентов – 161, в том числе потребительских кооперативов – 98;
- торговых предприятий – 1930 общей торговой площадью 185 тысяч кв.м.;
- предприятий общественного питания – 220;
- населенных пунктов, где присутствует потребительская кооперация – 770;
- рынков – 32 с 10850 торговыми местами;
- производственный сектор охватывает 21 пекарню, 14 кондитерских цехов, 16 боен, 29 производственных единиц по переработке сельхозпродукции, в том числе 15 по

переработке семян подсолнечника, 10 – зерновых, 2 колбасных цеха, 5 производственных предприятий;

- учебных заведений – 3;
- работников – 4685 человек.

В борьбе за повышение качества услуг, предоставляемых предприятиями потребкооперации, в последние годы огромное внимание было уделено модернизации инфраструктуры, в т.ч. торговой, производственной, для предоставления услуг. Таким образом, в 2012-2015 гг. возобновлена деятельность 31 торгового предприятия, модернизированы в части дизайна и торговых технологий 190 магазинов; переоборудовано 54 предприятия общественного питания; основано 2 закупочных предприятия и 15 специализированных приемных пунктов и их филиалов в различных населенных пунктах страны; переоборудовано 12 пекарен и переоснащено 5 кондитерских цехов; модернизировано 12 коммерческих рынков.

Мобилизация внутренних ресурсов, использование имеющегося потенциала, развитие инфраструктуры потребкооперации способствовали росту показателей во всех отраслях деятельности в 2012-2015 гг.:

- розничные продажи возросли за указанный период на 8,4%, оптовые продажи увеличились на 52,1%, составив, совокупно, 3124,7 млн. леев и 383,5 млн. леев соответственно;
- закупки сельскохозяйственной, животноводческой и другой продукции выросли на 13,2%, составив за отмеченный период 315,4 млн. леев;
- промышленное производство возросло на 7,2%, насчитывая за соответствующий период 238,5 млн. леев;
- предоставление платных услуг населению увеличилось на 31,1%, что составляет 589,5 млн. леев в 2012-2015 гг., в том числе рыночные услуги возросли на 27,1%;
- объем экспорта составил 64,7 млн. леев, зарегистрировав рост в 3,8 раза;
- собственные инвестиции составили 88,6 млн. леев;

Несмотря на то, что предприятия и организации потребкооперации работают в условиях недостатка финансовых ресурсов, тем не менее система потребкооперации

инвестировала за последние годы в собственное развитие свыше 88,6 млн. леев. Отсутствие необходимых инвестиций и непривлекательность системы для иностранных инвесторов остается значительным препятствием на пути последовательного долгосрочного развития потребительской кооперации.

Экстенсивное и интенсивное развитие определило рост валового оборота (чистых продаж) в потребительской кооперации за 2012-2015 гг. на 8,4%, составив 3716,7 млн. леев, что способствовало сохранению финансово-экономической стабильности потребкооперации. Чистая прибыль составила 14057 тыс. леев в 2015 по сравнению с 45 тыс. леев в 2012 г.

Одновременно с ростом объемов производства потребительской кооперации в 2012-2015 гг. возросли и отчисления в консолидированный государственный бюджет в виде налогов, выплат, взносов социального и медицинского страхования, составив в совокупности 431,8 млн. леев. Отчисления в консолидированный бюджет выросли по сравнению с 2012 г. на 26,4%.

Важную роль в обеспечения поступательного развития потребительской кооперации страны отводится стратегическому планированию развития этого сектора на средне- и долгосрочный периоды, которое должно основываться на внедрении современных политик, постоянном совершенствовании деятельности системы, поддержке роста конкурентоспособности, эффективном и устойчивом развитии потребительской кооперации в условиях полного обеспечения потребностей членов-пайщиков, работников и обслуживаемого населения.

Сознавая значимость Стратегии развития потребительской кооперации для ее устойчивого развития, для её разработки было осуществлено следующее:

- исследование документов (отчётов) по оценке внедрения Национальных программ развития и отмеченных результатов;
- анализ внедрения Программы развития потребительской кооперации на 2012-2015 г. [9];

- SWOT-анализ деятельности потребительской кооперации и вызовов с которыми она сталкивается;
- социально-экономический анализ сельской местности в которой действуют организации потребкооперации;
- оценка нормативно-правовой и стратегических основ развития кооперативов в ЕС;
- анализ национальной стратегии развития Республики Молдова до 2020 г.;
- исследование статистических данных, социально-экономических анализов;
- определение внутренних потребностей с которыми сталкивается потребительская кооперация, потребностей и ожиданий заинтересованных сторон (пайщиков, работников, потребителей товаров и услуг, органов власти и др.) [7, 8, 9];
- анализ стратегий и программ развития потребительских кооперативов на 2016-2019 г.;
- консультация основных сторон (кооперативных организаций и предприятий, членов-пайщиков, университетских кадров, исследователей, фермеров, производителей и экономических агентов из сельской местности, местных органов власти).

Разработка Стратегии основывалась на ст. 74. буква с) Закона о потребительской кооперации пг. 1252 – XIV от 28 сентября 2000 [3], приоритетах социально-экономического развития Республики Молдова определённых Национальной стратегией развития „Moldova 2020”, принятых Законом пг.166 от 11.07.2012 [4], приоритетах экономической европейской интеграции отмеченных в Соглашении об Ассоциации Молдова – ЕС [1], ратифицированной Парламентом Республики Молдова 2 июля 2014 (Закон пг. 112 от 2 июля 2014) и европейским Парламентом 13 ноября 2014, Стратегии «Еуропа 2020», которая поддерживает интеллигентный, устойчивый и всеобъемлющий рост [2], национальных секториальных стратегиях экономического развития, других документах Б а также на международных кооперативных принципах, Положении Совета ЕС 1435/2003 от 22 июля 2003 г. об Уставе Европейского Кооперативного Общества (SCE) [6],

Рекомендациях R193 Международной Организации Труда о содействии развитию кооперативов [5], принятых в Женеве 20 июня 2002 на 90-ой сессии Генеральной конференции МОТ, приоритетах развития кооперативов на международном уровне, отмеченных Международным кооперативным альянсом (ICA), кооперативами Европы (CoopsEurope – европейское отделение ACI), секториальными международными ассоциациями по областям кооперативной деятельности и на других важных документах.

На основании анализа современного состояния потребительской кооперации, SWOT-анализа её деятельности, внутренних и внешних вызовов, с которыми сталкивается система, приоритетов развития кооперации в контексте интеграции в европейское экономическое пространство и внедрения передового международного опыта в кооперативную деятельность, а также проконсультировав органы власти и сообщество членов-пайщиков были выделены следующие приоритеты развития потребкооперации на период 2016-2019 г.:

- консолидация сообщества пайщиков;
- оптимизация организационной структуры и повышение эффективности управления системы потребительской кооперации;
- оптимизация традиционных видов деятельности потребительской кооперации и диверсификация предоставляемых услуг;
- обеспечение финансовой стабильности, целесообразное и эффективное использование ресурсов, обеспечение эффективности хозяйственной деятельности предприятий потребкооперации;
- развитие внутреннего потенциала и повышение конкурентоспособности системы на внутреннем и внешнем рынках;
- укрепление отношений с иностранными партнерами.

Успешная реализация вышеуказанных задач требует полного вовлечения членов-пайщиков, работников потребительской кооперации, руководящих органов, всех заинтересованных сторон. В то же время, важная роль в поддержке развития



потребнооперації отводиться центральним и местным органам власти.

Среди основных направлений деятельности, которые необходимо реализовать и которые определяют дальнейшее развитие потребительской кооперации страны следует отметить следующие.

Важной задачей является *консолидация сообщества пайщиков, увеличение их численности*. Данная задача требует внедрения эффективных механизмов их привлечения, мотивации для поддержки и развития кооперации на местном уровне, стимулирования вложений в деятельность кооперативов, увеличения паевых взносов. В данном контексте, разработка системы мотивации пайщиков стала объективной необходимостью. Мощным инструментом в мотивации активного участия пайщиков в развитии кооперативов и их управлении может стать распределение части полученной организациями потребкооперации прибыли между пайщиками пропорционально величине вложенного капитала. В будущем предполагается внедрение общей информационной системы своевременного учета пайщиков и их перемещения, оперативное обновление базы данных.

*Оптимизация организационной структуры и повышение эффективности менеджмента системы потребкооперации* должны строиться на интеграционных процессах (как по вертикали, так и по горизонтали) и на процессах ассоциации, независимо от территории присутствия и профиля экономической деятельности (розничная торговля, оптовая торговля, закупки-переработка-хранение-распределение сельскохозяйственной продукции и т.д.). Организационную реструктуризацию целесообразно осуществлять на основе:

- диагностирования деятельности предприятий потребкооперации всей страны и реорганизации\ликвидации неэффективных и не соответствующих действующему законодательству;

- поддержки сильных с экономической точки зрения организаций кооперации и интеграции их инфраструктуры в единую экономическую систему;

– реструктуризації підприємств потребооперації і їх інтеграції в спеціалізовані по галузям діяльності підприємства (торговлі, заготовительні, по наданню послуг і т.д.) загальнодержавного, регіонального рівня.

Управлінська реструктуризація повинна базуватися на оптимізації управлінської ієрархії по всій вертикалі системи потребооперації, а також по горизонталі шляхом укладання ієрархічної структури і переходу на двохуровневу структуру (потребительський кооператив – Центральний Союз); оптимізації керівних органів організацій потребооперації, виключення рівней, ускладнюючих процес прийняття рішень; внутрішньої управлінської реструктуризації на рівні організації (кооператива, підприємства).

Важка роль відводиться *переоцінці традиційних видів діяльності потребительської кооперації і диверсифікації послуг кооперації*. Торговля є традиційною галуззю економічної діяльності з переважаючою долей в товарообороті потребительської кооперації. На даному етапі необхідні картографування і оцінка торгових підприємств потребооперації з точки зору економічної і соціальної ефективності, територіального положення, профіля спеціалізації, ролі в розвитку населених пунктів, і розробка концепції розвитку кооперативної системи торговлі.

В те ж час, необхідно створення єдиної (інтегрованої) торгової мережі на базі існуючих в системі потребооперації торгових підприємств і інфраструктури, спроможною конкурувати з міжнародними і вітчизняними торговими мережами на внутрішньому ринку.

Для консолідації іміджу і підвищення значимості потребительської кооперації стала гострою необхідністю розробка і просування торгових марок товарів, вироблених і/або продаваних через торгові мережі і магазини потребительської кооперації.

Обмеження, пов'язані з транспортним і логістичним забезпеченням торговлі прямо або косовно знижують конкурентоспроможність галузі. Створення єдиної

дистрибьюторской системы в потребительской кооперации с современной логистикой позволило бы сократить логистические расходы, снизить цены на потребительские товары, сократить другие расходы, повысить эффективность процесса принятия решений.

Привлекательность торговой системы потребкооперации обусловлена качеством представленных услуг. Значительную роль в продвижении торговых услуг кооперации будет играть расширение внедрения форматов магазинов «*CoopPrim*» и «*CoopPlus*», разработка и внедрение новых магазинных форматов. На ряду с этим, повышенное внимание следует уделять внедрению электронных форм и инструментов продвижения продаж, развитию электронной торговли в потребительской кооперации.

***Развитие отрасли закупок сельскохозяйственной, животноводческой и другой продукции*** имеет стратегическую важность для развития системы потребительской кооперации. Данная отрасль, также как торговля, оказывает помощь государству в выполнении его социальной политики в сельской местности и должно поддерживаться органами власти. Развитию данного сектора препятствуют недостаточность необходимых финансовых средств, отсутствие единой системы сбыта и переработки заготовленной продукции, нелояльная конкуренция на рынке сельскохозяйственных товаров и т.п. Для улучшения деятельности данной отрасли необходимо произвести оценку закупочного потенциала системы потребкооперации в зависимости от сельскохозяйственной специализации регионов и районов республики, производственных мощностей кооперативных организаций и предприятий, потребности в инвестициях, а также разработать программу долгосрочного развития отрасли, привлекательную для внутренних и иностранных инвестиций при участии заинтересованных сторон.

Отсутствие согласования как по горизонтали, так и по вертикали закупочных звеньев внутри системы потребкооперации, разрозненность финансовых, логистических, человеческих ресурсов, а также препятствия информационного характера являются одной из причин низкой

конкурентоспособности данной отрасли и подтверждает необходимость учреждения республиканского кооперативного специализированного предприятия по закупке-переработке-продаже-экспорту продукции.

**Развитие промышленного сектора** потребкооперации является важным источником формирования ресурсов и предложения собственной промышленной продукции. Кооперативное производство направлено, в первую очередь, на выпуск товаров первой необходимости, в том числе хлебобулочных изделий, кондитерских изделий, макарон, колбасной продукции, напитков и пр. Дальнейшее развитие промышленного сектора, его экономическая эффективность может быть обеспечена путем интеграции производственных структур (предприятия, цеха) в единый комплекс с централизацией отдельных функций (проектирование и разработка новых товаров, общая информационная структура, единая система распределения и т.д.).

Разработка и внедрение собственного бренда на товары кооперативного производства и его продвижение сделает эти товары заметными на внутреннем и внешнем рынках и повысит уровень доверия потребителей.

**Развитие и расширение спектра услуг** должно быть направлено на модернизацию инфраструктуры отрасли, расширение гаммы традиционных для потребкооперации услуг (общественного питания, образовательных, исследовательских и др.) и повышение их качества, а также на предоставление новых социальных услуг, востребованных сельхозпроизводителями, рекламных услуг и т.д.

**Обеспечение финансовой стабильности, целесообразное и эффективное использование ресурсов, обеспечение эффективности хозяйственной деятельности** является важным фактором последовательного развития организаций и предприятий потребительской кооперации, внедрении проектов модернизации и расширения услуг потребкооперации, повышения качества услуг для населения, вознаграждения пайщиков и работников системы.

Дефицит финансовых ресурсов остается серьезным препятствием в развитии потребительской кооперации, в

частности в населенных пунктах, где деятельность кооперативов неприбыльна, но востребована населением, преимущественно для обеспечения товарами первой необходимости. В силу того, что социальная миссия входит в обязанности органов местного управления, чтобы сохранить кооперативные услуги и улучшить экономическое положение предприятий кооперации, остро необходима поддержка со стороны властей, которая может осуществляться в различных формах (в виде субвенций, снижения или освобождения от выплат за размещение кооперативных объектов и т.д.).

Из числа основных внутренних факторов, способствующих повышению эффективности хозяйственной деятельности системы потребительской кооперации, можно перечислить следующие:

- развитие существующих видов деятельности, выход на новые рынки сбыта, расширение и диверсификация услуг потребкооперации;
- модернизация инфраструктуры и ее ретехнологизация во всех отраслях деятельности потребкооперации;
- учреждение службы внутреннего аудита в организациях и предприятиях потребкооперации;
- внедрение интегрированной информационной системы учета результатов хозяйственной деятельности;
- усовершенствование и повышение эффективности управления финансово-хозяйственной деятельностью, использование инструментов финансового менеджмента, менеджмента рисков в финансово-экономическом управлении системы;
- сотрудничество с кредитными и инвестиционными организациями в целях финансирования программ развития потребительской кооперации;
- создание собственных финансовых учреждений потребкооперации.

Долгосрочное развитие потребительской кооперации требует консолидации инвестиционного потенциала посредством:

- привлечения внешних источников финансирования (займы, кредиты, вложения и т.д.) от третьих лиц, не утрачивая идентичности потребкооперации;
- привлечения денежных ресурсов пайщиков, работников системы и населения;
- участие в проектах микрофинансирования, технической поддержки;
- разработка и внедрение эффективной системы мотивации и вознаграждения участия в инвестициях,
- использование возможностей европейских фондов для развития инфраструктуры потребкооперации.

В условиях нынешней, постоянно меняющийся социально-экономической системы, увеличения конкуренции на внутреннем и внешнем рынках, развития новой экономики, в том числе электронной, для соответствия данной ситуации, потребительская кооперация должна находиться в постоянном процессе модернизации, внедрения новшеств, развития своих внутренних резервов, расширения партнерства с заинтересованными сторонами (внутри системы, на национальном и международном уровнях) и другими экономическими агентами. В данном контексте ***развитие внутреннего потенциала и увеличение конкурентоспособности системы на внутреннем и внешнем рынках*** приобретают особую важность.

Развитие инфраструктуры целесообразно осуществлять в трех направлениях: развитие кооперативной инфраструктуры, консолидация материально-технической базы потребительской кооперации и модернизация технологий деятельности.

Для повышения конкурентоспособности системы потребительской кооперации на внутреннем и внешнем рынках ведущим приоритетом является внедрение инструментов цифрового маркетинга (e-marketing) в деятельности потребкооперации в целях улучшения видимости кооперативов на внутреннем и внешнем рынках и продвижения услуг.

Человеческие ресурсы являются ключевыми ресурсами в обеспечении последовательного развития каждого предприятия потребительской кооперации. Персонал действующий в системе

потребительской кооперации, хотя и отличается своей лояльностью и большим опытом работы, характеризуется процессом «старения». Эта тенденция, а также острая нехватка рабочей силы в сельской местности требуют **разработки программы обеспечения потребительской кооперации конкурентоспособными человеческими ресурсами** на средне- и долгосрочный период.

Внутренняя и внешняя экономическая среда, внутренние потребности кооперативов требуют в обязательном порядке разработки и внедрения **интегрировано - корпоративной информационной системы** потребительских кооперативов, которые будут совмещать все данные и информационные потоки, все компоненты системы кооперации и ее управления, содействовать более эффективному и прозрачному принятию решений, оптимизации ресурсов, эффективности хозяйственной деятельности.

Важную роль для дальнейшего развития потребительской кооперации играет внедрение современных информационных и коммуникационных технологий. В связи с этим стали актуальными: расширение кооперативной деятельности в виртуальное пространство, внедрение электронных форм торговли и продажи товаров, моделей электронной коммерции B2C, B2B, B2A, внедрение электронных методов оплаты и т.д.

Необходимость в изменениях и стремление к европейской интеграции страны выдвигают задачи по гармонизации национального законодательства в области потребительских кооперативов с нормативными актами европейского сообщества для того чтобы обеспечить максимальное соответствие с законодательством ЕС.

Другой важной задачей, которая определяет дальнейшее развитие потребительской кооперации является **укрепление отношений с внешними партнерами**. Для обеспечения населения продуктами и услугами, в особенности продуктами первой необходимости, потребительская кооперация нуждается в поддержке со стороны властей на всех уровнях (от центральных до местных). Частичная компенсация расходов, связанных с осуществлением социальных проектов в

отдаленных населенных пунктах с небольшим населением, поддержка этих мероприятий возможна посредством:

– выделения субсидий для деятельности потребительской кооперации, ориентированной на обеспечение населения жизненно важными продуктами (производство хлеба и доставка населению, обеспечение товарами первой необходимости и т.д.), или покрытие части расходов по транспортировке таких продуктов;

– освобождение кооперативных организаций и предприятий от сбора на размещение объектов торговли, других местных сборов в населенных пунктах, где хозяйственная деятельность нерентабельна из-за низкой численности обслуживаемого населения, больших расстояний по доставке товаров от поставщика до потребителя.

Развитие партнерских отношений должно быть распространено и на другие типы и формы кооперативов (производство, сельское хозяйство, предпринимательство и т.д.) для продвижения проектов, представляющих взаимный интерес, для совершенствования законодательства, приложении усилий для продвижения и защиты общих интересов.

Экономическую кооперацию на международном уровне следует сосредоточить в будущем на: изучении и внедрении передового международного опыта нормативного-правового регулирования кооперативной деятельности, организации кооперативов, привлечении пайщиков; расширении сотрудничества с кооперативными организациями из-за рубежа в целях совместной хозяйственной деятельности, обмена товарами; продвижении экспорта продукции, заготовленной и переработанной в системе потребительской кооперации республики; использовании преимуществ, представленных подписанием Соглашения об углубленной и всеобъемлющей свободной торговле и т.д.

Внедрение Стратегии будет иметь *экономическое воздействие*: укрепление экономического потенциала кооперативов, создание благоприятных условий для экономической деятельности, совершенствование нормативной правовой базы в области, увеличение инвестиций в развитие



материально-технической базы, а также *социальное*: улучшение уровня обслуживания членов-пайщиков и других категорий потребителей, расширение доступности услуг кооперации, защита прав потребителей, вклад в развитие населенных пунктов и общества.

Имея ввиду важность стратегического проектирования развития кооперативного сектора, по запросу Центрального Союза потребительских кооперативов Республики Молдова, исследовательская группа Кооперативно-Торгового Университета Молдовы разработала Стратегию развития потребительской кооперации на период 2016-2019 г.г., в которой нашли отражение вышеуказанные задачи и действия. Реализация задач предусмотренных в Стратегии будет способствовать интеллигентному и долгосрочному развитию потребительской кооперации, обеспечению прогресса во всех областях её деятельности, развитию сельской местности, внедрению современного международного опыта, в частности европейского, в деятельность кооперативов, и росту вклада потребительской кооперации в реализацию социально-экономических национальных политик и интеграции в европейское экономическое пространство.

#### **Список использованных источников:**

1. Association Agreement between the European Union and the European Atomic Energy Community and their Member States and the Republic of Moldova. *Official Journal of the European Union*, no. L 260/4 from 30.08.2014 [accessible [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L\\_.2014.260.01.0004.01.ENG](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_.2014.260.01.0004.01.ENG)].
2. EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Communication from the European Commission. Brussels, 03.03.2010 [accessible <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>].
3. Legea cooperăției de consum nr. 1252 – XIV din 28.09.2000. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr. 154-156 din 14.12.2000 [accessible <http://lex.justice.md/viewdoc.php?action=view&view=doc&id=311563&lang=1>].
4. Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2020”, Legea nr.166 din 11.07.2012, *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr.

245-247 din 30.11.2012 [accessible <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&id=345635>].

5. Promotion of Cooperatives Recommendation (R193) of International Labour Organization, no. 90 on June 20. 06.2002 [accessible [http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_code:R193](http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_code:R193)].

6. Regulation (EC) no. 1435/2003 of the Council from 22.07.2003 on the Statute for a European Cooperative Society (SCE). *Official Journal of the European Union*, no. L 207 from 18.08.2003 [accessible <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003R1435>].

7. Savga, L., Dandara, L. Analysis of legislative framework of the consumer co-operatives activity and visions of its improving. *Journal of Research on Trade, Management and Economic Development*, 2014, No.1(2), p. 71-82 [accessible <http://jrtmed.uccm.md/index.php/ro/arhiva/volume-1-issue-2-2014>].

8. Savga, L., Savga, G., Surugiu, T. Innovative Approach in the Development of the Consumer Co-operation in the Republic of Moldova. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 2012, No.15(2), p.200-206 [accessible [http://www.ugb.ro/etc/etc2012no2/30\\_Savga,\\_Savga,\\_Surugiu\\_final.pdf](http://www.ugb.ro/etc/etc2012no2/30_Savga,_Savga,_Surugiu_final.pdf)].

9. Savga, L., Savga, G., Surugiu, T. Visions Concerning the Modernization of Consumer Co-Operation and the Increase of its Impact upon the Socio-Economic Development of the Republic of Moldova. *Review of International Comparative Management*, 2012, No.13(3), p.294-410 [accessible <http://www.rmci.ase.ro/no13vol3/05.pdf>].

Юрченко Ю. Ю., д.е.н., доцент,  
*Бердянський університет менеджменту і бізнесу*

## **УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УКРАЇНІ: СТАН ТА НАСЛІДКИ**

За оцінками UNWTO, наразі туризм посідає перше місце серед галузей світового господарського комплексу за обсягом експорту товарів і послуг. Розподіл регіонів і країн світу за

показниками розвитку туризму в 2015 році наводиться в табл. 1. Як бачимо, половина всіх турпотоків приходить на Європу – це 51,2%, наступну сходинку займають країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону – 23,6% прибуттів, на третьому місці Америка з показником 16,2% світового туристичного потоку.

У зворотному порядку вишикувалися показники середнього доходу від перебування одного туриста. В Америці – 1577 дол, в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні – 1498 дол, в Європі – 742 дол.

Таблиця 1

**Розподіл регіонів і країн світу за показниками розвитку туризму у 2015 р.**

Регіони і країни	Кількість туристів		Доходи		Середній дохід від перебування одного туриста (дол.)
	млн. осіб	% від загальної кількості	млрд дол.	% від загального обсягу надходжень	
Європа	607,7	51,2	450,7	35,8	742
у т. ч.: -Північна	75,9	6,4	78,4	6,2	1033
-Західна	180,0	15,2	146,4	11,6	813
-Центральна і Східна	126,6	10,6	50,1	4,0	396
-Південна і Середземномор'я	225,2	19,0	175,8	14,0	781
Азіатсько-Тихоокеанський регіон (Китай, Таїланд, Індія, Австралія, Японія та ін.)	279,2	23,6	418,3	33,2	1498
Америка (США, Канада, Кариби та ін.)	192,6	16,2	303,7	24,1	1577
Середньосхідний регіон (Єгипет та ін.)	53,3	4,5	54,4	4,3	1021
Африка	53,5	4,5	33,1	2,6	619
Усього	1186,3	100,00	1260,2	100	1062

*Розраховано на підставі статистичних даних [1]*

Щодо України, то за даними експертів Всесвітнього економічного форуму у Давосі вона зайняла 88-е місце по привабливості для туристів. У якості критеріїв розглядалися культурні ресурси, розвинута інфраструктура, ціни, медичні

послуги, рівень безпеки тощо. Рейтинг України за цими показниками склав 3,5 бали, для порівняння, рейтинг переможця, Іспанії, – 5,43. З пострадянських країн Естонія на 37-му місці, Росія на 43-му, Латвія займає 54-е місце, Литва – 56-е. Найближчі до нас Казахстан (81 місце) і Вірменія (84 місце). З окремих показників Україна в першій десятці країн-лідерів, зокрема з охорони здоров'я і санітарних стандартів; Україна також виявилася не найдорожчою країною, зайнявши 45-місце. А ось за критерієм екологічної безпеки маємо 98 місце, 79-81 місця в авіа-портовій і наземній інфраструктурі. Щодо інвестицій в туристичний бізнес, то це 124 місце [2].

А між тим Україна має великий туристичний потенціал: це два моря, розташовані у сприятливій кліматичній зоні, загальною довжиною берегової лінії 2782 км [3]; 73 тисячі річок, з них 12 великих загальною протяжністю по території країни 7395 км, до річч Дніпро є третьою за довжиною і площею басейну річкою Європи; близько 20 тис. озер, 11 найбільших мають площу водного дзеркала – 2864 кв. км.; ліси та лісовкриті площі займають 17,6% території; 72 заповідника та природних національних парків і багато інших джерел створення конкурентоспроможного туристичного продукту [4, с. 5]. При всьому цьому за величиною отриманого від туризму доходу Україна займає останні позиції. Через брак статистичних даних ми узяли за більш-менш близький до туризму вид економічної діяльності «Тимчасове розміщення і організація харчування», частка якого у формуванні валового внутрішнього продукту складала у 2014 році 0,6% [5, с. 12]. У світі доходи від туризму становлять 10%, а частка експорту туристичного продукту в загальній структурі експорту товарів та послуг дорівнює 7% [1].

У 2015 році за даними ВТО кількість прибуттів в Україну рахувалося цифрою у 12428 тис. осіб, або 1,04% світового туристичного потоку, надходження від яких склали 1082 млн. дол. [1]. За розрахунками, закордонні гості залишають в нашій країні близько 87 дол. за одне туристичне прибуття, це відповідно у 20, у 19 і у 9 разів нижче, ніж в Америці, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Європі (табл. 1).

Широкий розвиток туристичної діяльності в світі дає можливість використовувати накопичений досвід і адаптувати

його в економіку України. Особливо корисний досвід сусідніх держав, що мають схожі: клімат, рекреаційні ресурси, соціально-економічні фактори розвитку і т.д. У цьому плані особливий інтерес представляє досвід організації туристичної діяльності в Болгарії, суміжної по морю держави. Слід зазначити, що в кінці 90-х років минулого століття Україна і Болгарія мали практично рівні стартові умови переходу до ринкової моделі економіки. Їх об'єднує рідкісне для дуже багатьох країн поєднання двох головних видів туризму: морського і гірського, що забезпечує цілорічний цикл туристичної діяльності.

На користь адаптації досвіду організації туристичної діяльності в Болгарії говорять і результати проведення SWOT-аналізу болгарського та українського продукту, що показали багато спільного як в сильних, так і в слабких його сторонах. До сильних сторін слід віднести різноманітність природних і антропогенних ресурсів, сконцентрованих на порівняно невеликій площі, гарний ступінь доступності. Це красиве навколишнє середовище, м'який клімат і помірна температура, надзвичайне багатство мінеральних і термальних джерел, смачна їжа. Пропонований продукт має хорошу якість і конкурентоспроможні ціни. Слід також зазначити багату і міжнародновизнану спадщину зі збереженими традиціями. Не останню роль відіграє доброзичливе ставлення до іноземців.

Слабкі сторони, це – відсутність чітко впізнаваного іміджу як України, так і Болгарії в якості туристичного напрямку; сильний територіальний дисбаланс і залежність від морського туризму; нерозвиненість інфраструктури всередині країни (аеропорти, дороги, громадський транспорт); недостатньо кваліфікований і навчений персонал; відсутність або тільки початковий етап модернізації і реконструкції більшості існуючих музеїв, галерей, пам'яток і багато чого іншого, що відноситься до презентації як української, так і болгарської культурної і історичної спадщини і ін. При цьому безумовною перевагою Болгарії є активне приведення в дію сильних сторін туристичного продукту і подолання негативного впливу слабких на відміну від України, де значна частина природно-рекреаційних та історико-культурних ресурсів не використовується взагалі. На

наш погляд, основною причиною цього є відсутність державного управління на ринку туризму. З огляду на те, що Україна за великим рахунком, попри все різноманіття і багатство природно-рекреаційних та історико-культурних ресурсів, знаходиться на стадії становлення і створення національного туристичного продукту, слід прийняти як єдино можливою на даному історичному етапі модель державного управління туризмом.

Багатогалузева система розгалужених економічних відносин, пов'язана зі створенням туристичного продукту, вимагає координації і узгодження господарської діяльності всіх суб'єктів ринку. У єдиний злагоджено працюючий організм потрібно пов'язати ресурси (курортно-рекреаційні, культурно-історичну спадщину), інфраструктуру (транспорт, комунікації, готельно-ресторанне господарство, екскурсійне обслуговування), кваліфікаційно-кадровий персонал і суб'єктів реалізації туристичного продукту, а також законодавче забезпечення, носієм якого є держава. А якщо врахувати внесок галузі в соціально-економічний розвиток кожного регіону і держави в цілому, стає очевидним необхідність державної присутності на ринку туризму. При цьому форми державного регулювання можуть бути різні. В Україні, з огляду на величезний дисбаланс між наявністю курортно-рекреаційних ресурсів і ступенем їх використання, розвиток туризму має бути возведено в ранг державної політики, якому відповідає рівень міністерства. До речі, в Європі самостійні міністерства туризму створені в Ізраїлі, Чорногорії, Хорватії, Болгарії. У наступній табл. 2 наведено окремі георафічні показники туристичного потенціалу і привабливості перелічених країн [3; 6].

Як бачимо, Україна посідає друге місце за довжиною берегової лінії, поступившись тільки Хорватії. Стосовно ступеню доступності узбережжя зсередини країни, то через значну територію Україна посідає четверте місце.

Серед досліджуваних країн досвід Ізраїлю цінний тим, що він тривалий час знаходиться в стані замороженого військового конфлікту, але це не заважає йому активно розвивати туризм. Ізраїль – унікальна країна, культурні та сакральні цінності якої надають їй виняткову значимість. Крім історичного і релігійного

значення держава володіє багатим рекреаційним ресурсом.

Таблиця 2

**Співставлена характеристика географічних показників туристичного потенціалу за критерієм довжини берегової лінії**

Країна	Місце в рейтингу	Протяжність берегової лінії (км)	Площа території суші (км <sup>2</sup> )	Співвідношення берегової лінії і території (м/км <sup>2</sup> )
Україна	41	2782	579330	4,8
Болгарія	112	354	108489	3,26
Ізраїль	121	273	20330	13,4
Хорватія у т.ч. материк острова	20	6268 1777 4058	55974	112
Чорногорія	120	273	13452	21,8

*Складено за даними [3; 6]*

Сукупність цих факторів апіорі обумовлює приплив туристів, серед яких вагому частку становлять паломники. У 2015 році країну відвідали 2,8 млн. чол, що принесло бюджету 5,365 млрд дол. [1]. На трьох місцевих жителів країни припадає один гість. Одне туристичне відвідування приносить 1916 дол. [1]. Проте, незважаючи на непересічність і природний інтерес до Ізраїлю, досить високий рівень розвитку, влада не залишила цей сектор економіки без державного регулювання. У країні функціонує Міністерство туризму, в структурі якого 16 блоків [7]. Серед інших відділів: інформаційний; економіки і інвестицій; професійної підготовки; статистики, досліджень та управління знаннями; якості і розвитку туристичного продукту; комітет по тендерам; розвитку інфраструктури та інвестицій; міжнародних відносин; управління маркетингом; управління кадровими ресурсами туризму. У поточному фокусі Міністерства: зростання попиту на внутрішній туризм, зміцнення іміджу країни, диверсифікація туристського продукту, створення динамічної системи оперативного маркетингу за допомогою інноваційних інструментів, створення площини максимальної координації з індустрією туризму. Акцент на професіоналізм співробітників туристичної галузі (а

це близько 125 тис. тільки штатних співробітників), розвиток та нарощування його потенціалу і особистісних якостей, стимулювання інвестиційної довіри в процесі будівництва, меліорації та розширення готелів і туристичних проєктів з надання статусу «затверджених корпоративних» інвестиційних планів в рамках заохочення капітальних вкладень. До цього слід додати жорсткий аудит якості та законності надання туристичного продукту, усунення бар'єрів на шляху потенційних і наявних туристичних потоків, інтенсивне освоєння ринків Китаю та Індії [8].

Слід відмітити також Чорногорію, країну колишньої соціалістичної системи з інтенсивним розвитком туризму. Так, кількість туристичних прибуттів за 5 років зросла в 1,43 рази [1]. Причому в рік країну відвідує кількість туристів, яка в 2,5 рази перевищує власне населення [1]. Прибуток від в'їзного туризму за цей же період збільшився на 23% [1]. Один туристичний візит приносить бюджету держави 578 дол. [1]. Чорногорія з 2010 р. є офіційним кандидатом в країни – члени ЄС і існуюче в Чорногорії Міністерство сталого розвитку та туризму інтенсивно працює над програмами, необхідними для якнайшвидшої інтеграції Чорногорії в Європейський Союз. Департамент туризму також бере участь в підготовці національних стратегічних документів в секторі туризму відповідно до міжнародно визнаних стандартів якості, розробляє заходи для залучення і заохочення інвестиційної діяльності підприємств у сфері туризму; за участю Національної організації туризму в Чорногорії, яка виконує роль єдиної державної інформаційної платформи туризму, Департамент надає щомісячні фундаментальні аналітичні звіти про результати цієї сфери діяльності [9].

Ще одна країна постсоціалістичного простору з багатограним комплексом туристичного продукту – це Хорватія (Адріатичне узбережжя, сприятливий клімат, архітектурно-паркові ансамблі, об'єкти зі списку Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО), яка за 5 років збільшила кількість туристичних відвідувань на 40%, одне відвідування принесло бюджету 696 дол. [1]. На одного жителя країни припадає 3 зарубіжних гостей [1; 10].



В 2015 року країну відвідали 12683 млн. осіб [1]. Ця цифра практично збігається з даними по Україні за аналогічний період, але доход від одного відвідування у 9 разів нижче (696 і 79 доларів відповідно) [1]. В Хорватії також створено Міністерство туризму. Це потужна за складом (320 чол.) і напрямками діяльності (10 блоків) структура, яка поставила перед галуззю амбіціозне завдання – увійти в топ-20 кращих туристичних напрямів у світі відповідно до критеріїв конкурентоспроможності, відкриття додатково від 20 до 22 тисяч нових робочих місць у сфері туризму і близько 10 тисяч робочих місць в інфраструктурі туризму, залучити в цих цілях інвестицій в розмірі близько 7 млрд євро [11]. Все це відображено в стратегії розвитку туризму в Хорватії до 2020 року. Повертаючись до структури, слід зазначити, що найбільший відділ міністерства (23% співробітників) це відділ незалежної інспекції по здійсненню тотального контролю туристичних підприємств і підприємств харчування (має штаб-квартири, відповідальних виконавців і здійснюється у 5-ти великих туристичних регіонах країни). Далі за чисельністю: сектор підтримки інвестицій та конкурентоспроможності туризму; сектор розвитку підприємництва в сфері туризму, сталого розвитку та спеціальних форм туризму; сектор управління якістю. Останній сектор розробляє і впроваджує стандарти категоризації готелів і туристичних об'єктів; здійснює процес категоризації, веде реєстр об'єктів гостинності згідно класифікації і т.п. [12]. У Болгарії головним пріоритетом Міністерства є забезпечення необхідних умов для розвитку багатогалузевого національного туристичного продукту. Серед багатоцільових установок Міністерства особливо потрібно виділити такі, як:

- підвищення рівня інформованості щодо Болгарії як країни з багатими можливостями для літнього і зимового відпочинку, з древньою культурою, багатою історичними і архітектурними пам'ятниками, мінеральними ресурсами і красивою природою;
- створення ефективного національного маркетингу позиціонування і просування Болгарії як цілорічного туристичного напрямку, узгоджені з галузевими організаціями

та великими туроператорами, що працюють на цільових ринках Болгарії за допомогою адресних повідомлень на різних ринках, спрямованих на цільові групи. [13]. Загальне уявлення про складну, багаторівневу систему управління Міністерства туризму, що охоплює весь комплекс виконуваних робіт, дає виділений нами зріз структури вищого рівня управління - рівня дирекцій (рис. 1) [14].

Дирекції мають в своєму складі відділи. Так, у складі головної дирекції створені такі відділи: продуктової політики в туризмі, регулювання туристичної діяльності, аналізу та прогнозування.



Рис. 1. Загальна структура Міністерства туризму Болгарії

Міністерство туризму співпрацює з 15 міністерствами та 9 навчально-виробничими об'єднаннями, в тому числі з Болгарською туристичною палатою, Асоціацією болгарських туроператорів і турагенств, Асоціацією готелів і ресторанів,

Туристичним союзом, Союзом бальнеології та СПА-туризму.

Завжди доступний туристам Національний туристичний інформаційний центр, де створено єдиний інформаційний реєстр туристичних об'єктів і який надає інформацію про туристичні об'єкти в країні для проведення заходів, пов'язаних з туризмом; широкий спектр рекламних матеріалів по країні; інформацію про поточні культурні і спортивні заходи та події. У числі іншого потрібно відзначити інформацію щодо 50-ти маловідомих туристичних об'єктах Болгарії [15].

Що стосується України, то слід зазначити, що за 25 років незалежності багато разів змінювалися органи управління туризмом, їх правовий статус, але так і не була створена стійка вертикальна система управління. Динаміка органів управління туризмом виглядає наступним чином (табл. 3).

Таблиця 3

**Динаміка органів управління туризмом в Україні**

Рік створення	Назва органа управління	Правовий статус
1991	Укрінтур	Акціонерна компанія
1993	Державний комітет України по туризму	КМУ
2000	Державний комітет з молодіжної політики, спорту та туризму	КМУ
2001	Державний департамент туризму і курортів	КМУ
2002	Державна туристична адміністрація України	КМУ
2006	Державна служба туризму і курортів	Міністерство культури і туризму
2011	Державне агентство України з туризму і курортів	Міністерство інфраструктури
2015	Управління туризму та курортів	Міністерство економічного розвитку і торгівлі

*Узагальнено автором на підставі власних спостережень*

Отже, за роки незалежності в Україні багаторазово змінювався організаційно-правовий статус інституту управління туризмом, а значить функції, кадри, фінансування. При зміні чергового органу управління кожного разу формувалася ліквідаційна комісія, яка протягом року передавала справи новому органу.

Безумовно, будь-яка активна діяльність в цей період припинялася. Постійно скорочувався персонал працівників. Так,

якщо взяти тільки останні роки, то в Державному агенстві України з туризму і курортів значилося 49 осіб, зараз в управлінні туризму і курортів працює всього 6 чоловік. Через нестабільність інституту туризму і часті зміни органів управління мали місце велика кількість нереалізованих проектів. Так, у 2013 році існує тоді Державне агенство з туризму та курортів приступило до реалізації дуже вигідного проекту групових поїздок китайських туристів в Україну. Але саме у той час відбувалася чергова реорганізація управління туризмом. Зараз китайськими туристами успішно займаються інші країни.

На завершення слід сказати, що 2017 рік проголошений у світі Роком Туризму. Україна мала б зайняти гідне місце серед інших країн по результативності використання потужного туристичного потенціалу з огляду на соціально-економічний розвиток країни. Але ситуація, коли впродовж усього періоду розвитку незалежної України не сформований інститут управління туризмом, привела до наявного дисбалансу між унікальними курортно-рекреаційними та культурно-історичними ресурсами і ступенем їх освоєння. Не створено законодавчої бази розвитку туризму на потребу часу. Всупереч проголошенню туризму пріоритетною сферою діяльності він не має ні організаційної ні фінансової підтримки. Як наслідок, «втрачені можливості» від занепаду туризму – це бюджетні доходи, інвестиції та імідж країни. І, як довели дослідження, на ринку туристичного продукту Україна, по великому рахунку, програє навіть державам, які під час будівництва власної державності мали однакові стартові умови. Тому з огляду на існуючий стан речей, розвиток туризму в Україні має бути возведеним в ранг державної політики, а його становлення і розвиток туризму потребує кваліфікованого наукового супроводження.

#### **Список використаних джерел:**

1. Звіт Всесвітньої туристської організації 2016, [Електронний ресурс] / Всесвітня туристична організація. – Режим доступу: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>
2. Деловая газета «Капитал». – Режим доступу: <http://www.capital.ua/ru/news/89579-ukraina-zanyala-88-e-mesto->

po-privlekatelnosti-dlya-turistov#ixzz4i5D8UN00

3. Довжина берегової лінії по країнах світу «The World Factbook», [Електронний ресурс] / Довідник ЦРУ по країнах світу. – Режим доступу: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2060.html>

4. Україна – 2015 [статистичний збірник] / Державна служба статистики України. – Київ, 2016. – 27 с.

5. Статистичний щорічник України за 2015 [статистичний збірник] / Державна служба статистики України. – Київ, 2016. – 574 с.

6. Площа суші по країнах світу «The World Factbook», [Електронний ресурс] / Довідник ЦРУ по країнах світу. – Режим доступу: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2147.html>

7. Структура міністерства туризму Ізраїля, [Електронний ресурс] / Сайт уряду Ізраїлю. – Режим доступу : <https://www.gov.il/he/Departments/Units>

8. Цільові установки розвитку туризму Ізраїлю в 2016 році, [Електронний ресурс] / Сайт уряду Ізраїлю. – Режим доступу: <https://www.gov.il/he/Departments/about/about>

9. Міністерство сталого розвитку та туризму Чорногорії, [Електронний ресурс] / Сайт Міністерства сталого розвитку та туризму Чорногорії. – Режим доступу: <http://www.mrt.gov.me/en/ministry>

10. Населення країн Європи станом на 1 січня, [Електронний ресурс] / сайт Евростат. – Режим доступу : <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table>

11. Стратегія розвитку туризму Республіки Хорватія до 2020 року, [Електронний ресурс]/ Сайт Міністерства туризму Хорватії. – Режим доступу: [http://www.mint.hr/UserDocsImages/160120\\_1-sast\\_medjmint\\_vijese.pdf](http://www.mint.hr/UserDocsImages/160120_1-sast_medjmint_vijese.pdf)

12. Положення про внутрішню організацію Міністерства туризму Республіки Хорватія, [Електронний ресурс]/ Сайт Міністерства туризму Хорватії. – Режим доступу: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_05\\_55\\_1030.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_05_55_1030.html)

13. Місія і цілі Міністерства туризму Болгарії, [Електронний ресурс] / Сайт Міністерства туризму Болгарії. – Режим доступу: <http://www.tourism.government.bg/bg/pages/za-nas>

14. Структура Міністерства туризму Болгарії, [Електронний ресурс] / Сайт Міністерства туризму Болгарії. – Режим доступу <http://www.tourism.government.bg/bg/kategorii/struktura>

15. Національні туристичні інформаційні центри Болгарії, [Електронний ресурс] / Сайт Міністерства туризму Болгарії. – Режим доступу : <http://www.tourism.government.bg/bg/tourist-information-centers>

Бурдельна Г. О., к.е.н., доцент,  
*Чорноморський національний університет імені Петра Могили*

## **ЕКОЛОГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОЛОГІЧНА СТАНДАРТИЗАЦІЯ ЯК СКЛАДОВІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ В УКРАЇНІ**

Розвиток країн у ХХІ сторіччі та більшості сфер управління відбувається в напрямі їх екологізації як об'єктивної вимоги трансформації світової спільноти за методологією «зеленої» економіки, врахування ключових вимог зменшення ресурсної залежності підприємств й у цілому – виживання людства. Найбільший ефект для держави досягається шляхом системного врахування інтересів суспільства, стимулювання підприємств до енерго-, ресурсоефективності, впровадження інноваційно-інвестиційної парадигми постійного розвитку, гармонізації та імплементації законодавчо-нормативної бази економічно розвинутих країн, раціонального природокористування та стимулювання екологізації поведінки споживачів (до реалізації «зелених» закупівель).

За останніми дослідженнями Павлова В. І. та Павліхи Н. В. екологічна стандартизація набуває дедалі більшого розвитку як у країнах ЄС, США, Японії, так і в усьому світі. В існуючому конкурентному середовищі ці країни допускають на свої ринки насамперед ISO сертифіковані фірми [4]. Вперше стандартизувалася не наявність шкідливих речовин у матеріалах чи компонентах середовища, ні технічні параметри машин, а порядок управлінської процедури. Стандарт був розроблений Британським інститутом стандартизації, названий

«Специфікацією на системи екологічного менеджменту» (Environmental Management System – EMS) і включений до Британської системи стандартів під номером BS 7750.

Жодне суспільство не може існувати без технічного законодавства та нормативних документів, які регламентують правила, процеси, методи контролю та виготовлення продукції, а також гарантують безпеку життя, здоров'я і майна людей та навколишнього середовища. Стандарти забезпечують основу для взаєморозуміння між окремими особами, підприємствами, органами державної влади та інших видів організацій. Стандартизація якраз і є тією діяльністю, яка виконує ці функції.

Європейські стандарти приносять користь для бізнесу і споживачів з точки зору зниження витрат, підвищення продуктивності і поліпшення безпеки. Вони також допомагають забезпечити сумісність різних компонентів, продуктів і послуг. Європейські стандарти можуть бути використані для підвищення безпеки і продуктивності, підвищення ефективності використання енергії та захисту споживачів, працівників та навколишнього середовища. Вони доповнюють європейську і національну політику, і роблять її простіше для підприємств та інші суб'єкти щодо дотримання відповідного законодавства [5].

Європейська Стандартизація є ключовим інструментом для зміцнення єдиного ринку і сприяння транскордонній торгівлі – в Європі, а також з рештою світу. Це є цінним інструментом для підвищення конкурентоспроможності європейських компаній, тим самим створюючи умови для економічного зростання.

Система екологічних стандартів є невід'ємною складовою частиною комплексу стандартів держави тому, що необхідно постійно враховувати антропогенний вплив на НПС, який зростає в часі та просторі. Придатність навколишнього середовища для життя характеризується рівнем його якості. Якість природного середовища постійно впливає на якість продукції, сировини, матеріалу. Тому ця проблема є також об'єктом екологічної стандартизації і привертає все більшу увагу як урядів різних країн, так і громадських організацій.

Стандарти ISO являють собою моделі управління діяльністю організації з метою забезпечення її результативності. Так, вимоги стандарту ISO 9001 носять загальний характер і не

передбачають забезпечення однаковості структури систем управління якістю або однаковість документації, тому що застосовні до діяльності будь-якої організації незалежно від типу, розміру та продукції, що випускається (послуги, що надається). Текст ISO 9001 не містить вимог до інших систем менеджменту (екологічний менеджмент, техніка безпеки й охорона праці, фінансовий менеджмент), але дозволяє організації інтегрувати свою систему менеджменту якості з відповідними вимогами загальної системи менеджменту. Для цього існує окрема серія стандартів – ISO 14000.

Проте застосування підходів екологічного менеджменту ISO 14000 у системі управління підприємством підсилює ефективність ISO 9001 і допомагає, окрім досягнення суто екологічних цілей, вирішити багато внутрішніх і зовнішніх запитань:

- покращити якість продукції та послуг, тим самим підвищити задоволеність своїх замовників;
- стати конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішніх ринках;
- реалізовувати продукцію за світовими цінами;
- налагодити співпрацю з закордонними партнерами (зокрема, щодо отримання інвестицій);
- отримати переваги перед конкурентами при участі у тендерах;
- забезпечити прозорість та легкість управління діяльністю організації;
- запровадити механізм постійного покращення системи управління та підвищити ефективність роботи співробітників на всіх рівнях.

Внутрішні результати, що отримує організація від запровадження системи управління якістю, напряду залежать від зусиль, що вона докладає для покращення своєї діяльності. зовнішні переваги організація отримує, сертифікувавши свою систему управління якістю у незалежному компетентному органі сертифікації.

Основу стандартів на системи управління якістю формують вісім принципів:



- орієнтація на замовника;
- лідерство;
- залучення працівників;
- процесний підхід;
- системний підхід до управління;
- постійне поліпшення;
- прийняття рішень на підставі фактів;
- взаємовигідні стосунки з постачальниками.

При створенні нової версії ISO 9001:2015 застосована нова структура (кількість розділів збільшено до десяти) стандартизованого перерахування розділів «високого рівня», заснована на циклі постійного поліпшення Шухарта-Демінга (PDCA) [1]. Подібна структура тепер буде застосовуватися для всіх стандартів ISO, що описують вимоги до систем управління, щоб забезпечити їхню сумісність. Відтепер всі стандарти на системи управління матимуть однакову структуру з єдиними назвами розділів.

Мета створення єдиної структури стандартів на системи управління полягає у спрощенні застосування інтегрованих систем управління. Нині інтегровані системи управління можуть створюватися за участі таких міжнародних стандартів: ISO серії 9000 на системи управління якістю; ДСТУ ISO14001:2006. Система екологічного управління (нова версія ISO 14001:2015), ДСТУ-П-ОHSAS18001:2006. Системи управління безпекою та гігієною праці (планується замінити стандартом ISO 45001:2016), ISO серії 27000 на системи управління інформаційною безпекою, ДСТУISO22000:2007. Системи управління безпекою харчових продуктів, ISO 22301 –для систем управління неперервністю бізнесу, ISO 26000:2010. Настанова щодо соціальної відповідальності, стандарти BS EN 16001 и ISO 50001:2011 Системи енергоменеджменту та ін. [2, 3].

Загальні переваги впровадження ISO 9001: 2015 можна сформулювати так:

- врахування екологічних обмежень та інновацій;
- задоволення основних потреб людини на нашій планеті;
- підтримку екологічної цілісності і прийняття

довгострокових планів та поглядів щодо проєктів екологізації економіки;

– методики визначення вмісту нових поллютантів у продукції та щодо простежування «життєвого» циклу продукції; гармонізацію й адаптацію стандартів ЄС в Україні.

У зв'язку з цим виникає необхідність ґрунтовних досліджень об'єктивних передумов стандартизації в Україні та виконання певних програм для застосування логістичного управління, починаючи з мікроекономіки і закінчуючи глобальними системами. Екологічна стандартизація є екологічно і економічно доцільною, оскільки економічне зростання в усьому світі дедалі більше визначається часткою продукції та технологій, які містять прогресивні знання і сучасні рішення.

Як правило, впровадження системи екологічного менеджменту починається з екологічного огляду. При цьому проводиться аналіз, як підприємство використовує природні ресурси, які в нього викиди, відходи, які існують шляхи впливу на навколишнє середовище, а також – які законодавчі поширюються на діяльність цього підприємства. Огляд враховує всі основні й допоміжні види діяльності підприємства та, в разі необхідності, його продукцію і послуги. Огляд може фокусуватися на окремих операціях (наприклад, управління, споживанням води, електроенергії, відходами). Особлива увага в результаті приділяється тим видам діяльності, які мають відчутний вплив на довкілля. За результатами екологічного огляду, менеджмент або працівники, в обов'язки яких входять екологічні питання, визначають сфери, що потребують першочергового втручання. При цьому увага має бути сфокусована на тих сферах діяльності, в яких у найбільшій мірі можливе досягнення збереження ресурсів та скорочення впливу підприємства на навколишнє середовище. Збереження ресурсів сприяє покращенню екологічних, економічних показників діяльності підприємства, поліпшує його репутацію. Якщо підприємство вирішило охопити екологічним оглядом усю свою діяльність, тоді огляд має включати детальне вивчення наступних областей:

– споживання енергії та тепла;

- використання матеріалів;
- використанні пакувальних матеріалів;
- споживання води;
- обсяг відходів;
- якість внутрішнього та зовнішнього повітря;
- шуми та запахи;
- робоче середовище.

Що більш деталізований облік споживання та витрат, то більше можливостей для збереження ресурсів. Наприклад, за наявності декількох окремих лічильників для води замість одного головного легше визначити ті підрозділи, де є надмірне споживання.

Як правило, інформацію про використання ресурсів можна отримати в бухгалтерії. Це можуть бути дані про споживання електроенергії та води, використання споживчих матеріалів, управління відходами. Якщо ж така інформація недоступна або не ведеться окремий облік, це треба налагодити.

На невеликих підприємствах екологічний огляд зазвичай проводить один співробітник. Якщо ця особа добре знається на справах підприємства, то може зробити значну частину роботи, сидючи за столом. Та деякі дослідження мають бути зроблені на місці, – огляж стану труб, проводки, вікон, перевірка показників лічильників. На більших підприємствах завдання огляду доцільніше поділити між кількома особами.

При цьому одразу виявляються сектори, де можна скоротити споживання ресурсів, екологічні пріоритети підприємства. Навантаження на навколишнє середовище можуть знаходитися на вході (споживання енергії або води) та на виході (відходи, викиди у повітря, стічні води, шум) діяльності підприємства, що впливає на навколишнє середовище, людей або власність[4]. Фактично кожен вид діяльності так чи інакше здійснює вплив на довкілля, але найбільша увага приділяється тим аспектам, що мають найбільший вплив на довкілля або безпосередньо регулюються законодавством (особливо управління відходами та стоками).

Досвід показує, що значна частина екологічних аспектів діяльності установ прямо пов'язана із статтями витрат бізнесу:

- споживання тепла,
- споживання електроенергії,
- споживання води,
- відходи.

Питання репутації особливо важливе для тих підприємств, які мають свій бренд.

Результати екологічного огляду стають основою для розробки екологічної політики, описує свої наміри, екологічні цілі й задачі.

Екологічна політика є основою для всіх видів екологічної діяльності підприємства, впливає на його тактичне та стратегічне планування. Вона в першу чергу передбачає зобов'язання зі скорочення впливу на навколишнє середовище відповідно до вимог чинного законодавства й державних стандартів (які часто є гармонізованими міжнародними стандартами).

Екологічними цілями підприємства є конкретні задачі, які мають бути вирішені у визначених секторах у чітко зазначені терміни для того, щоб виконувати зобов'язання, викладені в екологічній політиці. Наприклад, підприємство, яке розглядає використання фосфатних миючих засобів як аспект, що спричиняє значний вплив на водойми й гідробіотів, може мати за ціль покращення хімічних характеристик стічної води [5]. Методи досягнення такої мети можуть включати обмеження використання фосфатних миючих засобів, заміну їх на більш екологічно дружні, органічні засоби, встановлення очисного обладнання тощо.

Екологічні цілі мають бути чітко сформульованими та вимірними. Початкові цілі слід ставити такі, щоб їх можна було досить швидко досягти за допомогою незначних ресурсів, без істотних капіталовкладень, таким чином заохочуючи працівників на подальші дії (наприклад, у використанні ресурсів, скороченні відходів) і демонструючи їм виправданість впровадження системи екологічного менеджменту.

Цілі мають бути вимірними, щоб переваги їх виконання можна було аналізувати в часі. Для цього визначаються параметри виміру або екологічні індикатори. Наприклад, у розрахунку на один виріб продукції (або тонну), на одного

клієнта, вираженим у грошових одиницях. Зрештою, треба встановити кінцеві терміни досягнення цілей. Кінцеві терміни мають бути реалістичними. Якщо їх виконання буде складним для працівників, це може викликати негативний ефект, але якщо вони занадто легкі, можна трохи ускладнити задачу для досягнення кращого результату швидшими темпами.

Після формулювання екологічних цілей розроблюється екологічний план дій, що визначає як, коли та які ресурси мають бути використані для досягнення екологічних цілей.

Такий план дій має відповісти на наступні шість запитань:

- Що є ціллю?
- Яким чином ціль буде досягнута (дії та заходи)?
- Хто відповідає за досягнення цілі?
- Який розклад?
- Які ресурси?

Ресурси можуть виділятися у формі грошей або робочого часу, залежно від конкретної цілі. Після складання кошторису призначається особа, відповідальна за досягнення цілі й виконання кошторису. Якщо існує декілька шляхів досягнення цілі, ці варіанти треба оцінити й порівняти, а оцінка їхньої вартості використовується для визначення терміну окупності інвестицій.

Після того, як пройшов термін досягнення цілі, перевіряється ступінь її досягнення, з'ясовується, чи могло щось бути зробленим інакше. Якщо ціль не була досягнута, слід з'ясувати причини невдачі та розробити скоригований чи зовсім новий план дій. Поступово підприємство знаходить найкращі рішення, які задовольняє його потреби і є економічно вигідними.

Для ефективного застосування екологічного менеджменту підприємство, організація, установа має ввести в дію механізми підтримки, необхідні для впровадження екологічного плану дій, виконання екологічної політики та досягнення цілей. Це потребує визначення структури та обов'язків для ефективної екологічної діяльності з управління природоохоронними діями.

Природоохоронна діяльність з самого початку планується у відповідності до розмірів, сфери діяльності та структури управління підприємством, тому найкраще, якщо екологічний

менеджмент організований директором, який залучає одного або декількох працівників. Після цього важливо, щоб усі співробітники були поінформовані про те, хто саме може відповісти на запитання осіб, які цікавляться екологічною діяльністю підприємства.

Персонал залучається до постійної участі в системі екологічного менеджменту. Співробітники мають бути якнайкраще обізнані з екологічною проблематикою підприємства, спроможні розвивати екологічно дружні робочі звички й традиції. Обов'язки кожного співробітника мають бути визначені та вбудовані у щоденний розпорядок. Для формування співпраці між усіма працюючими на підприємстві застосовуються різноманітні методи мотивації, яким слід надавати перевагу над тактикою покарань.

Екологічні характеристики підприємства зазвичай оцінюються за допомогою вимірювань і моніторингу відповідних індикаторів, також необхідний періодичний внутрішній аудит. Для організації моніторингу виконання цілей і екологічної політики в цілому підприємство має визначити екологічні індикатори. Найзручніше визначати їх іще на етапі визначення екологічних цілей.

Працівники, які виконують внутрішній аудит, повинні бути об'єктивними та неупередженими, пройти відповідну підготовку. Також вони мають бути достатньо добре знайомі з діяльністю підприємства (включаючи природоохоронну діяльність).

Часто не вдається організувати ідеальне виконання екологічної політики. Відхилення та невідповідність запланованим діям можуть бути викликані різними причинами. Усі фактичні й потенційні причини треба визначити, задокументувати й вжити коригуючих заходів. Як правило, підприємство коригує систему екологічного менеджменту відповідно до висновків огляду, що проводиться начальником.

Зазвичай начальник або уповноважена особа проводить огляди через певні інтервали часу, аналізуючи стан системи екологічного менеджменту та приймаючи рішення, необхідні для її корекції, вдосконалення або модифікації.

Активна участь у формулюванні та виконанні плану дій

часто сприяє підвищенню мотивації членів персоналу. Фахівець сертифікуючої організації також може бути запрошений для участі в зустрічах менеджменту, персоналу, проводити навчальні семінари.

**Список використаних джерел:**

1. Менеджмент качества. ISO 9001:2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kpms.ru/Standart/ISO9001\\_2015\\_DIS.htm](http://www.kpms.ru/Standart/ISO9001_2015_DIS.htm)
2. ДСТУ ISO14001:2006. Система екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосування.– Назаміну ДСТУ ISO14001-97; чинний від 2006-05-15. – К.: Держспоживстандарт, 2006. – 20 с.
3. ДСТУ ISO 22000:2007. Системи управління безпекою харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга. – Введено вперше; чинний від 2007-08-01. – К.: Держспоживстандарт, 2007. – 30с.
4. Екологія: підручник / С. І. Дорогунцов, К. Ф. Коценко, М. Ф. Хвесик та ін. – К.: КНЕУ. – 2005. – 371 с.
5. [http://manyava.ucoz.ua/publ/ekologichna\\_standartizacija\\_i\\_no\\_rmuwannja/ekologichna\\_standartizacija/ekologichna\\_standartizacija/37-1-0-464](http://manyava.ucoz.ua/publ/ekologichna_standartizacija_i_no_rmuwannja/ekologichna_standartizacija/ekologichna_standartizacija/37-1-0-464)
6. Гід з екологічного менеджменту. Режим доступу: [https://ecolabeling.wordpress.com/ecomanagement\\_school/ecomanagement\\_guide/](https://ecolabeling.wordpress.com/ecomanagement_school/ecomanagement_guide/)
7. ДСТУ ISO 14001:2006, «Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування».

Вараксіна О. В., к.е.н.,  
*Полтавська державна аграрна академія*

**ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА: СУТНІСТЬ, КРИТЕРІЇ ТА  
ОЦІНКА РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ**

Продовольча безпека є економічною категорією, що притаманна кожній економічній системі. Без забезпечення продовольством, як відомо, жодна етнічна група не в змозі існувати та вижити.

У стабільні періоди розвитку суспільства, коли необхідне виробництво продовольства – звичний і як би самоочевидний факт громадського буття, проблема продовольчої безпеки як актуальна не виникає. Вона виникає в моменти стихійних лих, що викликають неврожай, під час воєн, які фізично руйнують сільгоспвиробництво, землеробство і харчову промисловість, в період економічних криз, при радикальних перетвореннях економічного ладу суспільства і відносин власності на землю [1]. У зв'язку з цим в різних аспектах виникає проблема безпеки, тобто захисту життєво важливих інтересів особистості, суспільства, держави в періоди економічних і політичних потрясінь та соціально-економічних перетворень.

У сучасній науковій літературі до визначення поняття продовольчої безпеки не існує єдиного підходу, що обумовлюється, в першу чергу, складністю та багатоаспектністю даного поняття. За визначенням О. Варченко, продовольча безпека – офіційно прийняте у міжнародній практиці поняття, що використовується для характеристики стану продовольчого ринку країни або групи країн, а також світового ринку [6].

На думку О. І. Гойчук, система продовольчої безпеки визначається такими характеристиками, як: самозабезпеченість, незалежність, доступність, якість. Продовольче самозабезпечення передбачає задоволення основної частини потреб у продуктах харчування за рахунок вітчизняного виробництва, що обумовлює незалежність держави у задоволенні базових потреб своїх громадян [7]. Продовольча незалежність характеризується таким рівнем розвитку економіки, коли держава здатна забезпечити продовольчу безпеку у випадках повного чи часткового припинення зовнішніх продовольчих поставок.

С. Дем'яненко та І. Свідерська під продовольчою безпекою розуміють не тільки фізичну наявність продуктів харчування, але й рівень їх економічної доступності для населення. Продовольча безпека країни повинна полягати у гарантуванні для всіх громадян постійної фізичної та економічної доступності безпечних продуктів харчування відповідно до індивідуальних пріоритетів споживачів з метою підтримання їх активної та



здорової життєдіяльності [9]. Як вважає О. В. Шهبаніна, продовольча безпека – це здатність держави та її регіонів забезпечувати достатнє та якісне харчування всім громадянам (незалежно від їх доходів), а також створювати резервні продовольчі фонди за рахунок продукції вітчизняного виробництва.

Аналізуючи перераховані вище визначення, що характеризують поняття «продовольчої безпеки», вважаємо за доцільне представити власне трактування в сучасній інтерпретації. Продовольча безпека – стан економіки держави, при якому, на основі сталого функціонування аграрного сектору, створюється оптимально-необхідний рівень фізичної та економічної доступності всіх верств населення до продуктів харчування, за обсягом, асортиментом і якістю на рівні науково обґрунтованих норм, що забезпечує належний рівень фізичного і психоемоційного здоров'я кожної людини та розвиток нації в цілому.

Для об'єктивної оцінки стану продовольчої безпеки країни та необхідності підтримки її на оптимальному рівні слід використовувати систему спеціальних показників, що застосовуються, у світовій практиці. Критерії продовольчої безпеки — граничний (пороговий) рівень індикатора, що є межею, поза якою продовольча ситуація у країні (регіоні) вважається небезпечною.

Перший з них – критерій фізичної доступності продуктів харчування для споживача. Фізична доступність продовольства визначається як його безперерйна наявність у місцях споживання продуктів харчування необхідними обсягами споживання населення, розрахованими на основі стандартів споживання.

При виборі оціночних показників необхідно виходити як із загальних, так і специфічних методологічних положень (рис. 1).

Україна також розробила мінімальні норми споживання продуктів харчування, засновані на рекомендованому рівні споживання харчової енергії середньостатистичного жителя України з урахуванням національних особливостей.

Другий – критерій економічної доступності продуктів харчування, тобто їх доступності для споживача за ціною. Щодо

дотримання цього критерію доводиться констатувати, що в перебігу пострадянського періоду розвитку в багатьох країнах ціни на основні продовольчі товари значно зросли.

Третій – це критерій безпеки продуктів харчування, тобто відсутність у них всього того, що робить даний продукт непридатним в їжу або небезпечним для людини.

Четвертий – критерій якості харчування, тобто споживання людиною в щоденному раціоні харчування необхідної йому кількості калорій і поживних компонентів[1,8]. Вказаний набір критеріїв є неповним та потребує певної оптимізації. Вважаємо доцільним до критеріїв продовольчої безпеки включити, як об'єктивно необхідні в сучасних умовах, критерій тривалості життя.

**1 КРИТЕРІЙ** фізичної доступності продуктів харчування для споживача

- фізичної доступності продуктів харчування для споживача, тобто можливість одержання продовольчих товарів, які є в наявності на території країни в необхідному обсязі й асортименті

**2 КРИТЕРІЙ** економічної доступності продуктів харчування

- економічної доступності продуктів харчування, тобто їх доступності для споживача за ціною за наявних доходів

**3 КРИТЕРІЙ** безпеки продуктів харчування

- безпеки продуктів харчування, тобто відсутність у них всього того, що робить даний продукт непридатним в їжу або небезпечним для людини

**4 КРИТЕРІЙ** якості харчування

- якості харчування, тобто споживання людиною в щоденному раціоні харчування необхідного йому кількості калорій і поживних компонентів

**5 КРИТЕРІЙ** тривалість життя

- рівень фізичного та психо-емоційного здоров'я, яке залежить від раціонального харчування, що засноване на досягненнях наукових даних фізіології, біохімії та гігієни щодо якості та кількості спожитої їжі, можливості засвоєння її організмом і режиму її прийому

Рис. 1. Критерії визначення рівня продовольчої безпеки

*Складено на основі [3, 4] та доповнено автором*

Рівень фізичного та стан психічного здоров'я мають прямо пропорціональну залежність від стабільності продовольчої безпеки. Кількісним вираженням такого рівня здоров'я є максимальна тривалість здорового життя людини. Тому

основним критерієм оцінки продовольчої безпеки повинна бути середня тривалість життя порівняно з максимально можливою в сучасних умовах середньою тривалістю життя населення Землі.

Іншими словами, продовольча безпека досягається за наявності відповідних систем і механізмів, що гарантують достатній обсяг виробництва і поставок продовольства і адекватно реагують на ризики, які можуть викликати перебої в цій сфері [13].

Це має забезпечуватися активною, виваженою й послідовною аграрною політикою, спрямованою на розвиток сільського господарства, стимулювання аграрного виробництва з метою забезпечення аграрним сектором потреб всіх верств населення України у продовольстві та продуктах харчування рослинного й тваринного походження у необхідних для підтримання здоров'я і звичайної життєдіяльності кількості, асортименті, належній якості та встановленого рівня безпеки, відродження експортного потенціалу аграрного сектору нашої держави. Усі ці заходи, поряд з належною правовою регламентацією – прийняттям спеціального Закону України «Про продовольчу безпеку», у якому насамперед знайдуть закріплення дефініція продовольчої безпеки як правової категорії та її ознаки, сприятимуть підвищенню ефективності правового регулювання відносин у сфері забезпечення продовольчої безпеки, а отже забезпеченості населення якісними й безпечними продуктами харчування на необхідному рівні, а також нададуть можливість аграрному сектору адекватно реагувати на кон'юнктуру продовольчого ринку, підвищити конкурентоспроможність аграрної продукції національних виробників як всередині країни, так і поза її межами, та реалізувати експортний потенціал України [11].

Аграрний сектор економіки України виступає системоутворюючою складовою національної економіки; формує основи збереження суверенності й державності, національної (продовольчої) безпеки. Вплив аграрного сектору на формування конкурентної позиції національної економіки на світовому ринку є суттєвим, зважаючи на складну економічну та політичну ситуацію в Україні.

Аграрний сектор економіки України має високий потенціал, посилення якого можливе через удосконалення механізмів

розподілу і використання ресурсів у галузі та підвищення міжгалузевих зв'язків, що дасть змогу здійснити прорив на зовнішній ринок через реалізацію унікальної державної стратегії участі у світових інтеграційних процесах. Врахування цього аспекту набуває важливості, тому що загострення продовольчої та екологічної проблем у світі активізуватиме значення концепції багатофункціональності аграрного сектору, що покладатиметься в основу аграрних реформ на рівні національних економік та стане базисом при модернізації системи міжнародної торгівлі агропродовольчою продукцією [10].

Наша країна володіє потенціалом, який міг би дозволити їй суттєво підвищити свою позицію як виробника сільськогосподарської продукції та продуктів харчування, за умов залучення інвестицій для підвищення конкурентоспроможності продукції, розвитку необхідної агропромислової інфраструктури, забезпечення стандартизації харчової продукції у відповідності до міжнародних норм а отже, стати одним з основних постачальників продуктів харчування у світі. Створення умов для стабільної продовольчої безпеки населення є першочерговим завданням політики держави в умовах сучасності, незалежно від територіального рівня. Для кожної країни характерні свої міри оцінки продовольчої безпеки, згідно яких обираються оптимальні методи її забезпечення, в залежності від стану власного аграрного виробництва, ситуації у соціально-економічній сфері, характерних ознак національної економіки.

У процесі моніторингу стану продовольчої забезпеченості використовується енергетичний критерій (добова калорійність харчування людини). Критична межа (ФАО) становить 50 % середньостатистичної фізіологічної норми людини (3000 ккал/добу). Калорійність раціону нижча від фізіологічних потреб людини унеможливує її повноцінне харчування (табл. 1).

У 2016 році порівняно з 2015 роком енергетична цінність раціону харчування пересічного українця населення знизилася на 57 ккал., порівняно з 2010 роком на 461 ккал. В структурі споживання, продукти рослинного походження становлять 71%,

а продукти тваринного походження лише 29%.

Таблиця 1  
**Енергетична цінність середньодобового раціону населення  
 України у 2010 – 2016 рр., ккал.**

(у розрахунку на одну особу)

Показник	2010р.	2011р.	2014р.	2015р.	2016р.	2016р. +, до	
						2015р	2010р
Калорійність. ккал	2933	2951	2939	2799	2742	-57	-461
продукти рослинного походження	2124	2144	2090	2008	1952	-56	-172
продукти тваринного походження	809	807	849	791	790	-1	-19

Складено на основі [2]

Енергетична цінність раціону одного українця до стандарту споживання становить 91,4%. У зв'язку з цим в Україні склалася катастрофічна демографічна ситуація. Внаслідок недоїдання, систематичного погіршення здоров'я населення зростає захворюваність і смертність. Отже, проблема продовольчої безпеки населення, підвищення його життєвого рівня набирає першорядного значення. В харчовому раціоні населення скорочується частка продуктів з високим енергетичним змістом при зростанні відносно дешевого і більше доступного малозабезпеченим верствам населення крахмалевмісного, вуглецевого продукту – хліба і хлібопродуктів.

Такі продукти, як м'ясні, молочні та ряд інших «вимиваються» з раціону харчування основних верств населення, що змушує знаходити заміну відсутніх продуктів збільшенням дешевого асортименту. Найбільше падіння рівня споживання припадає на продукти, що містять життєво необхідні ферменти стриманим у м'ясопродуктах і молокопродуктах та риби.

Основним завданням аграрної політики України на сучасному етапі є забезпечення соціально-економічного захисту вітчизняного сільськогосподарського виробника, формування внутрішнього ринку продовольства, матеріально-технічної бази та трудового потенціалу, удосконалення механізмів ціноутворення, які спрямовані на стимулювання

агропромислового виробництва [12].

Підтримка держави здійснюється у різноманітних напрямках, але завжди має загальнонаціональний характер (рис. 2).

Отже, виходячи з досвіду економічно-розвинутих країн, національне законодавство покликане регламентувати механізм державного регулювання аграрного сектору, який забезпечує програмно-цільове та індикативне планування, регулювання паритетів цін, боротьбу зі спекуляцією в аграрному секторі, здійснення податкової, фінансової й соціальної політики, бюджетне фінансування, інноваційну політику, кредитування та страхування сільського господарства, регулювання зовнішньоекономічних зв'язків.



Рис. 2. Форми державної підтримки аграрного сектору

*Складено автором*

Пріоритетне значення повинно надаватися продовольчій безпеці, перетворенні аграрного сектору на високоефективний, конкурентоспроможний на зовнішньому та внутрішньому ринках сектор економіки, комплексному розвитку сільських територій та розв'язанню соціальних проблем села.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабанов В. С. Продовольча безпека (міжнародні та внутрішні аспекти) / Балабанов В. С., Борисенко О. М. – Москва: Економіка, 2002. – С. 50–52.

2. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України : стат. зб. [за 2016 р.] // Державна служба статистики України : Урядовий Портал. – Електрон. текст. дані. – [Київ], 2010–2016. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 28.07.17). – Назва з екрана.
3. Береговий В. К. Проблеми продовольчої безпеки України / В. К. Береговий // Економіка АПК. – 2011. – № 5. – С. 71-78.
4. Березівський П. С. Організація прогнозування та планування агропромислового комплексу : навч. посіб. / Березівський П. С., Михалюк Н. І. ; за ред. П. С. Березівського. – Львів : Магнолія Плюс, 2004. – 443 с.
5. Вараксина О. В. Продовольча безпека як економічна категорія та її основні критерії / О. В. Вараксина // Економіка, управління, фінанси: теорія і практика : Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Ужгород, 17–18 жовт. 2014 р. – Херсон : Вид. дім «Гельветика», 2014. – С.26-30.
6. Варченко О. М. До питання поєднання державного і ринкового регулювання продовольчої безпеки / О. М. Варченко // Економіка України. – 2004. – №7. – С. 53-59.
7. Гойчук О. І. Продовольча безпека : монографія / О. І. Гойчук. – Житомир : Полісся, 2004. – 348 с.
8. Гумеров Н. Как обеспечить продовольственную безопасность страны? / Н. Гумеров // РЭЖ. – 1997. – №7. – С. 74-81
9. Дем'яненко С. До питання про стратегію розвитку аграрної політики України / С. Дем'яненко, І. Свіредська // Економіка України. – 2004. – № 3. – С. 72-79.
10. Кирилов Ю.Є. Конкурентоспроможний розвиток аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації: теорія, методологія, практика [Текст] : дис.. д-ра екон. наук: 08.00.03 / Кирилов Юрій Євгенійович; Миколаївський держ аграрний ун-т. – Миколаїв, 2015. – 434 с.
11. Курман Т. В. Щодо понять та ознак продовольчої безпеки / Т. В. Курман // Економіка АПК. – 2009. – № 2. – С. 18.
12. Олійник О. В. Фінансово-кредитні важелі ефективного відтворення сільськогосподарського виробництва / О. В. Олійник // Облік і фінанси АПК. – 2011. – №2. – С. 21-26.
13. Стоян О. Ю. Теоретичні основи функціонування

механізмів державного регулювання сфери відновлювальної енергетики [Електронний ресурс] / Стоян О. // Держ.управління, удосконалення, розвиток – 2013. – № 7. – Електрон. текст. дані. Режим доступу:<http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=811> (дата звернення: 11.11.2016). – Назва з екрана.

14. Шибаніна О. В. Формування і ефективний розвиток продовольчого підкомплексу АПК: монографія / Шибаніна О. В. – Київ : ННЦ ІАЕ, 2007. – 368 с.

Воронько-Невідніча Т. В., к.е.н, доцент,  
Шупта І. М., к.п.н., доцент,  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

В останні роки помітним є зростання кількості публікацій, присвячених як загальним проблемам репутаційного менеджменту, так і висвітленню результатів емпіричних досліджень різних аспектів репутації. На сьогоднішній день в умовах загальної економічної нестабільності на передній план в боротьбі за отримання конкурентних переваг виходять репутаційні фактори, серед яких : репутація бренду, репутація перших осіб підприємства, репутація топ-менеджерів, репутація стратегії підприємства тощо. До вартості нематеріальних активів більшість дослідників включають репутацію.

Варто зазначити, що саме поняття «репутація» привертає увагу представників різних галузей науки. Нині опубліковано достатньо велику кількість робіт із соціологічного аналізу репутації в контексті PR (публік релейшнз), іміджелогії, суспільних комунікацій, в яких розглядаються певні аспекти репутаційної тематики.

Велика плеяда науковців, як зарубіжних, так і вітчизняних, займається проблематикою репутаційного менеджменту, до числа яких входять К. С. Букша, Н. В. Валінкевич, Д. Грюнінг, Г. Даулінг, Д. Кононова, А. Кошмарова, А. Лапшова, Д. Лоу, Г. Мартін, Ф. Науман, І. Олійник, Р. Дж. Олсо, С. Раштон, Д. Рейн, М. Рейн, Л. С. Сальнікова, А. Трубецький,



Г. Тульчинський, Т. Хант, Ч. Фомбран, К. Франкович, Ф. Шарков та інші дослідники.

Згідно академічного тлумачного словника репутація (від лат. *Reputatio* – обдумую, споглядаю) або реноме (фр. *renomée*) є громадською думкою про когось чи щось [5] соціальною оцінкою чи усталеними уявленнями про особу чи об'єкт, що впливає на ставлення суспільства до цієї особи чи об'єкта. Тобто, репутацію можна представити як спільну думку, яка склалася в загалу про переваги та недоліки когось чи про щось. Саме поняття «репутація» приблизно до середини ХХ століття вважалося синонімом понять «честь» та «достоїнство», і застосовувалося переважно для характеристики окремої людини. Безперечно, що честь як елемент репутації людини, відповідальної перед оточуючими купити, придбати чи обміняти просто неможливо. Без прояву соціальної відповідальності відмінну репутацію сформувати не вдається нікому.

За останні роки область застосування поняття «репутація» значно розширилася. Його почали вживати не лише по відношенню до людини, проте й до підприємства в цілому. Якось Уоррен Баффет – один із найбагатших людей світу висловився: «Якщо через Вас фірма втратить гроші, я спробую Вас зрозуміти. Проте, якщо буде втрачено добре ім'я фірми, я буду нещадний». Саме тому нині так багато уваги приділяють діловій репутації, її розглядають як ключову умову успіху в бізнесі. Адже суттєві зміни торкнулися й сфери бізнесу.

Якщо донедавна будь-яке підприємство, оцінюючи успішність своєї діяльності, орієнтувалося на величину одержуваного прибутку, то в сучасних умовах цей критерій не завжди не спрацьовує, що й стає причиною неочікуваного збанкрутування колись успішних підприємств. Ринкова вартість сучасного ефективного підприємства може бути істотно вищою його балансової вартості завдяки нематеріальним активам, а найважливішим з них є ділова репутація. В її основі лежить інформація про реальні якості та переваги підприємства та її керівників. Завдяки подібній стійкій позитивній інформації становище підприємства залишається стабільним, незважаючи на мінливість і непередбачуваність ринкової ситуації [4, с. 87].

Життєво важливою умовою ефективної діяльності

підприємства стає необхідність постійно формувати й скеровувати цільовим аудиторіям необхідні інформаційні потоки. Можна з впевненістю говорити про появу нового виду соціального управління, тобто управління репутацією. Відповідно, репутаційний менеджмент – це сукупність методів, технологій, засобів, що дозволяють здійснювати даний управлінський процес. Слід зазначити, що витрати на підтримку й розвиток репутації починають розглядатися як інвестиції, котрі безпосередньо збільшують акціонерну вартість підприємства.

Ці загальносвітові тенденції властиві й сучасному вітчизняному бізнесу, однак їх прояв в нашій країні має низку особливостей. Головна з них полягає в тому, що перехід до ринкових відносин супроводжувалися радикальною перебудовою не тільки економічної та політичної структур суспільства, проте й структури соціальної, що мало відношення як до численних верств і груп населення, так і до кожного громадянина окремо. Серйозним змінам і переосмисленню піддалася й сама система цінностей, авторитети та установки, які домінували донедавна в суспільстві.

Як пише газета «Дело»: «Висока ділова репутація топ-менеджера будь-якої бізнес-структури є частиною гудвілу компанії (перевищення купівельної вартості активів над їх фактичною ціною)». За даними компанії Interbrand і журналу Business Week, цінність репутації керівника може складати до 70% ринкової капіталізації компанії [3]. Не зважаючи на переваги позитивної репутації, більшість українських топ-менеджерів не вважають її якимось важливим елементом капіталізації компанії. Основною причиною подібної поведінки, на думку фахівців PR-ринку, є те, що заходи з підтримки репутації вимагають значних людських і матеріальних ресурсів і водночас не приносять миттєвої віддачі. «Поскільки всі стратегічні питання в компанії приймаються вищим керівництвом, від того, розуміє воно важливість зв'язків з громадськістю, залежить, чи зможе воно за рахунок управління репутацією домогтися додаткових конкурентних переваг для свого бізнесу чи ні» [3].

Об'єктом дослідження репутаційного менеджменту є ділова

репутація. В процесі репутаційного управління важливо розглядати ділову репутацію як категорію не лише економічну, проте й соціальну, психологічну та морально-етичну.

Саме поняття «ділова репутація» тісно пов'язане з такою категорією, як «імідж», однак ці поняття не є тотожними.

На нашу думку, ділова репутація – це та, що об'єктивно склалася й підтверджена практикою сукупність раціональних думок про організації всіх агентів, в тій чи іншій формі взаємодіючих з нею (співробітників, інвесторів, кредиторів, аналітиків, влади, ЗМІ тощо). Це комплекс знань про підкріплені реальними фактами переваги та недоліки підприємства, що в кінцевому рахунку визначають політику контрагентів по відношенню до нього.

Репутація є динамічною характеристикою поведінки компанії, що формується в суспільстві протягом достатньо тривалого періоду часу. Вона базується на достовірних знаннях та оцінках (наприклад, надійний, вигідний і зручний партнер), тобто передбачає раціональний, аналітичний підхід, підкріплений власним досвідом взаємодії. Репутація підприємства більшою мірою, ніж імідж, визначає прийняття контрагентами рішення («за» чи «проти») з приводу питання про співпрацю з ним в тій чи іншій формі. Імідж на відміну від репутації створюється та змінюється відносно швидко, а головним інструментом його формування та коригування виступають зв'язки з громадськістю, перш за все, – рекламні та PR-компанії в ЗМІ.

Як зазначає В'ячеслав Мироненко – головний редактор журналу «Бізнес»: «Проблема українських підприємств заключається в тому, що вони нечітко бачать своє майбутнє не лише в середньостроковій, проте й в короткостроковій перспективі. А, отже, такий елемент, як репутація, просто ігнорується українським бізнесом, і працюють з нею ситуативно, в міру виникнення проблем» [6].

Спробуємо, з'ясувати, якою є ділова репутація та імідж серед вітчизняних аграрних підприємств.

Не дивлячись на те, що аграрний сектор став основою національної економіки і за останні роки його продукція є також основною складовою українського експорту в цілому, значного

поштовху до соціально-економічного підйому українського села це не дало. Зміни кон'юктури світового аграрного ринку, політична та економічна нестабільність в Україні не сприяли формуванню позитивного іміджу серед українських аграріїв в очах зарубіжних інвесторів за останні роки. Після того, як деякі компанії не змогли впоратися з борговим навантаженням, аналітики стверджували, що майже весь вітчизняний агробізнес дискредитував себе в очах іноземних інвесторів, за винятком так званих «блакитних фішок» (акції чи цінні папери найбільш крупних, ліквідних і надійних компаній із стабільними показниками отримуваних доходів і виплачуваних дивідендів). Сам термін «блакитна фішка» прийшов на фондовий ринок із казино – фішки цього кольору мають найбільшу вартість в грі» [1]. Так, зокрема, одну з найкрупніших виробників соняшникової олії компанію «Кернел», акції якої з 2007 р. котируються на Варшавській фондовій біржі, в 2015 р. польські інвестори визнали «Кращою іноземною компанією року» серед компаній Центральної та Східної Європи (табл. 1).

Таблиця 1

**Рейтинг аграрних компаній України**

Позиція	Компанія	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал	Медиаактивність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Середній бал
1	Kernel	4,8	43,9	44,0	44,0	43,3	4,0
2	Астарта – Київ	5,7	45,5	44,8	40,0	43,3	3,9
3	Мрія Агрохолдинг	0,7	41,3	42,5	41,5	44,3	2,1
4	HarvEast Holding	9,2	45,0	43,5	37,2	43,0	1,6
5	Нібулон	2,4	40,8	43,4	37,2	39,6	0,7
6	Agro Generation	40,3	40,1	42,8	35,7	39,2	39,6
7	Росток-Холдинг	1,0	39,3	38,4	38,2	38,6	39,1
8	KSG Agro	6,0	36,4	41,4	38,0	36,4	7,6
9	Індустріальна молочна компанія	7,8	39,2	40,8	32,2	34,0	6,8
10	Агротрейд	3,5	36,0	44,3	32,0	33,0	5,8

*Джерело: узагальнено авторами за даними [2]*

На сьогодні «Кернел» має можливість переробляти на восьми заводах 3,5 млн т соняшнику за рік, при цьому утримуючи 7-8% світового виробництва соняшникової олії. І навіть факт судового

розгляду з приводу поставленої до Євросоюзу забрудненої олії не наніс непоправної шкоди репутації компанії й не призупинив її стрімкого розвитку.

Компанія випустила на початку 2017 р. єврооблігації на суму 500 млн доларів, тим самим реалізуючи власну амбіційну інвестиційну програму та придбавши нові агроактиви в Україні.

Другу позицію в рейтингу аграрних компаній України (див. табл. 1) займає холдинг «Астарта – Київ», який підтримує репутацію всього вітчизняного агросектору. За цим лідером з виробництва цукру в Україні закріпилася репутація наднадійного позичальника, який регулярно отримує кредити від Євробанку та Міжнародної фінансової корпорації ІФС. Так, зокрема, в минулому році зміцнило репутацію «Астарта» повідомлення про придбання компанією Fairfax Financial Holdings 10% її частки в мажоритарних акціонерів [2].

І, нарешті ще один потужний гравець, якого журі рейтингу виокремило серед аграрних іміджмейкерів, – «Мрія Агрохолдинг». Саме цю компанію по праву можна назвати «репутаційним реаніматологом». Адже два роки тому взагалі вирішувалося питання про існування самої компанії. Однак, менеджмент холдингу на чолі із Саймоном Чернявським зміг переконати кредиторів виділити «Мрії», що мала борг в розмірі 1 млрд доларів, кредит на суму 25 млн доларів для відновлення виробничого процесу.

І, дійсно, компанія впоралася з цими зобов'язаннями, що виправдало довіру інвесторів, і станом на 2016 р. кредитна лінія була збільшена до 46 млн доларів. Ще більше зміцнила репутацію «стабільного відновлення» компанії угода про реструктуризацію боргів.

Наприкінці літа 2016 р. керівництву агрохолдингу вдалося домовитися про реструктуризацію боргового портфеля компанії в розмірі 1,1 млрд доларів. У результаті переговорів кредитори згодні скоротити борг до 330 млн доларів. Таким чином, «Мрія Агрохолдинг» стала першою на вітчизняному агробізнесі компанією, якій більшість кредиторів згодні списати більш, ніж 60% заборгованості [2].

Таким чином, при виборі репутаційної стратегії важливо прорахувати наперед, як вона може спрацювати в кризовій

ситуації. Не дивлячись на те, що інвестиції в репутацію підприємства є довготерміновими вкладеннями, віддачу від яких повністю вдасться виміряти лише через декілька років, керівництву більшості підприємств сьогодні важливо усвідомити, якщо в них нема стратегії управління власною репутацією, то в їх конкурентів, непевну, є власне бачення її репутації. Позитивний імідж, добра репутація, на наше переконання, робить підприємство більш привабливим для інвесторів, підвищує його капіталізацію, дозволяє збільшити дохід, забезпечуючи сильні позиції при виході на нові ринки, а також підтримку широких верств населення.

Теперішній стан, пов'язаний з новим геополітичним вектором України, сподіваємося, зумовить суттєві зміни в організаційних профілях репутаційного менеджменту підприємств-експортерів. Безперечно, що західні стандарти ведення бізнесу, наявність у підприємств, з якими доведеться вести конкурентну боротьбу вітчизняним агровиробникам, виокремлених підрозділів з управління репутацією, затверджених стратегій її розвитку та плану антикризових дій, вимагатимуть того, що й наші підприємства-експортери будуть впроваджувати відповідні організаційні елементи репутаційного менеджменту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Блакитні фішки [Електронний ресурс] / За матеріалами Вікіпедії: Вільної енциклопедії. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%BB%D0%B0%D0%BA%D0%B8%D1%82%D0%BD%D1%96\\_%D1%84%D1%96%D1%88%D0%BA%D0%B8](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%BB%D0%B0%D0%BA%D0%B8%D1%82%D0%BD%D1%96_%D1%84%D1%96%D1%88%D0%BA%D0%B8). – Назва з тит. екрана. – Дата доступу : 05.06.2017.

2. Рейтинг 20 самых эффективных агрокомпаний Украины [Електрон. ресурс] / По материалам журнала Forbes. Режим доступу : <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1399408-rejting-20-samyh-effektivnyh-agrokompanij-ukrainy>. – Назва з тит. екрана. – Дата доступу : 05.06.2017.

3. Репутация топ-менеджера всегда в цене [Електрон. ресурс] / За матеріалами інтернет-порталу для управлінців Management.com.ua. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>. – Назва з тит. екрана. – Дата доступу : 05.06.2017.

4. Сальникова Л. С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии [Текст] : Учебник /

Л.С. Сальникова. – М. : Изд-во Юрайт, 2013. – 303 с.

5. Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970 – 1980) [Електрон. ресурс] / Режим доступу : <http://sum.in.ua/s/reputacija>. – Назва з тит. екрана. – Дата доступу: 05.06.2017.

6. Украинские предприниматели нечетко видят свое будущее [Електрон. ресурс] / По материалам интернет-журнала «Бизнес». – Режим доступу: <https://businessjournal.com.ua/litsa/item/759-bien-nale-nedoveriya>.

Галак І. І., к.е.н., доцент,  
*Полтавський університет економіки та торгівлі*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОГО РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

Одним із найдієвіших і найзатребуваніших інструментів ринкової інфраструктури вважається консалтинг. Поява даної форми ведення бізнесу датується початком ХХ сторіччя. Наразі різноманіття завдань, що ставляться перед експертами з надання консалтингових послуг, призвело до активізації конкурентної боротьби у даній сфері. В результаті надання якісних послуг з консалтингу, передбачених загальноприйнятими стандартами, виявилось замало, адже нинішні умови вимагають від консультантів високої компетенції.

Вивчення специфіки консалтингової сфери та пріоритетних напрямків її розвитку з огляду на українські реалії має виняткове значення не лише для даного напрямку та бізнесу у цілому, а й в контексті професійної підготовки майбутніх фахівців-консультантів. Це демонструє аналіз вітчизняних і закордонних досліджень, присвячених питанням консалтингу.

В українському науковому дискурсі широко представлені роботи, автори яких провели детальний аналіз зарубіжного досвіду формування сфери надання консалтингових послуг та порівняли його з досягненнями українських спеціалістів. Так, вагомий внесок у становлення та розвиток теоретико-методологічної бази консалтингу зробили такі дослідники:

Е. Бейч, С. Бісвас, В. Верба, А. Кононюк, Ф. Кросман, М. Кубра, Ю. Лапігіна, К. Макхем, К. Свейбі, Ф. Хміль та ін. Однак незважаючи на досить значну кількість наукових студій, деякі аспекти, що стосуються нагальних проблем консалтингу, не були достатньо висвітлені, чим і зумовлена актуальність даної наукової розвідки. Зокрема, на маргінесі наукових інтересів опинилися питання специфіки надання консалтингових послуг в Україні, підходів до їхньої класифікації та визначення пріоритетних напрямків подальшого розвитку.

Виходячи з цього, метою нашого дослідження стало вивчення тенденцій розвитку вітчизняного консалтингового ринку, аналіз і систематизація існуючих класифікацій і виділення низки заходів, які б дозволили покращити теперішній рівень розвитку даної сфери послуг.

Отже, в умовах конкурентної боротьби навіть передові підприємства час від часу стикаються з різного рівня труднощами, спровокованими як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Коливання валютного курсу, цін на сировину, поява нових не завжди дієвих нормативно-правових актів, зміна вектору державної політики, рішення щодо подальшого розвитку конкретного сектору економіки, прийняті країнами-партнерами – всі ці чинники у тій чи іншій мірі впливають на локальні бізнес-процеси. Невизначеність і дисбаланс в роботі самого підприємства аналогічно можуть бути викликані багатьма чинниками (приходом нового керівництва, зміною партнерів, підрядчиків, напруженими відносинами між робітниками тощо). Безумовно, вирішити такі проблеми власними силами не завжди вдається швидко й ефективно, тому на допомогу приходять професійні консультанти. До їхніх послуг керівництво може звертатися не лише у разі загострення проблем. Їхня участь виправдана і тоді, коли викликає нагальна потреба пришвидшити темпи виробництва, оптимізувати роботу управлінського апарату, зменшити видатки тощо. Окрім того, у межах компетенції консультантів – проведення іміджевої політики у форматі аудиторської перевірки, результати якої підлягають оприлюдненню.

У даному контексті логічним видається питання: наскільки необхідним є залучення сторонніх експертів, невже підприємству



не вистачить власних ресурсів? Однозначну відповідь з цього приводу дати важко, оскільки в деяких випадках для покращення поточної ситуації не треба реформувати технологічний процес (достатньо відкоригувати якусь його складову), а в іншому разі – кваліфікація керівника не дозволяє чітко визначити проблему та підібрати задля її вирішення адекватні пропозиції.

Практика показує, що за консалтинговими послугами зазвичай звертаються в критичних ситуаціях, коли власними силами вже не обійтися. Натомість процес підвищення ефективності роботи підприємства є поетапним і багатокомпонентним. Відповідно, ті завдання, на вирішення яких цей процес спрямований, мають бути симультанними, когерентно взаємопов'язаними, а отже, довготривалими.

В останні роки український ринок надання консалтингових послуг переживає значну активізацію. Даний факт обумовлений декількома причинами, зокрема [5]:

стрімким розвитком бізнес-суб'єктів (і транснаціональних корпорацій, і підприємств-початківців), що потребують порад з консалтингу;

розробкою та апробацією новітніх інформаційних технологій, що дозволяють значно підвищити продуктивність роботи підприємства;

можливістю безперешкодно реалізовувати пропозиції консультанта задля перемоги в конкурентній боротьбі за певний сегмент ринку.

Ажіотаж на надання консалтингових послуг спостерігається в тих країнах, де їхньому розвитку якнайкраще відповідає специфіка економічного зростання та нормативно-правового забезпечення, структура економіки в цілому та виробництва зокрема, а також особливості менталітету місцевого населення.

Незважаючи на вищеперераховані переконливі чинники, в нашій країні попит на консалтингові послуги залишається занижким. На нашу думку, це можна пояснити наступними чинниками:

- частковим розумінням суті надання консалтингових послуг, викликаним недостатньою поінформованістю керівництва;
- ігноруванням ролі консалтингу в досягненні бізнес успіху;

- кризою вітчизняної економіки та нестабільністю світової економіки, що призвела до зниження підприємницької активності;

- неможливістю отримати гарантії щодо ефективності результатів консультування;

- проблемою отримання достовірної інформації про підприємства, що спеціалізуються на наданні подібного роду послуг;

- ігноруванням менеджерами та керівниками вимог щодо забезпечення конфіденційності надання інформації, необхідної для проведення консалтингу.

У зв'язку з інтеграцією України до європейської ділової спільноти, постає необхідність обслуговування бізнесу з метою забезпечення достатнього рівня життєдіяльності вітчизняних підприємств. Однак адаптуватися до нових вимог сучасної економічної системи, виявляється, доволі складно, тому виникає необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок залучення новітніх технологій. Досягти цього самотужки, без допомоги професійних консультантів практично неможливо, тому керівники потребують кваліфікованих рекомендацій, що стосуються механізму управління діяльністю підприємства.

В цілому, сьогодні консалтингові послуги користуються значною популярністю. Так, у 2016 році об'єм світового ринку склав близько 245 млрд доларів США (що на 5% більше, ніж в 2015 році). Лідируючою галуззю став ІТ-консалтинг, обороти якого склали майже 50 млрд доларів США. Зазначимо, що саме цей тип консультування особливо поширений у Сполучених Штатах Америки та країнах Західної Європи (у Східній її частині, приміром, превалує операційний консалтинг). На думку експертів, такий розподіл викликаний специфічною моделлю економіки та етно-ментальними особливостями. Загальновідомо, що Захід звик орієнтуватися на завтрашній день, вкладаючи інвестиції в майбутнє, позаяк представники бізнесу зі Східної та Центральної Європи намагаються у першу чергу зміцнити свої нинішні позиції. Слід зазначити, що консалтингові послуги також користуються великим попитом у країнах з дуже розвинутою

економікою (Сінгапурі та Японії). Основними причинами зростання ринку таких послуг вважаємо збільшення числа інвесторів-нерезидентів з усього світу та інтенсивні темпи росту невиробничої сфери. Що стосується типологізації консалтингового ринку, його диференціюють за декількома ознаками: геолокацією консалтингових підприємств; галузевою приналежністю споживачів їхньої продукції; функціональним призначенням кінцевого продукту консалтингу.

Проаналізований функціональний принцип розподілу ринку консалтингових послуг демонструє недостатній рівень бізнес культури українських підприємств, які змушені витратити значні кошти на пошук і запровадження заходів, які б дозволили скоротити об'єм витрат на правовий захист своєї діяльності та сплату необхідних податкових платежів. Знаково, що 30 % вітчизняного консалтингового ринку спеціалізуються на наданні послуг юридичного характеру або надають рекомендації щодо оптимізації оподаткування. Наряду з цим велика частка підприємств потребує достовірної інформації щодо прийняття управлінських рішень, тому 21% ринку складає інформаційний консалтинг. Попит на стратегічне й фінансове консультування спричинив ринковий розподіл на 13% і 17% у структурі консалтингових послуг України відповідно. Необхідність підвищення продуктивності роботи підприємства спричинила активне залучення експертів з операційного менеджменту (8%) та питань керування персоналом (11%) [5; 6].

Варто відмітити, що консалтингові підприємства не завжди пропонують готове остаточне рішення для успішного ведення бізнесу. Нерідко до процесу його вироблення залучається і сам споживач. Це дозволяє підійти до вирішення тієї чи іншої проблеми максимально компетентно, індивідуально й комплексно. У будь-якому разі консультування має розпочинатися з діагностики поточного стану підприємства з метою виявлення «слабких» місць. Далі слідує розробка конкретних рішень, рекомендацій та їхня реалізація. Завершує цей процес оцінка ефективності запропонованих рішень, підрахунок показника повернення інвестицій (ROI) та інших коефіцієнтів.

Безумовно, процесуально надання консалтингових послуг

обумовлене безпосередньо предметом консалтингу та обраною методикою його реалізації. Відповідно, різновиди сучасного консалтингу прийнято диференціювати згідно з декількома класифікаціями: методологічною (в залежності від обраної методики проведення консультування) та предметною (залежно від предмету консалтингу).

Згідно з предметною класифікацією, що поширена здебільшого у середовищі споживачів, консалтинг передбачає три види менеджменту: загальний, виробничий і фінансовий. Методологічна типологія, у свою чергу, використовується самими консультантами та розділяє консультування на експертне, процесуальне й навчальне. Існує і свого роду гібридна класифікація, що об'єднує два попередні підходи.

Укладачі офіційного європейського довідника-вказівника для консультантів з управління FEASO дають такі визначення основним поняттям консалтингу [2]:

- адміністрування – приведення документообігу до відповідності загальноприйнятим нормам, офіс-менеджмент і контроль над виконанням внутрішніх організаційних моментів;

- аналіз кон'юнктури ринку представляє собою цілеспрямоване дослідження ринку та аналіз відповідності діяльності підприємства його вимогам (модернізація асортименту продукції, що виробляється, корекція ціноутворення тощо);

- виробництво – прискорення темпів виробничого циклу та підвищення наявних потужностей (промисловий інжиніринг, автоматизація виробництва);

- загальне управління – проведення заходів оціночного характеру, побудова відповідної організаційної структури, виведення підприємства з кризової ситуації, пошук потенційних бізнес партнерів;

- інформаційні технології – відновлення, аудит існуючих на підприємстві інформаційних систем, а також розробка і запровадження нових;

- кадрове управління, або HR-менеджмент – це різновид консалтингу, спрямований на допомогу в пошуку та відборі персоналу, формування засад ефективної корпоративної культури, форм заохочення та проведення тематичних тренінгів;

– спеціалізовані послуги – можуть стосуватися консалтингу з телекомунікацій, питань державного сектору, управління електроенергетикою, а також інженерного, юридичного, інформаційного та екологічного типів консалтингу;

– управління фінансами передбачає контроль оподаткування та пошук фінансових резервів і можливих варіантів зниження собівартості та збільшення прибутку.

Таким чином, залежно від стану економіки, ринкової кон'юнктури та цілого ряду інших чинників, в кожній країні превалює той чи інший сегмент консалтингових послуг. Характеризуючи сучасний стан розвитку консалтингу в Україні, відзначимо, що він знаходиться на початковій стадії навчання. Тому для підприємства, що спеціалізується на наданні такого роду послуг, для подальшої успішної роботи варто акцентувати увагу на таких важливих моментах: створенні та запровадженні індивідуальної методології процесу надання консалтингової послуги; активній співпраці зі споживачами консультаційних послуг; роботі над формуванням власного позитивного іміджу тощо. Дотримання цих основних аспектів, на нашу думку, відіграє вирішальну роль при виборі споживачем того чи іншого консалтингового підприємства. Такі експерти повинні вміти переконувати керівництво підприємства, яке потребує їхньої допомоги, в тому, що їхній бізнес – це результат інтелектуальної праці, який слід систематично оновлювати, розвивати та віднаходити нові переваги порівняно з конкурентами. Місія консультантів – унеможливити зниження професійної компетенції працівників підприємства, що зазвичай спостерігається у випадку використання ними неактуальних знань.

Таким чином, ефективність надання послуг з консалтингу в Україні залежить від відкритості підприємств до кардинальних змін локального та масштабного характеру. Мають рацію ті споживачі консалтингових послуг, які не очікують від експертів готових рішень, що блискавично виправлять проблемну ситуацію. Спілкуючись з висококваліфікованими фахівцями, вони готові дослухатися до їхніх порад, адже лише так можна почути незалежну думку експерта щодо роботи конкретного

підприємства. Основна ж мета консультанта – вказати керівництву підприємства на «проблемні» моменти в роботі та запропонувати можливі способи їх вирішення. Ідеальним є сценарій, за яким консультанти виконують роль посередників-ретрансляторів між керівництвом і працівниками. Результатом такої налагодженої комунікації неодмінно стануть інноваційні трансформаційні зміни у роботі підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бейч Элейн. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма / Элейн Бейч; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 272 с.
2. Блок Питер. Безупречный консалтинг / Питер Блок; пер. с англ. – [2-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. – 304 с.
3. Верба В. А. Организация консалтинговой деятельности / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
4. Козаченко С. В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / С. В. Козаченко, В. Е. Новицький, О. С. Довгий – К.: Арістей. – 2006. – 380 с.
5. Дослідження ринку консалтингових послуг в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://expertra.com/index.php?temp=audit>
6. Исследование услуг менеджмент консалтинга в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.uamc.com.ua/MCS\\_ru.php3](http://www.uamc.com.ua/MCS_ru.php3)

Дорофеев А. В., к.э.н., доцент,

Рой А. В., аспирант,

*Полтавская государственная аграрная академия*

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ГАРМОНИЗАЦИИ ПРИ ОБЪЯСНЕНИИ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АГРАРНЫМ СЕКТОРОМ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ**

Изменения экономического, социокультурного, политического характера, происходившие в аграрном секторе экономики Украины в течение 1990-2016 гг. были обусловлены

рядом причин, осуществлялись с соблюдением определенных принципов и имели своим следствием как позитивные, так и негативные процессы и явления. Безусловно, существует значительный научный интерес к пониманию тех механизмов развития сложных процессов, которые имели своим следствием положительные сдвиги. Это важно, в частности, в контексте более широкого применения в аграрной сфере бенчмаркинга.

Однако более важным с экономической точки зрения является выявление причинно-следственных связей, детерминирующих деструктивные процессы в аграрной сфере, поскольку полученные знания будут способствовать совершенствованию системы управления аграрным сектором экономики.

Процесс рыночной трансформации аграрного сектора экономики Украины нашел широкое отражение в работах В. Амбросова, А. Амосова, А. Белоруса, А. Березина, П. Гайдуцкого, О. Гудзинского, М. Демьяненко, В. Калинчика, М. Латынина, Т. Лозинской, П. Саблука, А. Шпичака, В. Юрчишина и многих других. Однако ни один из названных авторов не использовал для научного анализа методологию гармонизации. Отсутствуют подобные разработки и за рубежом. С нашей точки зрения есть необходимость в разработке гипотезы, утверждающей, что соблюдение принципов гармонизации в управлении будет способствовать дальнейшему развитию системы аграрной экономики.

Целью статьи является анализ трансформации системы управления в аграрном секторе экономики с использованием методологических основ теории гармонизации.

Так сложилось, что кардинальные трансформации системы управления аграрным сектором экономики Украины преследовали на разных этапах хотя и важные, но далекие от проблем гармоничного развития цели.

Главным отличием глубоких качественных изменений как собственно аграрной системы Украины, так и системы управления стало отделение политической власти (которая осталась у государства) от хозяйственной (перешедшей предприятиям). Причем эти изменения осуществлялись в несколько этапов на каждом из которых происходили как

организационные, так и функциональные преобразования, не синхронизированные во времени, касающиеся государственного и хозяйственного управления. Так, практически до начала 2000-х годов структуры управления сельскохозяйственных предприятий Украины оставались громоздкими и слишком иерархичными, в то время как отраслевое управление субъектов исполнительной власти стало более либеральным. В последние десять лет наблюдается обратная тенденция – менеджмент аграрных предприятий становится все более эффективным (с микроэкономических позиций) и в крупных агропромышленных компаниях холдингового типа мало чем отличается от менеджмента зарубежных компаний, а государственное управление организационно усложняется.

Период до 1996 г. (введение национальной валюты) в определенной мере можно считать подготовительным к запуску рыночного механизма.

Нельзя согласиться с теми авторами, которые считают, что в это время осуществлялись лишь формальные изменения, не касающиеся сущности аграрных отношений [1, с. 25]. С 1990 г. по 1995 г. закладывались правовые основы функционирования системы государственного управления отраслью в рыночных условиях, разрабатывалась и легитимировалась процедура разгосударствления и приватизации земель сельскохозяйственного назначения, принимались базовые законы. Функциональная основа деятельности отраслевого министерства трансформировалась существеннее, чем его структурно-иерархическое строение. Так, были отменены государственная закупка сельскохозяйственной продукции, централизованное снабжение материально-техническими ресурсами сельскохозяйственных предприятий, упразднены государственные закупочные цены, квоты и лицензии на экспорт большинства видов продукции. Такая быстрая («шоковая») трансформация основных инструментов аграрной политики имела ряд негативных последствий: отток инвестиций, массовое банкротство предприятий, бартеризацию сельскохозяйственной торговли, криминализацию земельных отношений и тому подобное.

Такие одновременные и массовые изменения системных



элементов в научной литературе идентифицируются как кризисные явления. Й. Шумпетер объясняет возникновение экономических кризисов в большей степени влиянием экзогенных факторов. Настоящие причины кризисов («событий, останавливающих предыдущее экономическое развитие» [2, с. 208]), по его мнению, «<... лежат вне чисто экономической сферы, то есть ...>» «<... кризисы – это последствия нарушений экономических процессов извне» [2, с. 209] (тут и далее перевод с украинского – А. В. Дорофеев).

Примечательно, что автор не может найти общий признак возникновения кризисов. Приведем его интроспекции по этому поводу: «Иногда нарушается предложение, иногда спрос. В первом случае нарушения имеют место то в самом производстве, то на рынке, то в кредитной системе. В последнем случае они иногда возникают вследствие измененной тенденции спроса (например, из-за веяния моды), а порой по причине изменений в платежеспособности покупателей. В одних случаях кризисам свойственен крах кредитной системы, особенно сильно затрагивающий капиталистов, а в других – особенно сильно страдают рабочие и землевладельцы» [там же].

Возможно, причины возникновения кризисных явлений следует искать именно в нарушении пропорций гармоничного соотношения системных элементов, вызванном внесистемными факторами (внесистемными, а не внеэкономическими, поскольку трудно согласиться с Й. Шумпетером, что подорожание (удешевление) энергоносителей, изменение курса валют или таможенных тарифов не принадлежат к экономическим факторам. Они не являются экономическими факторами данной локальной системы, такой, например, как система аграрной экономики).

На втором этапе трансформации аграрной системы (до 2000 г.) основной управленческой задачей правительства было завершение земельной реформы, а приоритетной целью хозяйственного управления стало выживание и сохранение юридической самостоятельности. При наличии названных управленческих приоритетов, проблема нахождения и соблюдения экономических пропорций, в частности пропорций распределения доходов между секторами экономики, не

привлекает внимание ни ученых, ни государственных деятелей. В то же время все заинтересованные стороны обращают внимание на ценовой диспаритет обменных операций между сельским хозяйством и смежными отраслями как на проблему, которая требует первоочередного решения: «Сельское хозяйство Украины, как и других стран, постоянно сталкивается с проблемой диспаритета цен в обмене между первой и второй сферами АПК, что негативно сказывается на рентабельности сельскохозяйственного производства» [3, с. 6]. Учеными предлагается ряд мер по преодолению ценового диспаритета (чаще всего это использование государственных товарных интервенций, компенсационных платежей, регулирование цен на материально-технические ресурсы), составляющих основу макроэкономической регуляторной политики в аграрной сфере. То есть констатируется, что пропорции чисто хозяйственных процессов зависят от макроэкономических пропорций, на установление которых не распространяется влияние отдельных экономических субъектов. Итак, можно сделать вывод, что в кризисные периоды существенно возрастает роль государственного управления, а основной его задачей становится структурная гармонизация. Если обратиться к глубинному содержанию предложенных макроэкономических мер регулирования, то мы рассмотрим в нем направленность на гармонизацию соотношений между спросом и предложением; стоимостью производства и ценой продажи; минимальной и максимальной ценой; накоплением и инвестициями. Здесь следует сделать два замечания: 1) поскольку меры государственного регулирования по отношению к системе аграрной экономики являются экзогенными факторами, то они, по выводам Й. Шумпетера, могут прерывать существующий ход экономических процессов и способствовать развитию кризиса. Таким образом, государственное регулирование не может иметь однозначно положительные последствия; 2) государственное регулирование обеспечивает ожидаемые эффекты только в том случае, когда оно осуществляется с учетом универсального закона структурирования системы – закона золотой пропорции.

Однако, по наблюдениям И. Крючковой, отсутствует понимание научным сообществом «<... законов