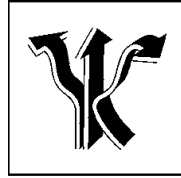


Економічні науки

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП



МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

ISSN 2522-4603

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Серія
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

<https://doi.org/10.32689-2523-4536>

Випуск 2 (56)
2018

Засновано 2001 року
Видання виходить 4 рази на рік

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2018

УДК 330-339; 321.7; 159.9
ББК 65.9(4УКР)29-2я43

Об'єднана Редакційна Рада видання Наукові праці МАУП

М. Н. Курко, д-р юрид. наук, проф. — Голова ради

Заступники Голови

Є. О. Романенко, д-р наук з держ. упр., проф.

М. Ф. Гончаренко, канд. екон. наук, доц.

А. М. Кислий, д-р юрид. наук, проф.

О. І. Дацій, д-р екон. наук, проф.

І. П. Бідзюра, д-р політ. наук, проф.

Редакційна колегія

Бойченко Еліна Борисівна, д-р екон. наук, доц., доц. кафедри економіки, підприємництва та природничих наук Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, м. Київ — Головний редактор.

Амбросенко Олександра Петрівна, канд. екон. наук, доц., доц. кафедри економіки та управління підприємством, Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ.

Згала-Лозинська Любов Олександрівна, канд. екон. наук, доц., заст. зав. кафедри управління персоналом та економіки праці, Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ.

Карбовська Любов Олександрівна, канд. екон. наук, доц., заст. зав. кафедри маркетингу, Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ.

Кожак-Сиара Тетяна, д-р наук (економічні науки), директор Інституту економіки та менеджменту, Вища техніко-економічна державна школа імені С. Маркевича, м. Ярослав (Польща).

Котляров Валерій Олександрович, канд. екон. наук, доц., проф. кафедри фінансів, банківської та страхової справи, Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ.

Кураташвілі Альфред Анзорович, д-р політ. наук, проф., зав. відділом економічної теорії, Інститут економіки ім. П. Гугушвілі, Тбіліський державний університет ім. Ів. Джавахішвілі, м. Тбілісі (Грузія).

Марченко Світлана Миколаївна, канд. екон. наук, доц., проф. кафедри маркетингу, Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ.

Романова Лідія Василівна, д-р екон. наук, проф., зав. кафедри маркетингу, Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ.

Суворова Світлана Геннадіївна, канд. екон. наук, доц., доц. кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський інститут імені Героїв Крут, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Чернігів.

Топалова Ірина Анатоліївна, канд. екон. наук, доц., професор кафедри управління, фінансів та адміністрування, Одеський інститут, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Одеса.

Випуск рекомендовано до друку Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 6 від 27 червня 2018 р.)

Видання індексується Google Scholar

Наукові праці МАУП. — Серія: Економічні науки. — 2018. — Вип. 2 (56). — Київ: МАУП, ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. — 160 с.: іл. — Бібліогр. у кінці ст. — Виходить 4 рази на рік.

У збірнику наукових праць публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку економіки. Для науковців, викладачів, студентів, а також усіх, кого цікавить розвиток економічної науки в Україні.

Збірник “Наукові праці МАУП” (серія: Економічні науки) за наказом Міністерства освіти і науки України включено до Переліку фахових видань як фахове видання з економічних наук (дата включення 21.11.13).

ББК 65.9(4УКР)29-2я43+67.9(4УКР)я43

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2018

© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2018

ЗМІСТ

Автори випуску	5
Дмитренко Г. А. <i>Від ефективного управління трудовим потенціалом (персоналом) організацій до ефективного державного управління: проблеми впровадження системного підходу</i>	7
Романова Л. В. <i>Четверта промислова революція: проблеми і напрями удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства</i>	23
Вейнгарт К. А. <i>Экономическое сознание и мотивация к труду как важнейшие компоненты продуктивной преобразовательной деятельности человека</i>	32
Головач Н. В. <i>До аналізу світового досвіду економічної освіти фахівців з управління персоналом</i>	38
Дікарев О. І. <i>China's "the one belt and one road" initiative: origins and modernity of resources diplomacy</i>	46
Згала-Лозинська Л. О. <i>Особливості процесу розвитку управлінського персоналу промислових підприємств</i>	56
Зінченко С. Г. <i>Оцінка витрат на якість в сучасних умовах</i>	66
Новальська Н. І. <i>Економічна кон'юнктура і тенденції розвитку ринку продовольства</i>	77
Приказка С. І. <i>До проблеми формування сучасних механізмів державного регулювання економічних процесів</i>	86
Фещенко О. Л., Якімова Ю. М. <i>Qualitative analysis of the investment decision risk</i>	96
Nedbálek Karel <i>Detriment — methods of calculation of damage compensation in the Czech Republic 2018</i>	103
Бігдаш В. Д. <i>Сучасні тенденції розвитку страхового ринку України</i>	122
Ліщенко А. В. <i>Структура ризиків підприємств молокопереробної промисловості</i>	132

Мельник Б. Ю.

*Економічний зміст категорій “персонал” “кадрові ресурси”,
“кадрове забезпечення” та “кадровий потенціал” у банківській
сфері та їх складових..... 139*

Шабан К. С.

*Процес формування та реалізації маркетингової
інноваційної політики поліграфічних підприємств..... 149*

ВІД ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ (ПЕРСОНАЛОМ) ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ЕФЕКТИВНОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2018, вип. 56(2), с. 7–22

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-07-22>

Розглядається сутність інноваційного підходу до формування ефективного системного державного управління з механізмом зворотного зв'язку за кінцевими результатами діяльності державних структур, зокрема органів влади, в аспекті реалізації ідеології еколюдиноцентризму. Обґрунтовується унікальна соціальна технологія цілеорієнтації органів влади на підвищення якості життя громадян, у тому числі за рахунок переорієнтації освіти на особистість, її само-реалізацію.

Чи можна вважати державне управління в Україні ефективним, якщо велика кількість людей вже покинула країну назавжди, значна кількість працює за кордоном, а доволі суттєва частина дорослих та учнівської молоді хоче її покинути? Чому таке діється? Очевидно тому, що люди не можуть самореалізуватися (самореалізація — це сутність якості життя громадян у різних сферах їх життєдіяльності) у своїй країні і не бачать перспектив покращення ситуації в майбутньому.

Абсолютна більшість людей вже розуміє, що ті реформи (включаючи антикорупційні), що нині проводяться, мають безсистемний поверховий характер, а тому малоефективні. Якщо ще доповнити цю ситуацію відсутністю злагоди в суспільстві, непереможною корупцією, збагаченням одних за рахунок інших, значним зниженням рівня моральності в суспільстві та іншими індикаторами занепаду країни, можна зробити тільки один висновок: система державного управління не цілеорієнтована на підвищення якості життя громадян. Державно-управлінський механізм функціонує безсистемно, ґрунтуючись на “ручному” управлінні, тобто культурі адміністративного тиску (КАТ) зверху вниз за відсутності зворотного зв'язку, зокрема відповідальності верхів за кінцеві результати своєї діяльності перед людьми. Остан-

ні беруть участь у державному управлінні тільки через вибори, які вже давно стали фарсом.

На відміну від ручного, системне управління базується на розумінні того, що система — це взаємодія частин (елементів) у рамках певної цілісності. В соціальних системах, якими є все суспільство та його частини — різні організації (включаючи органи влади), ця цілісність спричинюється ідеологічними настановами та стратегічними цілями, досягнення яких чітко фіксується кінцевими результатами. Саме цій цілісності підкорюються дії кожної з частин, що обумовлює їх злагоджену взаємодію, і якої явно не вистачає у діючій системі державного управління.

Безсистемність державного управління в Україні пов'язана з двома причинами. Перша — це відсутність розроблених методів формування системного державного управління в Україні, друга — відсутність потреби у діючій управлінській еліті переходити на ефективне системне управління зі зворотним зв'язком за кінцевими результатами. Однак потребу можна поступово сформулювати, якщо усунути першу причину, а третій “майдан” викличе у влади необхідність робити щось радикально корисне для суспільства. Водночас можна проводити реформи так, щоб “майданів” більше не було.

Проблемі розвитку державного управління в незалежній Україні присвячено багато наукових праць. У більшості цих праць розглядаються ті чи інші певні аспекти його удосконалення, що має фрагментарний характер.

Є лише окремі праці, в яких зроблено спроби розглянути державне управління з позицій системного підходу [11] та визначити цілісність його функціонування. В останньому випадку йдеться про філософську школу В. Г. Кременя, яка обґрунтовує людиноцентризм як національну ідею і ідеологію розвитку суспільства [8; 9] та ін. До цієї школи приєдналася група вчених-управлінців, які поняття “людиноцентризм” доповнюють категорією “еко”, маючи на увазі, що розвиток людини треба обов'язково пов'язувати зі збереженням природного середовища. В працях вчених у галузі управління людськими ресурсами все більш і більш продиляються головні елементи системного підходу до кардинального удосконалення державного управління в країні, включаючи фундаментальну основу змін — освіту [5; 6; 10].

Тобто можна стверджувати, що з'являється істотне наукове підґрунтя для розроблення методів формування системного державного управління, що зумовлюється певною цілісністю.

Метою статті є розгляд стратегічних і технологічних основ системного державного управління (ефективність якого пов'язана з підвищенням якості життя громадян) з позицій оптимальної реалізації трудового потенціалу країни, сконцентрованого в різних організаціях, зокрема в органах влади.

Усе суспільство складається з різних організацій, в яких люди взаємодіють між собою для досягнення певних цілей (які, повторимося, спричинюють цілісність цієї взаємодії) через підкорення дій окремих людей загальним інтересам, що фіксуються у кінцевих результатах діяльності організацій.

Перша особливість системного підходу полягає в тому, що до організацій належать не тільки фірми чи виробництва різного профілю діяльності, ко-

мунальні підприємства, установи чи заклади медичного чи навчального характеру, різнопланові державні структури та інші, а також органи державної влади на всіх ієрархічних рівнях управління. Тобто розглядаються рівні від місцевого до національного, закінчуючи тріадою владних структур: Президентом з його адміністрацією, Верховною Радою та Кабінетом Міністрів зі своїми апаратами. Теза, що всі організації повинні діяти злагоджено в рамках певної цілісності, є постулатом ефективного управління.

Виникає питання: що об'єднує всі ці організації між собою (тобто, що в них загального) і що різного.

Об'єднує те, що кожна без винятку організація є соціальною системою, в якій взаємодіють між собою люди з метою одержання кінцевого результату (який відображає рівень досягнення кінцевої мети). Саме наявність чітко визначених кінцевих цілей і результатів дає можливість налагодити взаємодію людей таким чином, щоб усі дії окремих працівників і підрозділів підкорялися б цим цілям. При цьому чітке визначення результатів зумовлює можливість налагодити зворотний зв'язок в механізмах управління (а тому відповідальність кожного за результати своєї праці).

Загальним для усіх без винятку організацій є також те, що всередині кожної з них є ті, хто організовує діяльність інших людей, тобто (еліта по посаді) виконує конкретні завдання, які врешті-решт складаються в досягнення кінцевих результатів. Немає сенсу доводити, що успіх у досягненні цих результатів залежить від того, наскільки перші вміють управляти, маючи певні здібності і знання, а другі — професійно підготовлені і мотивовані для виконання своєї роботи.

А чим відрізняються організації як соціальні системи? Це кінцеві цілі і кінцеві результати функціонування організацій, а саме їх конкретність і масштабність через вплив на навколишнє середовище, і, навіть, на долі багатьох людей. Саме вони відрізняють діяльність людей у фірмах і людей у державних органах, зокрема органах влади на місцевому, регіональному і національному рівнях.

У цьому контексті можна одержати, нарешті, наукову відповідь на питання **“чому”** конкретно є неефективною діюча система управління в державі. Йдеться про **культуру управління** як в окремій організації, так і при їх сукупній взаємодії між собою для досягнення цілей і одержання результатів державного значення. Структури державної влади, які так чи інакше впливають на діяльність усіх без винятку організацій, *самі не мають чітко виражених головних атрибутів системного управління. Йдеться про загальну ідеологію, стратегічні цілі і чітко визначені кінцеві результати діяльності органів влади на всіх ієрархічних рівнях.*

Безвідповідальність структур влади за свою діяльність перед людьми (громадянами сіл, селищ, міст, районів, областей, країни загалом) як наслідок відсутності зворотного зв'язку в системі державного управління, не дозволяє, по-перше, відвернути інтереси представників управлінської еліти від своїх особистих і направити їх на суспільні; по-друге, не вдається формувати цю еліту за заслугами. Нині ті, що здійснюють державне управління на різних рівнях, більше нагадують псевдоеліту.

Тому виклад матеріалу в цій статті структурується за двома напрямками, перший з яких пов'язаний із методологічними засадами та технологічними засобами ефективного управління людьми (трудовим потенціалом — персоналом) будь-якої організації. Другий напрям пов'язаний з розкриттям стратегічних аспектів системного державного управління у контексті ефективного управління трудовим потенціалом України.

Розкриття сутності першого напрямку — підвищення ефективності державного управління у процесі модернізації України — починається з розгляду методологічних засад і технологічних засобів ефективного управління трудовим потенціалом — персоналом — будь-якої організації (згідно зі схемою, наведеною на рис. 1).

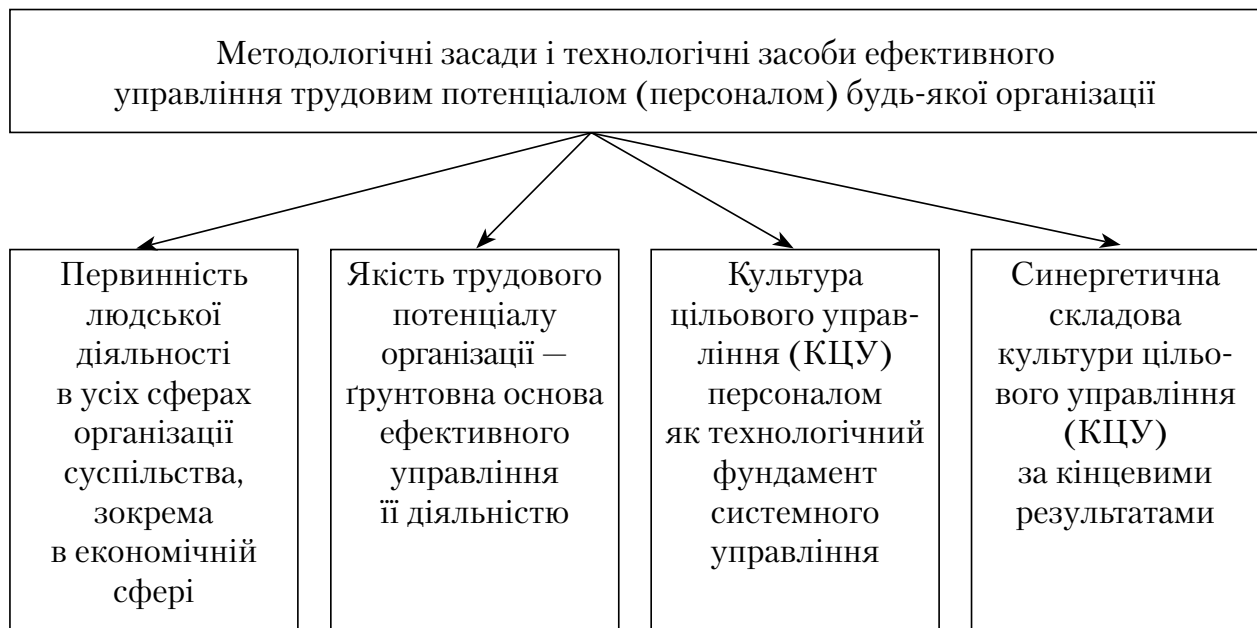


Рис. 1. Стратегічні етапи наукового обґрунтування ефективного управління трудовим потенціалом (персоналом) організації
[в інтерпретації автора]

Первинність людської діяльності в усіх сферах організації суспільства, зокрема економічній.

Проблема джерел бідності чи багатства країн уже багато років тому цікавила вчених-економістів. Одним із перших цією проблемою тісно займався ще у XVII столітті основоположник класичної політичної економії Уїльям Петті, потім у XVIII столітті — Адам Сміт і Давид Рікардо. Загалом було доведено, що джерелом багатства країн є два фактори: труд і природні ресурси. Як зазначав Уїльям Петті, “труд — батько багатства, земля — його мати” [13].

На прикладі Японії можна довести, що саме ефективний “батько” (організований трудовий потенціал) навіть при “слабкій матері” — робить країну багатогою.

У будь-якій країні труд людей здійснюється у чотирьох сферах організації суспільства: політичній, економічній, соціальній, культурній. У певних

соціальних системах — організаціях різного масштабу і профілю діяльності (від підприємств, фірм, акціонерних товариств до лікарень, навчальних закладів, різного масштабу, до органів управління, політичних об'єднань та ін.).

І якщо первинна роль людської діяльності в трьох сферах не викликає сумнівів, то в економічній сфері ця первинність не завжди явно проглядається. Багато хто не може зрозуміти, що інфляційні процеси, коливання валютного курсу, інвестиційний клімат, розмір процентних ставок, коливання попиту та пропозицій на ринку і багато іншого, так чи інакше залежать від діяльності певних людей, які мають певні інтереси, знання, професійні і людські (моральні) якості.

У цьому сенсі характерним є твердження класика світового менеджменту П. Друкера, що “економічні результати не є продуктом якихось економічних сил. Вони досягаються людиною”. Справді, якщо навіть продукцію виготовляє повністю роботизований цех, то програму їх дій розробили люди за допомогою певних станків та обладнання, комп'ютерів і хмарних технологій, які ж самі люди і створили.

Отже, які цінності та професійна підготовка, аналітико-пізнавальна активність та розвинене мислення людей, так і здійснюватимуться політичні, економічні, соціальні, культурні процеси в країні.

Якість трудового потенціалу організації як ґрунтова основа ефективного управління її діяльністю

Взагалі поняття “якість” має ту особливість, що оцінюється чи споживачами, чи відповідністю певним зумовленим стандартам. Споживачем якості трудового потенціалу організацій є роботодавець і суспільство. Сам трудовий потенціал організації зумовлюється продуктивною силою сукупності працівників.

Який працівник потрібен роботодавцю (в державних установах — керівнику)? Насамперед — конкурентоспроможний, тобто професійно підготовлений, здатний ефективно виконувати свої функції і обов'язки. Потім він повинен бути відповідальним і здатним налагоджувати добрі відносини з іншими працівниками на основі поваги до колег і керівництва, що є виявом рівня морального розвитку людини.

Який працівник потрібен суспільству? Оскільки будь-які працівники, зокрема представники управлінської еліти організації (керівники), є членами суспільства, то суспільству потрібна особистість, яка самореалізується через високий рівень задоволення своїх потреб у сфері трудової діяльності. Йдеться про задоволення найперше матеріальних потреб (винагороду за працю) і соціальних потреб (визнання, комфортний клімат організації і мотивації праці). Істотним елементом самореалізації працівника є “споріднена” праця, яка стає джерелом розкриття професійних і життєвих здібностей, якими нагородила працівників природа. Тобто, якщо працівник виконує функції і завдання, які відповідають його темпераменту, природним здібностям і соціальним цінностям, це стає фундаментальною основою його самореалізації у сфері трудової діяльності.

Є ще одна вимога до працівника в контексті якості продуктивної сили як з боку роботодавця, так і суспільства у контексті особистості: працівник повинен бути конкурентоспроможним упродовж усього періоду роботи і життєдіяльності. Йдеться про здатність (через внутрішню потребу) постійно оновлювати знання і вміння. Ця здатність формується ще з дитинства шляхом розвитку в дитині аналітично-пізнавальної активності (АПА).

Однак якість трудового потенціалу організації слід розглядати ще з позиції діяльнісного підходу сумісної діяльності працівників, як сукупності окремих особистостей. Якщо ця діяльність погано організована, корисність **особистісної якості** трудового потенціалу суттєво знижується.

А це вже залежить від тієї культури управління, яка діє всередині організації.

Культура цільового управління (КЦУ) персоналом як технологічний фундамент системного управління діяльністю організації

На сьогодні у країні в абсолютній більшості організацій (крім комерційних, які ведуть чесний бізнес) господарює культура адміністративного тиску (КАТ). Особливість цієї управлінської культури полягає в тому, що всередині організації діє достатньо жорстка ієрархічна підпорядкованість нижчестоящих перед вищестоящими. При цьому вищестояща верхівка не відповідає за кінцеві результати своєї діяльності, що призводить до безвідповідальності перед суспільством.

Ця ситуація зумовлює низькі вимоги до якості самої управлінської еліти, для якої ручне управління стає рідною стихією. Це, своєю чергою, призводить до суттєвого недовикористання трудового потенціалу організації, тому що не потребує розкриття здібностей і задатків кожного працівника, а також ігнорування дії закону економії часу і енергії (всі працюють багато, але з малою користю) та ін. В умовах КАТ більш потрібні слухняні виконавці.

Виникає питання: чому так довго існує КАТ, що дісталася нам ще з радянських часів?

Тому що не визначені ще кінцеві результати діяльності у вигляді вимірних показників, динаміка яких була б індикаторами ефективності дій управлінської еліти і підґрунтям налагодження зворотного зв'язку. Це сприяло б ліквідуванню безвідповідальності управлінської еліти (керівників) в організації з великими позитивними наслідками для суспільства. Але оскільки це не відповідає інтересам “верхівки”, такі показники кінцевих результатів діяльності навіть не шукаються в державних установах, зокрема органах влади.

Саме тому немає альтернативи переходу на культуру цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами шляхом реалізації квадри основоположних принципів цієї культури, ключовим системоутворюючим з яких є принцип цілепокладання.

Реалізація цього принципу пов'язана, по-перше, з чітким визначенням суспільно корисних кінцевих цілей діяльності організації, досягнення яких фіксуються чітко визначеними суспільно корисними кінцевими результата-

ми, по-друге, з декомпозицією кінцевих цілей по підрозділах із доведенням до виконавців. У цьому допомагає кваліметрія [7].

Другий принцип — обов'язкова системно-періодична оцінка результатів діяльності як кожного працівника, так і організації. Третій і четвертий принципи пов'язані відповідно з розстановкою кадрів за “спорідненою” працею і налагодженням об'єктивної системи мотивації трудової активності працівників, включаючи елітну частину персоналу організації.

Як показала практика розвинених країн, в умовах КЦУ праця персоналу завжди буде корисною.

Синергетична складова культури цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами.

Як уже зазначалося, особистісна якість трудового потенціалу організації може не дати очікуваного ефекту, якщо не зуміти налагодити системним чином взаємодію між працівниками всередині організації на основі синергетики (синергія — сумісна дія).

Сутність такої взаємодії полягає в тому, що при усвідомленні цілей та потужної мотивації їх досягнень, виникають умови для самоорганізації персоналу певним чином.

Мається на увазі добровільний перерозподіл між працівниками функцій і завдань таким чином, що їх виконує той, хто це краще робить. Тобто реалізуються сильні якості кожного працівника, а їхні слабкі якості перекриваються сильними якостями інших працівників. Таким чином досягається великий успіх в управлінні персоналом. По-перше, одержується системний чи синергетичний ефект від сумісних дій, який істотно підвищує продуктивність праці (як показав колективний підряд ще при радянській владі, ця продуктивність може зрости до 40 %). По-друге, відбувається розстановка кадрів за своїми місцями, тобто згідно зі спорідненою працею, що суттєво сприяє розкриттю потенціалу самореалізації людини, її самореалізації у сфері трудової діяльності.

Однак, щоб сформувати умови для самореалізації персоналу, є одна важлива вимога — потрібно спочатку сформувати відповідну атмосферу в колективі, яка базується на довірі до управлінської еліти всередині організації.

У такому випадку важко переоцінити роль першого керівника організації як генератора ідей самоорганізації і одержання постійного синергетичного ефекту. В цьому напрямі у навчальній літературі вже пропонуються дві апробовані технології: перша з них пов'язана з поведінкою самих керівників згідно з технологією трикутника А.Р.С., друга — з використанням мотиваційного моніторингу як стрижня цілеорієнтованої мотивації персоналу до активної праці. Обидві технології сприяють виникненню атмосфери довіри до керівництва з боку всіх працівників, що нагадує дух “патерналізму” в організації [14].

Немає сумнівів, що одержувати синергетичний чи системний ефект упродовж довгого періоду може тільки справжній представник ціннісної управлінської еліти на рівні організації. При цьому виникає питання: а чи не можна побудувати державно-управлінський механізм на системній основі?

Розкриття сутності другого напрямку підвищення ефективності державного управління з позицій системного підходу **(на базі ефективного людиноцентричного управління будь-якою організацією)** починається з розгляду стратегічних етапів формування культури цільового управління персоналом органів влади. Назву цього напрямку та послідовність стратегічних етапів наведено на рис. 2.

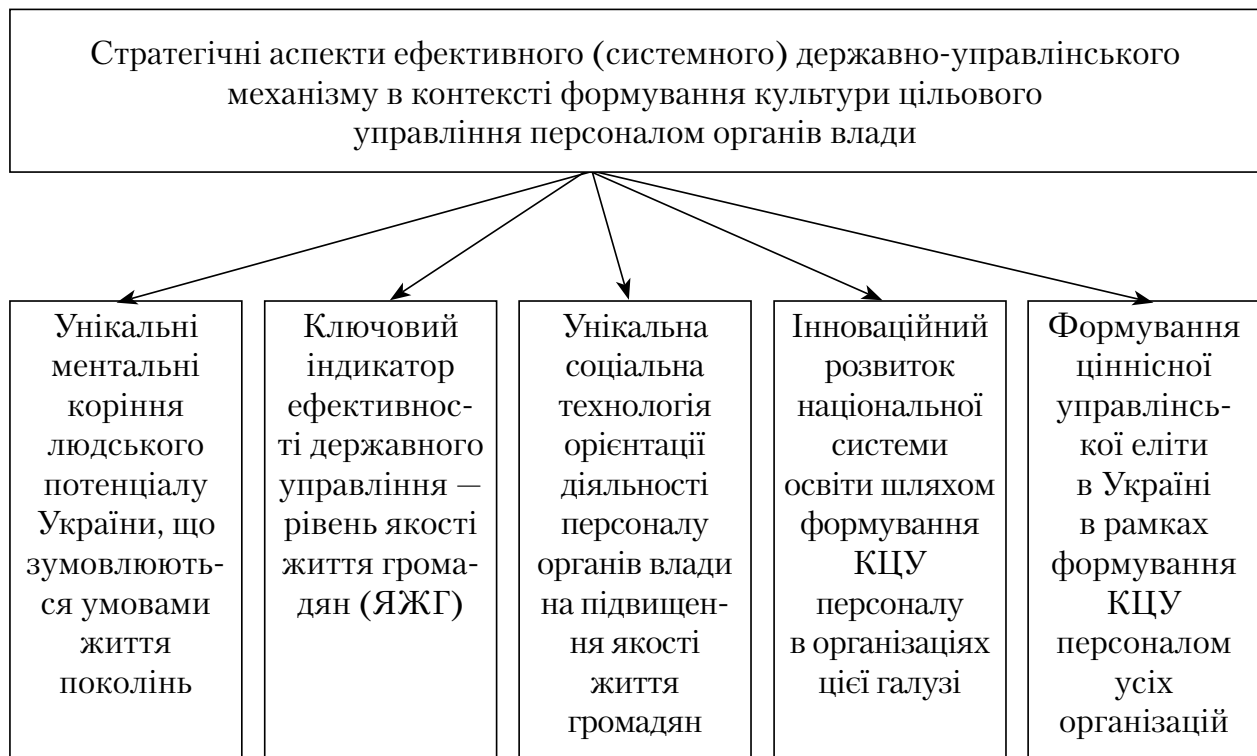


Рис. 2. Стратегічні етапи наукового обґрунтування підвищення ефективності (системності) державного управління в Україні на людиноцентричній основі [інтерпретація автора]

Розгляд шляхів удосконалення державно-управлінського механізму із системних позицій треба починати з усвідомлення якісної сутності того людського потенціалу, заради якого і з допомогою якого функціонує вся система державного управління.

Унікальні ментальні коріння людського потенціалу України, що зумовлюються умовами життя поколінь

Має сенс визначати ці коріння, починаючи з вивчення історичних подій. Наприклад, відомий патріот України, вчений і письменник, державний діяч часів УНР 1918 року так схарактеризував нашу історію [2]: ***“Читати українську історію треба з бромом — до того це одна з нещасних, безглузвих, безпорадних історій, до того боляче, досадно, гірко, сумно перечитувати, як нещасна, зацькована, зашарпана нація тільки те й робила за весь час свого державного (чи, вірніше, піддержавного) існування, що огризалась на всі боки: од поляків, руських, татар, шведів. Уся історія — безупинний, безперервний ряд повстань,***

війн, пожерищ, голоду, набігів, військових переворотів, інтриг, сварок, підкопування”.

Чи не те ж саме ми спостерігаємо нині та впродовж усіх років існування “незалежної” України? То хіба ми приречені подібно жити завжди і ніколи не бути гордими громадянами квітучої неньки? Схоже так, що підтверджується і змістом державного гімну, який не додає оптимізму та віри в майбутнє.

Чи можна змінити ситуацію, якщо знайти глибинні причини її виникнення, а потім відшукати відповідні державно-управлінські механізми поступового, але цілеспрямованого виправлення такого становища? **На думку автора — можна!!!**

Тільки треба об’єктивно розібратися саме в причинах та зробити правильні висновки.

Історично склалося так, що українцям з їхнім дуже позитивним національним характером доводилося постійно не жити, вільно розвиваючись, а “виживати”. Це “виживання” упродовж століть сформувало поступово певні ментальні якості, знищило державне мислення і повагу людей до влади (при розвиненому чинодогоджанні), але сконцентрувало людську поведінку на своїх інтересах при ігноруванні інтересів інших людей і природи. Ця неповага до людей розповсюдилася всюди та ще підкріплювалася зверху. Наприклад, хіба низька винагорода за працю не є цьому підтвердженням як історичне явище на східнослов’янському просторі, в радянські часи та сьогодні в Україні?

Наслідком “виживання” та “півдержавного” існування стала низька самодостатність багатьох людей, яка породжує заздрість та амбіції, які не підтверджуються особистими якостями. Саме неповага до людей і природи, низька самодостатність, слабкість державного мислення стають перепорою на шляху об’єднання людей; досягнення злагоди в суспільстві і у владі; формування єдиного стратегічного курсу розвитку держави.

Отже, якщо визнати унікальну “хворість” нашого суспільства щодо наведеного, тоді можна знайти вкрай необхідний шлях його оздоровлення через розроблення певного управлінського курсу [12] та формування унікального державно-управлінського механізму його реалізації на системній основі.

Ключовий індикатор ефективного державного управління — рівень якості життя громадян (ЯЖГ)

З позицій системного підходу й одночасно формування культури цільового управління персоналом в організаціях влади (в контексті реалізації ідеології еколюдиноцентризму) єдиною наскрізною системоутворювальною ціллю, досягнення якої фіксується чітким показником кінцевого результату, є рівень (індекс) якості життя громадян сіл, селищ, міст.

На жаль, сьогодні “якість життя населення” на відміну від “рівня життя населення” (який має статистичну основу і лише інформаційний характер) не вимірюється, дарма що постійно декларується державними діячами. Економічна наука без наказу зверху не розробляла інструмент вимірювання, а

представники влади мають можливість діяти, не відповідаючи за кінцеві результати своєї діяльності. Тобто державно-управлінський механізм працює без зворотного зв'язку і в інтересах влади, а не більшості громадян.

Справді, термін “якість життя громадян” (ЯЖГ) на сьогодні має більш емоційний характер без математичного цифрового вираження. Однак останні досягнення кваліметрії як науки про кількісне відображення якісних явищ дозволяють це, нарешті, зробити [7].

Спочатку треба усвідомити, що “якість життя” є категорією суб’єктивною (на відміну, наприклад, від рівня життя, що характеризує “середню температуру по лікарні” за допомогою статистики). **Тільки сама людина може констатувати якість свого життя через ступінь задоволення своїх потреб. Це є ключовим моментом у вимірі означеного явища кількісною мірою у вигляді якогось показника.**

Припустімо, йдеться про якість трудового життя (як органічної частини якості життя громадян, яка вимірюється ще в 4-х сферах життєдіяльності людини). У цьому випадку така якість складається зі ступеня задоволення, наприклад, за наступними факторами: винагородою за працю; змістом роботи через її “спорідненість” (тобто адекватність виконуваних функцій здібностям працівника); мікрокліматом у колективі; організацією праці; мотивацією досягнення результатів. Таких факторів може бути більше.

Критеріями ступеня задоволення з використанням факторно-критеріальної кваліметрії [7] є: повністю задоволений — 1,0; швидше “так”, ніж “ні” — 0,75; щось середнє — 0,5; швидше “ні”, ніж “так” — 0,25; повністю незадоволений — 0,0.

Кожна окрема людина (в цьому випадку працівник) обирає той, чи інший критерій залежно від того, як він сприймає ситуацію. І ніякі статистичні “об’єктивні” показники тут не допоможуть.

Саме в цьому полягає вся глибина означеного показника, яку офіційна академічна наука поки ще не сприймає. Для цього є підстави — суб’єктивність через наявність емоційного фону, оскільки на вибір критеріїв впливає настрій людини.

Однак є два, але... По-перше, вплив емоційного фону різко знижується, якщо людина перед вибором критеріїв буде спочатку розкривати причини свого незадоволення по кожному фактору (до речі, вони стають основою для розроблення пропозицій щодо зміни ситуації на краще). По-друге, при певній кількості репрезентантів середній показник по громаді стає об’єктивним, бо нівелюється ситуація, коли в одних людей поганий настрій, а в інших — добрий. Це звісний феномен соціологічних опитувань.

Отже, з’являється, нарешті, показник, який кількісною мірою характеризує індекс (рівень) якості життя громадян (ЯЖГ) у трудовій сфері. Факторно-критеріальна кваліметрія дозволяє цей показник інтерпретувати в індексному вигляді від 1,00 ... до 0,0.

Нині наука виділяє п’ять таких сфер: трудову; соціальну — за місцем мешкання і відпочинку; освіту (навчання у закладах освіти); належність до країни через сприйняття її цінностей. Особливу сферу життєдіяльності людини

складає родина, на формування якої державне управління, на перший погляд, не впливає (але це не зовсім так, маючи на увазі, що людиноцентрична система освіти може надати істотну допомогу молоді на стадії формування родини через самопізнання власного “Я” [12]).

Унікальна соціальна технологія орієнтації діяльності персоналу органів влади на підвищення якості життя громадян

Оскільки (як уже зазначалося) показник ЯЖГ пов’язаний з рівнем задоволення потреб людини, тому є тільки один шлях отримання інформації для його визначення. **Йдеться про опитування населення сіл, селищ, міст за певними “розумними” анкетами на паперових чи електронних носіях** (які включають критеріальну основу і графу для зазначення причин незадоволення потреб) по кожній зі сфер життєдіяльності людини.

Маючи на увазі, що індекси ЯЖГ відображають одночасно кінцеві результати діяльності влади та використовуються в механізмі зворотного зв’язку в системному управлінні, соціальні опитування населення за певної вибірки треба здійснювати щорічно. Операторами цих опитувань стають депутати місцевих рад.

Ще 20 років тому таке опитування було успішно проведено в м. Вишневе, що під Києвом [3; 4]. Однак на шляху досягнення стратегічного успіху опинилася вищестояща влада, яка відчула небезпеку знизу для свого “спокійного” існування. Конкретним результатом такого опитування виявилася перемога його організатора (під науковим керівництвом автора) на виборах мера міста на два терміна. На багатьох анкетах було дописано: “Дякуємо, що нарешті нас спитали, яке наше життя-буття”.

В ідеалі ефективною система державного управління може бути тільки тоді, коли всі її структури цілеорієнтовані на підвищення індексу якості життя громадян. При цьому, насамперед, органи влади несуть відповідальність за динаміку цього підвищення. Щоб спостерігати таку динаміку, потрібен показник, який би кількісною мірою фіксував зміни рівня якості життя громадян за певний період, наприклад — за рік. Маючи такий показник, можна налагодити чіткий зворотний зв’язок і поступово ліквідувати безвідповідальність органів влади перед людьми, громадянами, починаючи з місцевого рівня і закінчуючи національним. Тобто можна перейти до системного управління.

Визначення індексу ЯЖГ дає можливість це зробити, одночасно сприяючи формуванню дійсної демократії у суспільстві через реальний вплив громадян на діяльність державних структур наступним чином.

По-перше, індекси якості життя окремих громадян у своїй сукупності (як середні величини) стають оцінкою кінцевих результатів діяльності органів місцевого самоврядування з боку громад сіл, селищ, міст. Наприклад, у м. Вишневе за 1997 рік він склав 0,346, тобто набагато нижче, ніж рівень середньої задоволеності 0,50.

По-друге, сукупність індексів ЯЖГ громад у вигляді середнього показника дає оцінку кінцевих результатів діяльності районних адміністрацій. За

допомогою аналогічних розрахунків середніх показників по районах визначається індекс ЯЖГ як оцінка діяльності обласних державних адміністрацій і, нарешті, тріади центральних органів влади.

По-третє, поява унікального індексу ЯЖГ дає можливість наскрізним чином об'єднати зусилля органів влади на всіх ієрархічних рівнях знизу вверху. Це дозволить наповнити гасла про демократію дійсним змістом.

Отже, якщо Україна є унікальною країною за своєю ментальністю населення та, відповідно, управлінської еліти, тоді шлях до її модернізації теж має бути унікальним. Наприклад, технологію удосконалення державно-управлінського механізму треба обирати унікальною на основі системної відповідальності влади за кінцеві результати своєї діяльності перед громадами, а не від виборів до виборів (які вже давно стали фарсом у нашій країні).

Системне повернення влади “обличчям” до своїх громадян породжує необхідність у визначенні ідеології розвитку держави, яка ґрунтується на загальнолюдській моралі. Срижнем цієї моралі є повага кожної людини до інших людей і природи, що і складає сутність ідеології еколюдиноцентризму [12].

У цьому контексті важлива роль належить національній системі освіти. Вона потребує інноваційного вектора модернізації в напрямі детиноцентризму і формування самодостатніх конкурентоспроможних особистостей таким чином, щоб сприяти їх самореалізації саме в українському суспільстві, у себе в країні.

Інноваційний розвиток національної системи освіти шляхом формування КЦУ персоналом у цій галузі.

Система освіти і сукупність взаємодіючих навчально-виховних і навчальних закладів, а також державних управлінських структур (зокрема апарату міністерства, обласних управлінь та районних і міських відділів освіти у відповідних адміністраціях) на сьогодні апріорі не може ефективно функціонувати. Головна причина — відсутність у її суб'єктів системоутворювальної ідеї і, відповідно, стратегічних цілей, досягнення яких фіксується визначеними кінцевими результатами. Ідея робити так, як це робиться у Європі, корисна лише окремими фрагментами для країни, яка шукає свій шлях до розвитку.

Яким чином система освіти може сприяти підвищенню якості життя кожної окремої людини? Саме з відповіді на це питання повинен починатися процес системної модернізації освітянської галузі зі стратегічних наукових позицій. У контексті реалізації ідеології еколюдиноцентризму системоутворювальною є ідея, яка наскрізним чином охоплює суб'єкти системи освіти, що може сприяти самореалізації особистості впродовж життя.

Тому виникає логічне питання, яким чином персонал дошкільних і шкільних навчальних закладів, ПТНЗ, ВНЗ може сприяти цій самореалізації? Вчені в галузі системного управління, що розробляють концепцію еколюдиноцентричної освіти [4], стверджують: цього можна досягти, **якщо сконцентруватися на розвитку у дітей аналітично-пізнавальної активності (АПА) на всіх ступенях освіти. Тож цілеорієнтувати цю аналітичну пізнавальну активність треба за триєдиним напрямом.** Перший напрям — це фундаментальні знання; другий — професіональні знання й уміння;

третій — самопізнання власного “Я”. Завдяки розвиненій АПА всі знання засвоюються рефлексивним методом, а не шляхом заучування та переказування.

Ключове значення аналітично-пізнавальної активності (АПА) з точки зору сприяння самореалізації особистості впродовж життя важко переоцінити. Саме висока АПА стає підґрунтям конкурентоспроможності людини в усіх сферах її життєдіяльності через внутрішнє прагнення до постійного оновлення знань та їх осмислення, у тому числі знань про власне “Я” та погляд на себе зі сторони.

Застосування факторно-критеріальної кваліфікації [7] дає змогу виміряти кількісною мірою рівень (індекс) розвитку АПА в усіх навчальних закладах. Це означає, що з’являється один із найважливіших показників кінцевих результатів діяльності персоналу навчальних закладів, на зростання яких мають орієнтуватися також управлінські структури. Це дасть можливість “пов’язати” всі суб’єкти системи освіти одним ланцюжком в рамках системоутворювальної ідеї.

Якщо діагностувати рівень присутності та розвитку інших якостей особистості (лідерських, організаційних, креативних, моральних, здоров’я та ін.), стане можливим мотивувати прагнення учнів до самопізнання і самовдосконалення власного “Я”. Саме тому важко переоцінити роль факторно-критеріальної кваліметрії у формування КЦУ в системі освіти [7].

Формування ціннісної управлінської еліти в Україні в рамках формування КЦУ персоналом усіх організацій

Чому неефективна система державного управління, яка складається з великої кількості організацій, серед яких органи влади на національному рівні, а також регіональному і місцевому, є ключовими? Серед мислячих патріотів немає сумнівів, що винна в цьому головним чином управлінська еліта, яку підпитує безвідповідальність (бо діють представники цієї еліти без участі громадян і контролю з боку громад).

Тому їх особисті інтереси превалюють над суспільними, а сам процес формування цієї еліти здійснюється не за заслугами. При такій еліті, яка є посадовою, але не ціннісною (тобто кращі з кращих за своїми діловими і моральними якостями), ніякі науково обґрунтовані прогресивні розробки в напрямі кардинального удосконалення державно-управлінського механізму не можуть бути втілені в життя.

Водночас у межах формування культури цільового управління (КЦУ) персоналом у будь-якій організації природним чином виявляються люди, які здатні управляти і досягати результатів. Тобто, в ідеалі, культура цільового управління з її зворотним зв’язком стає потужним механізмом відбору представників управлінської еліти за реальними заслугами. Якщо йдеться про становлення політичної еліти, то саме динаміка індексу ЯЖГ громад чи їх сукупності стає оцінкою заслуг тих, хто хоче робити політичну кар’єру.

Другим потужним механізмом удосконалення якості управлінської еліти є КЦУ персоналом у навчальних закладах. Саме в них формується унікаль-

ний індекс АПА і орієнтується в тому числі на самопізнання людиною власного “Я”. Високий індекс АПА стає фундаментальним підґрунтям розвитку в особистості стратегічного (державного) мислення і засвоєння тих цінностей, які належить мати державному діячу.

Знання людиною власного “Я” має велике значення для її самореалізації практично в усіх сферах життєдіяльності, насамперед, у трудовій і родинній (особливо на стадії її формування). Немає сенсу доводити, що якщо людина усвідомила свої здібності, риси характеру, індекс АПА, рівень стратегічного мислення, моральності, здоров’я та інше, тоді вона може самостійно дійти висновку відносно своєї політичної чи адміністративної кар’єри.

Проблема формування посадової еліти, яка за сутністю повинна бути одночасно ціннісною, є надважливою у контексті модернізації України. Тому треба шукати всі можливі шляхи поступового “вимивання” представників діючої псевдоеліти і заміною їх на патріотично і стратегічно мислячих особистостей, здібних до управлінської діяльності, особливо на національному рівні.

Висновок. Якщо країна знаходиться уже багато років (упродовж усього періоду незалежності) в системній кризі з надвеликою кількістю взаємопереплетених проблем в усіх сферах організації суспільства, є тільки один вихід. Треба знайти ту ключову ланку, “потягнувши” за яку можна розплести весь клубок.

На думку автора, *такою ланкою є державно-управлінський механізм. Він “працює” без зворотного зв’язку, тобто “без огляду” на якість життя громадян.* Зрештою це приводить до: зниження економічного потенціалу держави; поступової втрати політичної і фінансової незалежності; господарювання корупції та збагачення меншості за рахунок більшості; ослаблення довіри до влади, що “тягне” за собою відсутність злагоди та згуртованості у суспільстві, які необхідні для успішного проведення реформ та ін.

Характерно, що багато вітчизняних політиків наші економічні негаразди пояснюють нестачею нафти та газу (високими цінами на них) чи наявністю де-факто двох основних мов, коли повинна бути тільки одна — державна, та іншими обставинами.

У цьому сенсі інтерес представляють фундаментальні дослідження двох професорів із США — Дарона Аджемоглу (Гарвард) і Джеймса Робінсона (Університет Чикаго) щодо походження бідності і багатства великої кількості країн на 5-ти континентах. На їхню думку, економічний успіх різних держав не залежить від клімату, географічного положення, ментальних якостей народу, історії, мови. Саме чому одні країни бідні, а інші багаті велике значення мають економічні інститути. Але ці інститути знаходяться під впливом політичних інститутів, які, своєю чергою, залежать від якості управлінської еліти... Спільними для всіх бідних країн є екстрактивні (регресивні) політичні і економічні інститути. “Основою цих інститутів є еліта, яка підлаштовує економічні інститути для свого збагачення і подовження своєї влади за рахунок величезної більшості членів суспільства” [1, 347]. Краще, мабуть, сказати неможливо і стосовно, також, України.

Отже, щоб підготувати в країні зміну ситуації на краще без включення в цей процес третього “майдану”, треба: по-перше, зробити наукове обґрунтування нового управлінського курсу для України, який базується на ідеології еколюдиноцентризму та системному підході до модернізації державного управління. Державно-управлінський механізм, орієнтований на кінцевий результат своєї діяльності — підвищення якості життя громадян, підтверджує великі можливості цієї ідеології у формуванні ефективного системного управління у державі.

По-друге, необхідна готовність вчених — розробників цього курсу до роз’яснення його сутності тим, кому небайдужа Україна, тобто повноцінним патріотам з масштабним мисленням (ура-патріоти до них не відносяться), яких у країні чимало, але їх голосу поки ще не чути.

По-третє: вчені-розробники мають бути спроможними (через підготовку комплексу спецкурсів) продовжити роз’яснення з елементами навчання представникам управлінської еліти сутності соціальної технології дійсної демократизації державного управління в Україні на системній основі.

Джерела:

1. *Аджемоглу Дарон, Робінсон Джеймс.* Чому нації занепадають. Пер. з англ. Олександра Дем’янчука. Київ: Наш формат”, 2016. 440 с.
2. *Винниченко Володимир.* Відродження нації. Заповіт борцям за визволення. Київ: КНИГА РОДУ, 2008. 800 с.
3. *Гошко А. О.* Технологія системи соціального контролю діяльності органів місцевого самоврядування (методичні рекомендації). Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 96 с.
4. *Гошко А. О.* Цільовий підхід до оцінки діяльності місцевих органів самоврядування. Київ: УАДУ, 1998. 64 с.
5. *Дмитренко Г. А.* Еколюдиноцентризм як фундаментальна основа консолідації нації // Віче. 2015. № 22. С. 15–17.
6. *Дмитренко Г. А., Солодков В. Т.* Інноваційна методологія модернізації національної системи освіти в контексті ідеології еколюдиноцентризму // Вісн. післядипломної освіти: зб. наук. пр. 2015. Вип. 14(27). Київ: Атонол груп. С. 41–51.
7. Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст: навч. посіб. / [Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медвідь]; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. Житомир: Видавець О. О. Євенок, 2016. 336 с.
8. *Кремень В. Г.* Філософія людиноцентризму в освітньому просторі. 2-ге вид. Київ: Знання України, 2011. 520 с.
9. *Кремень В. Г.* Філософія людиноцентризму в контексті національної ідеї: матер. наук.-практ. конф. “Філософія людиноцентризму: методологія, теорія, практика”, (15 груд. 2009 р.) Київ: 1ОД АПН України, 2009. С. 6–7.
10. Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст: кол. монографія / [О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, Г. А. Дмитренко та ін.]; за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. 412 с.
11. *Нижник Н. Р., Маликов О. А.* Системний підхід в організації державного управління. Київ: УАДУ, 2010. 160 с.
12. *Дмитренко Г. А., Солодков В. Т.* Оздоровлення нації в об’єктиві науки: науково-публіцистичне видання. Київ: ДКС-центр, 2018. 224 с.

13. Петти У. Экономические и статистические работы. Пер. и ред. М. Н. Смит. Москва: Соцек ГИЗ. 1940. С. 70.
14. Управління персоналом організацій з використанням переваг синергізму: навч. посіб. / [Г. А. Дмитренко, О. Г. Шевчик, А. Я. Лук'янчук, В. В. Медвідь]; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. Київ: Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2015. 162 с.
15. *Dmitrenko H. A. Through Efficient Management Of Organizations' Labor Potential (Personnel) To Effective Gov Administration: Problems Of The System Approach Implementation.*

The imperfection of the public administration system, which causes the decline of Ukraine, is generated by the weak targeting of local authorities at local, regional and, especially, national levels to improve the quality of life of citizens of villages, towns and cities.

The process of improving the state-management mechanism must begin with the implementation of a systematic approach to management, bearing in mind that the whole society consists of a large number of interacting organizations, including the authorities at different levels. In order for all organizations to interact with each other, they must obey the only intersecting idea (ideology), and the authorities also have a single cross-purpose (bottom-up) goal – to improve the quality of life of citizens in the communities.

Today, almost all government structures, including the authorities, “work” for declared goals and clearly defined end-points. This leads to the ineffectiveness of each of the organizations and the underutilization of their labor potential. Each organization is a social system in which people interact with their abilities, professional qualities, traits of character, morality, and health.

For a radical change in the situation, a unique social technology is proposed for identifying specific outcomes of all government bodies that are related to measuring the quality of life of citizens, and the annual control of these results on the side of communities of villages, towns, cities. This will allow the formation of a culture of target management (KCU) in government bodies and other state structures with a feedback on the result, which will replace the dominant culture of administrative pressure today (CAT). It is the KAT itself that is the product of “manual” unsystematic management, which often suppresses the identity of employees, but allows the management elite to be formed not by merit. This makes this elite more pseudo-elite.

In this context, the target management culture behind the end results with its feedback mechanism becomes a powerful tool for not only improving the management elite, but also successfully combating invincible corruption.

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-07-22>

Надійшла 24 жовтня 2018 р.

Л. В. РОМАНОВА<https://orcid.org/0000-0003-2292-6616>

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ЧЕТВЕРТА ПРОМИСЛОВА РЕВОЛЮЦІЯ: ПРОБЛЕМИ І НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2018, вип. 56(2), с. 23–31

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-23-31>

Нині світ переживає початок четвертої промислової революції, яка приводить до кардинальних змін усього: суспільства, людини, її стилю життя, мислення, роботи, комунікації. Зміна середовища вимагає змінювати пріоритети, направленість, стратегію і тактику управління на кожному етапі розвитку економіки. В цих умовах, зрозуміло, має змінюватися і управління кадровим потенціалом підприємства.

Широко визнається, що кадри будь-якої організації є важливим фактором конкурентоспроможності й ефективності. Дослідження американських вчених показали, що наприкінці ХХ ст. зі списку 500 найкращих компаній 46 % втратили свою самостійність через нездатність персоналу змінити систему мислення та переорієнтуватися на маркетингову стратегію. В сучасних умовах конкуренти можуть скопіювати все і тому унікальність підприємства забезпечують лише кадри [7]. Тому проблема, пов'язана з управлінням кадровим потенціалом, є нагальною і завжди актуальною. Кадри необхідно формувати, мотивувати, навчати.

Однак зміна середовища вимагає змінювати пріоритети, спрямованість, стратегію і тактику управління на кожному етапі розвитку економіки. На сьогодні світ переживає початок четвертої промислової революції, яка приводить до кардинальних змін усього: суспільства, людини, її стилю життя, мислення, роботи, комунікації [11]. За таких умов, зрозуміло, має змінюватися і управління кадровим потенціалом підприємства.

У літературі дослідженню Четвертої промислової революції та її впливу на соціально-економічні процеси присвячені розробки цілої низки зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема, А. Гальчинського, А. Комисарова, Д. Привольнева, Г. Ржавського, П. Скобелева, К. Швабе та ін. Ця проблема є настільки важливою, що стала предметом обговорення за останні роки на Всесвітньому економічному форумі в Давосі. Однак досліджень щодо управління кадровим потенціалом у цей період недостатньо.

Тому **метою** дослідження стало вивчення проблем та напрямів їх вирішення щодо управління кадровим потенціалом у період Четвертої промислової революції.

Перша промислова революція, що пов'язана з виникненням парового двигуна та через застосування сили води і пару, забезпечила перехід від ручної праці до машинної (XVIII–XIX ст.). Друга промислова революція пов'язана з електрифікацією та конвеєрним виробництвом (XX ст.). З кінця XX ст. говорять уже про Третю промислову революцію, основними принципами якої є зміщення центрів прибутку від виробництва до R&D центрів, дизайну, маркетингу, скорочення синіх комірців, зайнятих у сфері виробництва, на основі підвищення продуктивності праці, автоматизації, впровадження комп'ютерних технологій. На початку XXI ст. зароджується четверта промислова революція. Бізнес налаштовується на конкретні запити споживачів, а цілі етапи виробництва здійснюються на основі впровадження робототехніки і комп'ютерних технологій. Із середини XX ст. простежується цифрова революція в усіх сферах життя, семимильними кроками розвивається штучний інтелект, Інтернет речей, нанотехнології, квантові комп'ютери і багато ін. Зливаються технології, стираються межі матеріального, цифрового і біологічного світів [11]. До основних характеристик Четвертої промислової революції відносять наступне:

1. Цифрові технології. Вони підвищили активність соціальної взаємодії, прибравши необхідність переміщення людей. Тепер на відстані можуть формуватися групи по інтересах. У 2013 році Інтернет використовувало близько 3 млрд населення, а 6 млрд — користувалися мобільними телефонами [9].

2. Інтернет речей. Розвиток інформаційних технологій привів до появи Інтернету речей, в якому кожна з них буде пов'язуватися з виробником, сприймати навколишнє середовище, приймати рішення по комунікації з подібними до себе. За даними Інституту McKinsey Global Institute, Інтернет речей забезпечить зростання продуктивності праці до 5 % у рік, або за 10 років майже 900 млрд доларів США нових доходів для виробничого сектору [9].

3. Знання та інформація як новий ключовий ресурс економічної діяльності. Тепер знання, а не капітал стають основою успішної економічної діяльності, а новою економічною елітою визнаються основоположники інформаційної економіки і засновники таких компаній як Microsoft, Apple, Google, Amazon и Facebook, робота яких заснована на застосуванні знань та інформації [9]. За Гальчинським, інформація і знання, що формують цілісність особистості людини, основу її самоствердження та індивідуальності, перетворюються в основний виробничий ресурс, домінуючу форму багатства [2]. У процесі управління кадровим потенціалом на підприємстві необхідно враховувати цю особливість і процесам підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до сучасних вимог необхідно віддати належну роль.

4. Перехід від масового виробництва до індивідуального. Підвищення якості життя, комунікаційних можливостей приводить до зростання споживачьких очікувань. Нині центральною фігурою економіки є клієнт і тому завданням сучасної економіки є задоволення потреб споживачів у товарах і

послугах, які б відповідали їх індивідуальності. Покращення якості товарів та послуг. Матеріальні товари швидко оновлюються під конкретні запити споживачів. Ринки швидко змінюються і розвиваються, що вимагає нових форм трудового співробітництва [9, 3]. Відповідно вже змінюється і надалі змінюватиметься поведінка споживачів: споживачі відучилися чекати, споживачі вимагають індивідуалізації замовлень, висока інформованість про товари і послуги, забезпечення лояльності споживачів за старими принципами вже не працює.

Лояльність нині забезпечується швидким наданням максимально кастомізованих товарів чи послуг клієнтам, які можуть більше не звернутися за новими покупками. Тому зміна ситуації вимагає зміни управлінських технологій [8].

5. Організаційні зміни. Передбачають перехід від крупних корпорацій до мережі цифрових малих підприємств. Сучасний ринок характеризується нестабільністю, тому основною стратегією і ключовим фактором успіху є адаптивність. Передбачається, що крупні підприємства перейдуть у нових умовах на мережеву систему віртуальних підприємств, де кожне з них може бути як самостійне підприємство. Зв'язки між ними можуть встановлюватися чи розриватися залежно від потреб і ситуації на ринку [9]. Поява глобальних цифрових платформ і нових бізнес-моделей передбачає перегляд таких понять як “талант”, “культура”, “організація”.

Перевага крупних корпорацій полягає у можливості швидко перебудуватися через наявність необхідних ресурсів і перетворитися на цифрове підприємство, в якому широко застосовується робототехніка, що дає можливість швидко перебудувати процес під конкретного замовника, яке спілкується і торгує з іншими підприємствами в он-лайн режимі. Це є інша система логістики, інший асортимент (“довгий хвіст”), дешевші товари, уникнення корупції тощо. Але таку діяльність можуть здійснювати тільки високоосвічені люди, інтелектуали. І сенсу перенесення потужностей у країни з низькою ціною робочої сили вже не буде.

6. Перехід від виробництва до послуг, заснованих на знаннях.

Відбуватися це може лише в тих країнах, де розвинені ІТ-технології і є значна кількість першокласних працівників розумової праці, зокрема, дослідників, інженерів, ІТ-працівників, керівників, фінансистів, маркетингологів, дизайнерів та ін. Перелік послуг відомий, але новація полягає в застосуванні технологій по їх оцифровуванню, збереженню, передачі з метою обміну знаннями між континентами. Якщо масове виробництво приречене на конкуренцію між корпораціями, то розвиток індивідуального виробництва на основі інтелектуальної праці є набагато ефективнішим через вкладання знань у розроблення програмних систем, а не в матеріальні речі. Особливе місце займає командна робота і групові інновації.

7. Зростання попиту на знання, відповідно, на вищу освіту як наслідок розвитку світової інформаційної економіки. Слід зауважити, що процес перетворень буде супроводжуватися значним скороченням персоналу як за рахунок впровадження нових технологій, робототехніки, так і через невід-

повідність знань і компетенцій працюючих. У цій ситуації потрібні будуть інші фахівці з новою системою знань [3, 11]. Своє місце займає освіта в режимі он-лайн. Тому процес підготовки, формування відповідно новим умовам кадрового потенціалу набуває особливо великого значення.

8. Талант і його роль у період Четвертої промислової революції. Професор Клаус Шваб, швейцарський економіст, засновник і президент Всесвітнього економічного форуму в Давосі, з 1971 р., вважає, що головним фактором виробництва у період Четвертої промислової революції стане талант. Ця революція приведе до розподілу ринку праці на сегмент низькокваліфікованих працівників з низькою оплатою і сегмент висококваліфікованих працівників з високою оплатою. А посередині — пустота. Інакше кажучи, середнього класу не буде. Таким чином, Четверта промислова революція може викликати соціальну нерівність.

9. Людина і її система цінностей. К. Швабе наголошує на необхідності розуміння сьогодні, що людство має спрямувати сили Четвертої промислової революції на створення такого світу, який би відповідав нашим загальним інтересам і цінностям. Наприклад, проблема з впливом змін на сутність людини. Постійне перебування у соціальних мережах віднімає час на спілкування з іншими людьми, кооперацію з ними, почуття співпереживання, підтримки. Адже відомо, що хороший друг — це горе пополам і щастя — вдвічі. Тому потрібно ставити проблему в зміні самих людей та їх системи цінностей, бо ці великі перетворення, пов'язані зі штучним інтелектом, роботизацією, можуть відняти у людей душу і привести світ до загибелі. Тобто в майбутньому на першому місці буде знаходитися людина. Прогрес має лише акцентувати, на думку К. Швабе, кращі людські якості: винахідливість, емпатію, вміння управляти світом, щоб досягти нових висот взаєморозуміння і самосвідомості [12].

На зростанні ролі людини в економіці наголошує академік А. Гальчинський. Основною ознакою сучасного глобалізаційного процесу є те, що світ розвертається у бік людини [2] і формується нова соціоцентрична реальність. Готуються нові можливості для самореалізації особистості людини і свободи вибору. Якраз четверта промислова революція істотно пришвидшує цей процес.

10. Зростання ролі постматеріальних потреб. Характерною ознакою сучасних перетворень є зміна специфіки праці на користь творчої, що вимагає іншої мотивації співробітників. А оскільки творчість виявляється в умовах свободи, то необхідна зміна системи економічних відносин. Системотворчим началом виступає довіра до працівників і стимулювання їх творчості, домінантність постматеріальних потреб людини. На відміну від матеріальних постматеріальні потреби, в тому числі і творчість, є якраз людськими потребами. Це потреби пізнання і комунікації, самоствердження і самоідентифікації індивідуальності людини, накопичення його інтелектуального потенціалу, реалізації творчого начала. А. Гальчинський зауважує, що в дематеріалізації відтворювального циклу значна роль відводиться соціальному капіталу. Капітал відносин формується на основі свободи і довіри та виконує функ-

цію морально психологічного ресурсу економічної динаміки. Країни Заходу досягли високих економічних результатів саме на основі цього ресурсу. Звичайно, в Україні тільки зароджується постматеріальне відтворення, тому про домінантність цього процесу говорити не приходиться [2]. Однак наповнювати новим змістом існуючі форми необхідно і якраз завдання управління кадровим потенціалом підприємства полягає у створенні умов для задоволення постматеріальних потреб людини та забезпечення морально-психологічного розвитку людини організації.

Змінюється також характер ринкових відносин від конкуренції до конвергентності. Конвергентний ринок передбачає відносини партнерів з формування інформації та знань, інтелектуального багатства, взаємообміну на основі довіри, накопичення і реалізації соціального капіталу [2].

Таким чином, Четверта промислова революція передбачає необхідність змін в управлінні кадровим потенціалом, його формуванні та розвитку, а серед пріоритетів можна визначити наступне.

Зміни в підготовці кадрів, зокрема, і на підприємстві. Йдеться про навчання кадрів у сфері штучного інтелекту. Наприклад, у Фінляндії поставлено завдання навчити 1 % населення технологіям штучного інтелекту для перетворення країни в головну лабораторію з прикладного розроблення у Європі. Адже Фінляндія не може конкурувати зі США і Китаєм у сфері фундаментальних досліджень, тому поставлено завдання навчити населення базовим принципам роботи штучного інтелекту. Це, своєю чергою, дасть можливість запустити стартапи для розроблення корисних у реальному житті товарів. Спочатку Гельсінський університет запустив безкоштовний он-лайн — курс для всіх бажаючих, а потім 250 фінських компаній стали навчати своїх співробітників [13]. І хоча в Україні готують фахівців програмістів, однак цей досвід є таким, що заслуговує на увагу.

У Росії передбачається впроваджувати основні напрями підготовки дітей до нових реалій, як-то:

- розпочати програму підготовки дітей через спеціальні уроки технічного підприємництва і творчості в школах і дитячих садках, створити мережу дитячих технопарків;
- розвивати математичні знання, створити умови для реалізації інженерних спеціалістів;
- зайнятися підготовкою кадрів по інжинірингу і промдизайну;
- створити умови для реалізації інженерних кадрів [3].

Ці напрями потрібно розвивати і в Україні.

Постматеріальні потреби не задовольняються самі собою, а набуваються у процесі навчання та наполегливої роботи. Відомий американський тренер із системного розвитку бізнесу Брайан Трейсі запропонував для керівників та спеціалістів України напрями роботи для самоствердження та самовдосконалення: мрійте про велике; сформуйте ясне відчуття напряду; рахуйте, що працюєте лише на себе; робіть те, що любите робити; присвятіть себе досконалості; працюйте більше і наполегливо; усе життя не переставайте навчатися; спочатку платіть собі; вивчіть у своїй справі кожну деталь; присвятіть

себе служінню другим; будьте абсолютно чесними із самим собою та іншими; встановіть свої найвищі пріоритети; відпрацюйте у собі репутацію швидкого і надійного працівника; будьте готові підніматися з вершини на вершину; в усьому практикуйте самодисципліну; розблокуйте свої природні творчі здатності; в усьому практикуйте самодисципліну; знаходьтеся серед належних людей; будьте наполегливим і орієнтованим на дії; не допускайте невдачі бути варіантом; пройдіть тест на наполегливість [1].

2. Важливою складовою управління кадровим потенціалом є формування корпоративної культури на загальноприйнятій системі цінностей, зокрема, на довірі. Це є досить актуальною проблемою для українського бізнесу. Відносини з партнерами, зокрема, постачальниками, споживачами, посередниками мають будуватися на основі Золотого правила. Наприклад, концерн Volkswagen розробив кодекс поведінки персоналу з партнерами, згідно з яким відносини з ними будуються на принципах цілісності, чесності, прозорості і партнерства. Тому він відомий у світі надійністю і чесністю у повсякденних ділових стосунках, а його бізнес-процеси цілком відповідають нормам і правилам [14]. Тому кожне підприємство має розробити положення про корпоративну культуру, яка базується на загальноприйнятих цінностях, кодексі поведінки персоналу, відповідній системі мотивації та контролі за їх виконанням.

Необхідність адаптації українських підприємств до нової системи цінностей зумовлюється також приходом нового покоління молоді, так званих міленіалів, — активних членів суспільства третього тисячоліття, тих, яким сьогодні від 17 до 35 років. Нині представники покоління Y становлять майже третину світового ринку праці, а до 2025 року їх частка становитиме близько 75 % усього зайнятого населення. Саме покоління людей нової формації, які кардинально відрізняються від попередників, змушує компанії переглядати підходи до управління кадровим потенціалом та змінювати структуру організації.

Щоб заслужити авторитет у них, потрібно бути професіоналами, поважати команду і бути людьми. Важливим є відповідність цінностей компанії особистим цінностям міленіалів і відведення матеріальним винагородам другорядної ролі, не прагнуть руху по кар'єрних сходинках вгору, а швидше переміщуються в компанії по горизонталі. Міленіали прагнуть змін і не будуть засиджуватися і втрачати інтерес до праці. Вони живуть на зйомних квартирах і не прагнуть купувати будинок для створення сім'ї. Тобто за таких працівників будуть конкурувати компанії у всьому світі [6]. В цьому контексті управління кадровим потенціалом має спрямовуватися на забезпечення умов роботи такої молоді.

3. Клієнтоорієнтованість персоналу. Пріоритетною ціллю управління кадровим потенціалом та його ефективності є спрямування кадрів на забезпечення потреб клієнтів, що, як відомо, відноситься до сфери маркетингу. Розрізняють маркетинг зовнішній і внутрішній. Саме внутрішній маркетинг, за визначенням Ф. Котлера, забезпечує прийняття маркетингових принципів всіма співробітниками компанії і є важливішим, ніж зовнішній. Адже за-

безпечити потреби споживачів без персоналу працівників підприємства є неможливим. Внутрішній маркетинг включає найм кадрів, їх навчання, мотивацію до високого рівня обслуговування клієнтів і на практиці виступає орієнтацією всіх співробітників підприємства [5]. Внутрішній маркетинг — це філософія відносин до співробітників компанії як до споживачів і передбачає визначення їхніх потреб, системну роботу із залучення, мотивації, утримання правильних співробітників, формування єдиної ідеології мислення щодо обслуговування зовнішніх клієнтів. Практично є неможливим досягти ефективності бізнесу без чіткого механізму внутрішнього маркетингу [10].

Для практичної реалізації внутрішнього маркетингу пропонується наступне. Найперше мотивація. Йдеться про зовнішнє і внутрішнє позиціонування. Щодо останнього, то при відборі персоналу необхідно представити компанію як місце для росту, розвитку з кар'єрними перспективами, зв'язками тощо. Потрібні також корпоративні видання як способу самореалізації персоналу, розвитку почуття причетності до роботи компанії. Для підвищення ефективності роботи персоналу важливо проводити конкурси, тренінги, бізнес-ігри та семінари, курси іноземної мови, корпоративи для налагодження дружніх відносин у колективі. Хорошими інструментами внутрішнього маркетингу є розширення повноважень співробітників для прийняття рішень та лояльність.

Наприклад, компанія Terrasoft за 12 років роботи виросла з двох співробітників до 550 осіб і допомагає налагоджувати взаємини з клієнтами 6000 компаніям у всьому світі. Так ось, при прийомі на роботу компанія розглядає дві важливі компетенції: націленість на результат та клієнтоорієнтованість, а складовою культури компанії є подавати приклад. Перед персоналом поставлено завдання, незалежно від посади, зустрічатися з клієнтами та партнерами з метою доведення до досконалості своєї роботи [4].

Важливою функцією управління кадровим потенціалом є формування бренду персоналу, який контактує з клієнтами. Бренд персоналу є не лише сильною конкурентною перевагою, а й виступає інструментом довіри клієнтів до компанії. Особливо у мережевому бізнесі це основний інструмент просування.

Висновки. Четверта промислова революція, що характеризується кардинальними змінами в усіх сферах життя і діяльності людини, вимагає необхідності її адаптації до зміни середовища. Людина з її знаннями, творчим потенціалом, інтелектом перетворюється на основний економічний ресурс будь-якої організації, відповідно, і основну її конкурентну перевагу. Для таких перетворень потрібно змінювати стратегію і тактику управління кадровим потенціалом, знаходити нові інструменти і методи.

Джерела:

1. *Батт Л.* 21 секрет успеха от Брайан Трейси для украинских бизнесменов // Група компаний HeadHunter: сайт. 2015. 29 июля. URL: <https://hh.ua/article/17187>
2. *Гальчинский А.* Мир разворачивается влево — в сторону человека // Зеркало недели. Украина. 2016. № 40. 29 окт. URL: http://gazeta.zn.ua/macrolevel/anatoliy-galchinskiy-mir-razvorachivaetsya-vlevo-v-storonu-cheloveka-_html

3. *Комиссаров А.* Четвертая промышленная революция // Электронное периодическое издание “Ведомости”. 2015. 13 окт. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2015/10/14/612719-promishlennaya-revolutsiya>
4. *Костерева К.* Из 2-х сотрудников в компанию со штатом более 550 человек // EXPERTORAMA: сайт. 2015. 17 дек. URL: <http://expertorama.com/iz-2-x-sotrudnikov-v-kompaniyu-so-shtatom-bolee-550-chelovek/>
5. *Котлер Ф., Келлер К.* Маркетинг менеджмент. 14-е издание. Санкт-Петербург: Питер, 2015. 800 с.
6. Нові цінності. Українським роботодавцям доводиться адаптуватися до міленіалів // Новое время: сайт. 2018. № 3. 26 січ. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/novi-tsinnosti-ukrajinskim-robotodavtsjam-dovoditsja-adaptuvatisja-do-millennialam-2447986.html>
7. *Галенин Р. В., Бащенко Л. Н.* Новый уровень управления человеческими ресурсами – уровень HR- маркетинг // Науч. ст. Казахстана: сайт. 2016. URL: <https://articlekz.com/article/21352>
8. *Привольнев Д.* Четвертая промышленная революция и новые системы менеджмента // Vera Via Идеальные стратегические сессии: сайт. 2016. 3 нояб. URL: <http://veraviaexperts.com/chetvertaya-promyshlennaya-revoluciya/>
9. *Ржевский Г. А., Скобелев П. О.* Как управлять сложными системами? Мультиагентные технологии для создания интеллектуальных систем управления предприятиями. Пер. с англ. // kg.ru: сайт. 2015. URL: http://www.kg.ru/wp-content/uploads/2016/02/00_%D0%9A%D0%B0%D0%BA-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D1%82%D1%8C-%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%8B%D0%BC%D0%B8-%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%D0%BC%D0%B8_%D0%93%D0%90.%D0%A0%D0%B6%D0%B5%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%9F%D0%9E.-%D0%A1%D0%BA%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B2.pdf
10. *Северова И.* Внутренний маркетинг: почему сотрудники компании и клиенты — это одно и то же? // UBR.ua: деловое интернет-издание Украины. 2015. 31 июля. URL: <http://ubr.ua/business-practice/own-business/vnutrennii-marketing-pochemu-sotrudniki-kompanii-i-klienty-eto-odno-i-to-je-350822>
11. *Шваб Клаус.* Четвертая промышленная революция: как к ней готовиться. Пер с англ. // Академгородок: сайт. URL: <https://academcity.org/content/chetvertaya-promyshlennaya-revoluciya-kak-k-ney-gotovitsya>
12. *Шваб К.* Четвертая промышленная революция. Эксмо, 2016. 138 с. // Евразийская экономическая комиссия: сайт. URL: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/dmi/workgroup/materials/Pages/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%BC%D1%8B%D1%88%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C/%D0%9A.%20%D0%A8%D0%B2%D0%B0%D0%B1_%D0%A7%D0%B5%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D1%8B%D1%88%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D1%86%D0%B8%D1%8F_2016.pdf
13. *Примаченко Иван.* Як фіні опановують штучний інтелект // Новое время: сайт. 2019. 29 січ. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/yak-fini-opanovuyut-shtuchniy-intelekt-50003627.html>
14. Кодекс поведінки для партнерів концерну Volkswagen // Порше Україна: сайт. URL: https://www.porscheukraine.com.ua/media/Kwc_Basic_DownloadTag_Component/397-3938-1393-downloadTag/default/6d9ee894/1505400946/-volkswagen.pdf

Romanova L.V. The Fourth Industrial Revolution: Problems and Directions of Improvement of Management of Personnel Capacity of the Enterprise.

Today, the world is experiencing the beginning of the fourth industrial revolution, which leads to radical changes in everything: society, man, his style of life, thinking, work, communication. Changing the environment requires changing the priorities, direction, strategy and tactics of management at each stage of economic development. In these conditions, of course, the management of human resources of the enterprise should also change.

It is widely recognized that the personnel of any organization are an important factor of competitiveness and efficiency. Studies of American scientists have shown that at the end of the twentieth century. Of the top 500 companies, 46% lost their independence due to the inability of the staff to change the thinking system and reorient to a marketing strategy. In modern conditions, competitors can copy everything and therefore the uniqueness of the company is provided only by personnel. Therefore, the problem associated with the management of human resources is urgent and always relevant. Cadres need to be shaped, motivated, taught.

But changing the environment requires changing priorities, focus, strategy and tactics of management at every stage of economic development. Today, the world is experiencing the beginning of the fourth industrial revolution, which leads to radical changes in everything: society, man, his style of life, thinking, work, communication. In these conditions, of course, the management of human resources of the enterprise should also change.

An important function of managing human resources is the formation of a brand of staff that contacts the clients. The brand of staff is not only a strong competitive advantage, but serves as a tool for customer confidence in the company. Especially in network business, it is the main tool of promotion.

Conclusions. The fourth industrial revolution, characterized by radical changes in all spheres of life and human activity, requires the need for its adaptation to change the environment. A person with its knowledge, creative potential, intelligence becomes the main economic resource of any organization, respectively, and its main competitive advantage. For such transformations, it is necessary to change the strategy and tactics of human resources management, to find new tools and methods.

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-23-31>

Надійшла 22 жовтня 2018 р.

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОЗНАНИЕ И МОТИВАЦИЯ К ТРУДУ КАК ВАЖНЕЙШИЕ КОМПОНЕНТЫ ПРОДУКТИВНОЙ ПРЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕКА

Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2018, вип. 56(2), с. 32–37

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-32-37>

Рассматриваются основные теоретико-методологические подходы к объяснению радикальных изменений в формировании экономического сознания человека, его мотивации к труду, ко всем сферам жизнедеятельности. Речь идет о культуре бизнеса, управленческой деятельности в ряде стран мира, об экономической культуре, крайне необходимой в условиях рыночного хозяйствования в современной Украине.

К причинам, привлекающим все большее внимание к феномену “экономическое сознание”, относятся, во-первых, радикальное изменение сущности, характера труда, практической деятельности человека в современных рыночных условиях хозяйствования. Во-вторых, в XX веке представлены совершенно отличные формы не просто организации труда, а управления персоналом. В научном обороте ныне кроме феномена “труд” активно функционируют “трудовой потенциал”, “экономическая культура”, “персонал”, “управление персоналом”, “стратегическое управление”, “человекоцентризм в управлении персоналом” и другие, требующие еще более глубокого исследования.

При всем обилии специальных работ по данной проблематике, проблемы экономического сознания, мотивации деятельности персонала, управления человеческими ресурсами требуют более глубокого анализа, с учетом следующих теоретических наработок и концептуальных методолого-практических подходов: а) стратегического (П. Селезник, К. Ендрюс, А. Уандлер); б) формального (И. Ансоф, П. Вак, Дж. Стейнер, М. Гулд, Е. Кемпбелл); в) аналитического (М. Портер, К. Хаттен, Д. Шинделл); г) предпринимательского (Г. Аллисон, Дж. Пфеффер, В. Этли, Г. Салансик); д) учебного (обучающегося) (Д. Куинн, Г. Хемел, К. Прахалада, Ч. Линдблон, К. Аджирис); е) трансформационного (Г. Минцберг, Д. Миллер, А. Чандлер, К. Смоу, Р. Майлс) и др.

Отметим, что во всех видах управления человеческими ресурсами ныне на первое место выдвигаются экономическое сознание, новейшие управленческие технологии, связанные не столько даже с профессионально-предметной подготовкой людей, сколько с их психологическим сознанием. На первый план при этом выдвигаются именно научные методы управления, задача которых состоит в том, чтобы главным образом обеспечить стабильное развитие и функционирование коллективов за счет стратегического управления. В свою очередь, управление призвано быть максимально человекоцентристским, антикризисным, преследовать цель создания результативного, безопасного труда. Должна обеспечиваться, а также максимально реализовываться цельная стратегия положительного развития коллективов, в которых творческий, деятельный труд существенным образом стимулируется, получает максимально объективную оценку и вознаграждение.

Стратегия — это некая своеобразная модель, образец “идеального коллектива”, как такового. Обосновываются такие новейшие тенденции совершенствования труда и управления, прежде всего за счет максимального перехода к так называемому программно-целевому управлению, возрастания роли информационно-аналитических компьютерных систем.

В управлении, как целостном социальном институте в будущем, будут доминировать такие аспекты управления, как: нормативно-правовой; организационный, кадровый и, особенно, технологический. Подчеркивается, что в будущем управление все больше будет зависеть от способности преодолевать кризисы, конфликты, нетрадиционные ситуации.

Эти и другие аспекты проблемы труда, производительной деятельности человека невозможно реализовать положительно без соответствующего экономического сознания, мотивации труда человека (личности).

Проблемы подбора, подготовки, организации работы с человеческими ресурсами, мотивации персонала, стимулирования его деятельности, в первую очередь, обусловлены характером государственной политики и области труда, в том числе отраслевой, ведомственной, региональной и непосредственно реализуемой на рабочих местах людей. Существует естественно система (с ее разновидностями) подбора, расстановки, использования кадров с применением различных методик, методов, приемов, но главным образом есть методы оценивания персонала трех основных видов: количественные, качественные (описательные) и комбинированные (промежуточные). Именно, обучение, профессиональная подготовка, формирование культуры труда, умение работать в коллективе и формируют экономическое сознание, как соответствующее осознанное, целенаправленное отношение к труду, его выполнению [4]. При этом важнейшим фактором повышения продуктивности работы человека (персонала) есть его мотивация, во многом связанная непосредственно с психологическими особенностями работы с людьми (работы Г. Гассена, К. Менгера, Дж. Б. Кларка, В. Визера, Н. Новальской, Н. Лукашевича, Н. Фроловой и др.).

Среди мотивационных факторов прежде всего выделяются материальные и моральные, которые, в свою очередь, имеют различные модификации.

Малоизученными, в частности, являются мотивации, связанные с факторами перемен, модернизацией производства. Но главное — мотивация во многом является человекоцентристской, обусловленной психологией человека, его стремлением к самосовершенствованию. Мотивация — это важнейшее средство повышения экономического уровня производства, эффективности экономики в целом, действенный механизм воспитания кадров, регулирования занятости в условиях рыночной системы хозяйствования. Это подчеркивают С. Брю, М. Вебер, М. Грегор, Жд. М. Кейнс, Я. Кораи, Дж. Клюи, К. Мак-Конелл, К. Маркс, А. Маршал, А. Маслоу, Д. Риккардо, Ж. Б. Сей, Р. Смит и другие специалисты в области управления персоналом (менеджмента) [3].

Формируя экономическое сознание, развивая самосознание работника, следует принимать во внимание, что современное управление в целом — это, главным образом, управление людьми, а потому в научном плане большое значение имеют различные теории и концепции так называемого человекоцентристского управления персоналом. Одной из составляющих этой концепции выступает проблема “конкурентоспособности работника”. Существуют также следующие концептуальные подходы к фундаментальным вопросам стратегического управления, в том числе и персоналом: дизайнерский; формальный; аналитический; предпринимательский; политический; учебный; трансформационный. Обращаем при этом внимание на реальную потребность в каждой организации иметь разработанную и реализуемую стратегию управления. Стратегия — это модель, образец, “идеал”, к которому стремится организация. Акцентируем также внимание на современном антикризисном управлении, где присутствуют такие моменты работы с персоналом, как заражение, внушение, убеждение. Заслуживает внимание также технологическая цепочка (технология) современного управления, разработанная украинскими учеными В. Федоренко, Ю. Сурминым, О. Чувардинским, С. Пальцей [5], которая состоит из нескольких составляющих: стратегия развития практики управления, стратегия развития управленческого образования. Последний аспект, на наш взгляд, в современной науке управления проработан менее всего. Слагаемые стратегии развития практики управления требуют анализа таких аспектов, как: кадровый; технологический; с указанием как проблем, так и слагаемых процесса совершенствования управления. Очевидно, следует обратить внимание и на проблемы конфликтов, кризисов, путей их преодоления, разрешения.

Наконец, в теоретическом плане необходимо различать понятия: “управление”, “управление кадровой работой”; “управление человеческими ресурсами”; “управление персоналом” и другие, представляющие методологическую основу данной проблемы и рассматривать непосредственные управленческие действия: планирование работы с кадрами; набор и отбор кадров; организация и выполнение работ; формирование и использование системы мотивации труда персонала; планирование профессионального и служебного развития работников; повышение квалификации кадров (работников); организация системы поддержки и стимулирования работников.

Считаем, что следует обращать внимание, главным образом, на три основные группы методов управления персоналом: экономические, социально-психологические, организационно-распорядительные и брать их за основу в новом экономическом управлении.

Большое значение и специфическую роль в стимулировании человека к труду, в его трудовой активности имеет овладение (и наличие у него) специально-экономическими знаниями. Украинский социолог И. Городняк, в частности, в 2005 году провела во Львовской области Украины интересное социологическое исследование, касающееся типологии субъектов адаптационного процесса в экономической сфере, результаты которого следует привести [1]. Социолог опросила методом интервью 600 человек взрослого населения г. Львова в возрасте 15–75 лет и по шкале “активность — неактивность (пассивность)” определила четыре основных типа личностей, а именно: активный тип личности (15,4 %); потенциально-активный (19,9 %); вынужденно-активный (26,1 %), потенциально-пассивный (26,1 %).

Отдельно И. Городняк отслеживала роль, значение социально-экономических факторов, их использование в деятельности людей, в соответствии с уровнем образования, возможностью получать такие знания и др. Вполне закономерно, что потребность в экономическом образовании, повышение такой потребности и потенциальное желание его получать, демонстрируют молодые работники и работники старше среднего возраста, что подтверждают и другие исследования такого же характера [2].

Бизнес, в какой бы среде он не осуществлялся, должен быть социально ответственным и культурным, то есть цивилизованным. Речь идет не только о соблюдении правовых норм экономической деятельности. Так, С. Гриневская пишет следующее по поводу экономической деятельности в Украине: “Социально-ответственный бизнес в украинском обществе пребывает на начальной степени развития, что обусловлено преградами в формировании и становлении самой бизнес-деятельности (малого и среднего бизнеса), которая через неудовлетворительные социально-экономические условия в Украине так и не приобрела одобрительного отношения от населения”. (Детально см.: Гріневська С. М. Стан та проблеми економічної культури у підприємницькій сфері // Укр. соціум. 2017. № 1) [18]. Судя по обширной общественно доступной информации, многочисленным высказываниям политиков, правоведов, ученых, низкий уровень экономической культуры в Украине обусловлен наличием больших размеров коррупции, злоупотреблений в банковской сфере, нарушениями в сфере инвестиций и многими другими факторами. Как следствие — наличие больших размеров так называемой теневой экономики.

Что касается отсутствия в современной Украине культуры экономического бизнеса, то оно обусловлено тремя основными причинами:

- *институциональными* — их проявление в экономике связано с необознанностью, пренебрежением правовых норм представителями власти; отсутствием совершенного, деятельного законодательства; директивного менеджмента;

- рыночными — речь идет о несовершенстве, бездеятельности рыночных механизмов, которые обеспечивали бы действительно цивилизованные формы ведения бизнеса;
- социокультурными — наиболее сложная и труднообъяснимая группа причин, ибо она связана с состоянием (во многом консервативным) мышления, низким уровнем сознания, слабым влиянием культурных норм и правил ведения бизнеса. То есть речь идет о культуре предпринимательской экономико-хозяйственной деятельности [Гріневська, с. 66].

Таким образом, можно делать вывод о том, что высокая экономическая культура обеспечивает конструктивное и цивилизованное взаимодействие бизнеса и общества и есть важнейшим условием здоровых общественных отношений в целом, обеспечивая как продуктивное развитие и самореализацию личности, так и процесс общественного развития в целом.

Источники:

1. *Городняк І. В.* Особливості типології суб'єктів адаптаційного процесу в економічній сфері // Укр. соціум. 2017. № 1 (18). С. 53–59.
2. *Коваліско Н. В. Хорунжий А. Г.* Регіональна трудова мобільність. Львів: Львів. нац. ун-т. ім. Івана Франка, 2002. 165 с.
3. *Лукашевич Н. П.* Социология труда: учеб. пособие. 2-е изд., доп. и испр. Киев: МАУП, 2007. 368 с.
4. *Мельник Л. П.* Психологія управління: Курс лекцій. Киев: МАУП, 1991. 176 с.
5. *Федоренко В. Г., Сурмін Ю. П., Чувардинський О. Г., Пальця С. В.* Управление в Украине: пути совершенствования // Экономика и гос-во. 2009. № 7. С. 4–8.

Weingard K.O. Economic consciousness and motivation to work as the most important components of productive transforming human activity.

The reasons attracting more and more attention to the phenomenon of “economic consciousness” include, firstly, a radical change in the essence, nature of labor, and practical activity of a person in modern market economy conditions. Secondly, in the twentieth century, completely different forms are presented, not just labor organizations, but personnel management. In the scientific revolution, nowadays, in addition to the phenomenon of “labor”, “labor potential”, “economic culture”, “personnel”, “personnel management”, “strategic management”, “human centrism in personnel management” and others that require even more in-depth work.

Problems of selection, training, organization of work with human resources, motivation of staff, stimulation of its activities, primarily due to the nature of public policy and the field of work, including industry, departmental, regional and directly implemented in the workplace people. There is naturally a system (with its varieties) of selection, placement, use of personnel using various methods, methods, techniques, but mainly there are methods for evaluating personnel of three main types: quantitative, qualitative (descriptive) and combined (intermediate).

Among the motivational factors, first of all, material and moral ones stand out, which, in turn, have various modifications. Little studied, in particular, are the motivations associated with the factors of change, the modernization of production. But the main thing is that motivation in many respects is person-centered, conditioned by the psychology of the person, his striving for self-improvement.

Forming economic consciousness, developing the employee's self-consciousness, one should take into account that modern management as a whole is mainly human management, and therefore, from a scientific point of view, various theories and concepts of so-called human-centric personnel management are of paramount importance. One of the components of this concept is the problem of "employee competitiveness".

The author analyzes the more important preconditions for the formation of an effective conscious attitude of a person towards work in the new conditions of market economy, motivation to work. The emphasis is on the fact that first of all, it is necessary to take into account changes in the nature of labor, the peculiarities of the formation and organization of labor groups, but most importantly, to adopt a human centered model (the system of work with personnel). It is emphasized that the level of human labor activity depends not only on its education and professional training, but also on many psychological characteristics of qualities and circumstances that must be taken into account in the work with personnel in any field of public activity

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-32-37>

Надійшла 09 жовтня 2018 р.

Н. В. ГОЛОВАЧ

<https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ДО АНАЛІЗУ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2018, вип. 56(2), с. 38–45

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-38-45>

Проналізовано особливості системи економічної освіти фахівців з управління персоналом економічно розвинених країн світу — США, Великобританії, Німеччини та Франції; визначено їх кваліфікаційні вимоги, підходи, що стосуються професійних стандартів та відповідних компетенцій таких фахівців.

У сучасних умовах загострення глобальних проблем людства, прискорення науково-технічного розвитку питання відтворення кадрового потенціалу є головною складовою економіки будь-якої країни. Гостро постає питання підвищення рівня конкурентоспроможності фахівців для забезпечення ефективного функціонування економіки України. Все більше увага зосереджується на вивченні стану організації професійної освіти та оцінці її ефективності з метою оптимізації і своєчасного коригування наявних недоліків.

Процеси інтеграції світового співтовариства, зокрема в галузі економіки, призводять до змін у вимогах і до професійної підготовки сучасних фахівців з управління персоналом. У цих умовах особливого значення набувають такі якості випускника закладу вищої освіти, як висока професіональна компетентність, ініціативність у вирішенні нетрадиційних завдань, мобільність, креативність, здатність до самоосвіти, до налагодження контактів з учасниками його професійної діяльності тощо. Тому вивчення зарубіжного досвіду економічної освіти фахівців з управління персоналом стає украй необхідним.

Методологічні засади економічної освіти проаналізовано у працях Н. Волкової, В. Зінченко, М. Теловатої, К. Синякової, Г. Щокіна та ін. Закордонний досвід професійної підготовки майбутніх фахівців економічного профілю розглядається у працях О. Клименка, М. Теловатої, П. Еббот М. Мейєр та ін.

Мета дослідження — проаналізувати зарубіжний досвід економічної освіти фахівців з управління персоналом.

У сфері управління людськими ресурсами сучасних організацій роль професійної підготовки фахівця постійно зростає, набуваючи стратегічного значення. Вона стає вирішальною для розвитку трудового потенціалу України загалом, підвищення ефективності господарської діяльності зокрема.

Професія фахівця сфери управління персоналом в Україні є широкопрофільною і на цей час набуває престижності на ринку праці, відповідно попит на фахівців зростає щороку. Вітчизняні заклади вищої освіти готують фахівців за економічним профілем.

Згідно з видами професійної діяльності сучасний випускник спеціальності “Управління персоналом та економіка праці” для вирішення основних професійних завдань повинен володіти наступними навичками [2]:

- розроблення та оптимізація стратегії і політики управління персоналом;
- визначення та прогнозування потреби в персоналі;
- кількісне та якісне забезпечення організацій кадровим складом;
- маркетинг персоналу та планування кадрової роботи;
- контролювання трудової адаптації нового персоналу, раціональне використання персоналу та закріплення його професійної орієнтації;
- організація оплати праці, стимулювання та мотивація персоналу;
- статистика зайнятості та праці, загальний аналіз ринку праці;
- створення економічної, інформаційної бази та безпечних умов праці;
- здійснення соціальної роботи з персоналом;
- обґрунтування, розроблення, впровадження проектів ефективних технологій управління персоналом;
- впровадження автоматизованих інформаційних технологій;
- формування соціально-психологічного клімату трудового колективу.

Сучасні зміни вітчизняної системи вищої освіти зумовлені зростанням пропозицій і формуванням нових стандартів європейської моделі освіти. Цікавим і продуктивним вважається той факт, що час від часу європейська наукова і педагогічна спільнота порушує питання про тісні контакти між країнами світу з питань освіти, які призводять до порозуміння на економічному і політичному рівні.

Завдання, обов’язки та професійні стандарти таких фахівців з управління персоналом (HR-фахівців), як економісти, кадровики та управлінці, що визначають рівень розвитку високотехнологічного бізнесу у Великобританії, Німеччині та США, розглядаються у працях О. Клименка [3], Пенні Еббот, Маріус Мейер [5] та ін. Саме у цих країнах, за ствердженнями наукових дослідників, досягнуто найбільших успіхів в економічній підготовці молоді. Це зумовлено ставленням молоді до освіти, як запоруки професійного успіху та усвідомлення своєї професійної перспективи.

Американська система підготовки HR-фахівців, менеджерів із персоналу характеризується індивідуалізмом, тому кожний університет прагне створити свою економічну школу. Такий підхід формує у випускників певний тип економічного мислення, індивідуальне розуміння та оцінку економічних проблем. В Америці за різними професійно-класифікаційними стандартами використовуються неоднакові підходи визначення кваліфікаційних вимог до професій: досвіду роботи, загального рівня освіти, необхідності навчання та розвитку у процесі трудової діяльності та ін. У професійній інформаційній мережі США Occupational Informational Network використовують поняття “зона роботи” для характеристики кваліфікаційних вимог.

Для “зони 4”, наприклад, потрібна наступна підготовка: фахівець з відбору кадрів (рекрутер) вважається кваліфікованим, якщо він отримав освіту в коледжі за 4-річною програмою підготовки і має кілька років досвіду практичної роботи у сфері відбору кадрів; ставляться вимоги до досвіду роботи в спорідненій сфері освітнім методом за спеціальною програмою, або безпосередньо на робочому місці. До професій цієї зони належать працівники інформаційних служб, економісти з праці, адміністратори й тренінг-менеджери, що пов'язані з управлінням, освітою, наглядом і координацією інших працівників. Такий показник, як *Special Vocational Preparation* (SVP) є показником обсягу спеціальної підготовки, який залежить від сумарного часу, необхідного для вивчення методів або технології роботи, отримання необхідної інформації для розвитку компетенції, щоб працювати із середньою продуктивністю праці (наприклад, “1” — нижчий рівень SVP, який потребує коротких демонстрацій методів роботи, “9” — вищий рівень SVP, вимагає професійної підготовки не менше ніж 10 років). По закінченні 4-річної програми підготовки від професій цієї зони вимагають отримання рівня бакалавра.

Наприклад, до функцій менеджера з компенсацій і бенефітів (*compensation and benefit manager*) належить надання послуг із певних видів допомог, пільг, страхових та фінансових схем для персоналу. Фахівець-помічник з людських ресурсів (*human resources assistant*) знаходиться в “зоні 3”, а рекрутер (*recruiter*), менеджер з людських ресурсів (*human resources manager*), менеджер з навчання і розвитку персоналу (*training and development manager*) — у “зоні 4” [3].

Важливо звернути увагу на “демократичність” американських професійно-класифікаційних систем у разі, коли враховується термін підготовки до продуктивної праці. Сумарний термін такої підготовки може включати: формальну освіту, підготовку у професійних освітніх закладах, навчання на спеціальних курсах, досвід роботи у спорідненій сфері, а також стажування на робочому місці. Наведені у професійно-класифікаційних стандартах США вимоги в більшості випадків не є обов'язковими в юридичному плані і мають рекомендаційний характер. Практика доводить, що необхідний рівень освіти для менеджерів та фахівців з людських ресурсів, а також з навчання і трудових відносин може суттєво варіюватися залежно від розмірів і типів організації і підприємств, в яких вони працюють.

У США функціонує багато освітніх закладів, в яких здобувають освіту сфери управління людськими ресурсами, а на спеціальних курсах можна отримати професійний розвиток цієї сфери. На факультетах викладають такі курси: розвиток організацій, управління бізнесом, державне управління, методологія навчання, управління комунікаціями, або в спеціалізованих закладах з підготовки фахівців сфери управління людськими ресурсами [4, 62]. Велика кількість коледжів, університетів пропонують програми післядипломного навчання, за якими можна отримати освіту з адміністрування людських ресурсів, управління людськими ресурсами, управління персоналом і трудових відносин, компенсацій і бенефітів, навчання і розвитку персоналу [3].

Системи вищої економічної освіти США і Великобританії діють в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці, де регулююча роль належить не державі, а суспільству. Відсутність державних стандартів, затверджених на урядовому рівні, дає закладам вищої освіти зазначених країн можливість самостійно приймати рішення про зміст основних програм і дисциплін. Крім того, магістрантам надається велика свобода вибору свого навчального плану і порядку вивчення курсів. Безумовно, використання цього принципу в процесі підготовки економістів багато в чому могло б сприяти удосконаленню підготовки фахівців відповідної галузі в Україні. Однак при цьому необхідно цілком змінити структуру державної системи освіти. Крім того, запозичення накопиченого за кордоном досвіду підготовки економістів ускладнюється певними особливостями української економічної освіти. По-перше, основною метою вищої освіти в Україні виступає не тільки передача знань, формування умінь і навичок, а й перевірка ефективності їх сприйняття. На цьому базується вся система викладання дисциплін у вітчизняних закладах вищої освіти, згідно з якою аудиторна робота студентів з викладачем займає значну частину часу. На противагу цьому в закордонних університетах основне завдання полягає у наданні студентам можливості вчитися самостійно з використанням бібліотечних ресурсів, навчальних посібників і наявної інформаційної бази [4, 421].

До пріоритетних вимог HR-фахівця Великобританії належить компетенція стратегічного мислення — здатність прогнозувати способи довгострокового розвитку, передбачати варіанти (і можливі наслідки), знаходити розумні рішення проблеми, прагнення змінювати поточний стан справ з метою підвищення результативності організації загалом.

Вимоги, що ставляться до британських фахівців з управління персоналом: по-перше, він повинен бути енергійним і результативним, здатним долати перешкоди, досліджувати всі можливі ресурси і відчувати всі можливі способи вирішення завдань; по-друге, HR-фахівець повинен бути управлінцем, лідером, вміти мотивувати людей на досягнення поставлених цілей не тільки застосовуючи формальну владу, а й бути авторитетом, формувати атмосферу співпраці і професійної довіри; по-третє, повинен знати не лише свої безпосередні функціональні, а й корпоративні обов'язки, вміти аналізувати показники продуктивності та ефективності, розробляти і реалізувати програми змін і вдосконалення роботи компанії. Вкрай важливо для HR-фахівця володіти професійними навичками і технічними компетенціями, спеціалізованими знаннями (особливо у сфері трудового законодавства), приймати рішення, необхідні для ефективної роботи з персоналом. Крім того, такий фахівець повинен виконувати не тільки поставлені технічні завдання, а й прагнути досягнення стратегічної мети на користь всій компанії, самовдосконалюватися, самостійно вчитися. Не менш важлива компетенція британського HR-фахівця — аналітично і креативно мислити, що передбачає систематичний аналіз ситуації, розроблення планів дій, підтримка цілей бізнесу, прийняття новаторських рішень тощо. Актуальною вимогою також є турбота про те, щоб “клієнти” служби персоналу, і насамперед керівництво, прислухалися до

HR-фахівця та були готові діяти відповідно до інформації, отриманої від “клієнтів” (процес зворотного зв’язку — запорука покращення результатів діяльності) [5]. І нарешті, британський фахівець з управління персоналом повинен бути комунікабельним, переконливим, уміти чітко передавати інформацію, особливо у письмовій формі, аргументовано переконувати, слухати і сприймати деталі, бути уважним до організаційних та політичних аспектів корпоративного життя.

Процес підготовки HR-фахівців у Німеччині пов’язаний із практичною діяльністю, хоча досліджувані дисципліни характеризуються достатнім рівнем їх фундаменталізації [1, 24]. Якщо випускник потрапляє до крупної компанії, то у більшості випадків він проходить додаткову підготовку в спеціальному підрозділі компанії. Весь процес підготовки у вищій школі організований таким чином, щоб студент якомога раніше почав працювати самостійно. Система вищої економічної освіти Німеччини має чітку упорядковану структуру, а вибір того чи іншого вищого освітнього закладу залежить від здібностей, схильностей і можливостей студента. Це позитивний бік німецької системи підготовки економістів, що створює найкращі умови для розкриття професійного потенціалу студента. До негативних моментів слід зарахувати те, що на початку професійної підготовки майбутніх фахівців не завжди є можливим точно визначити потенційне місце роботи. Крім того, розподіл майбутніх фахівців з управління персоналом у вищій школі на дослідників і практиків ускладнює процес їхньої подальшої перепідготовки під впливом ситуації на ринку праці, яка швидко змінюється.

Копіювання успішних моделей професійних стандартів Німеччини підготовки HR-фахівців не завжди є вдалим, адже кожна країна має свої, лише їй властиві особливості. З огляду на це, характерним є досвід Німеччини — як країни Європейського Союзу з однією з найдосконаліших моделей кадрового менеджменту. Фахівці Асоціації управління персоналом Німеччини (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, або скорочено DGFP) детально дослідили систему професійних стандартів HR-менеджменту інших країн та дійшли висновку, що вони не відображають реалій Німеччини.

Ще в 2003 році фахівці DGFP розробили національну систему стандартів. Проведений аналіз цієї системи показав, наскільки істотно змінилися функції управління персоналом протягом періоду історичного розвитку країни. Німецькі HR-фахівці перейшли від виконання функцій адміністративних завдань, найбільш популярних для цієї професії на етапі заснування сучасних компаній, до вирішення стратегічних питань, координації роботи всіх працівників організації, управління як людьми, так і капіталом. Водночас адміністративні функції взяли на себе здебільшого лінійні керівники німецьких компаній. Не випадково професійні стандарти у сфері управління персоналом орієнтовані переважно на стратегічні аспекти менеджменту.

Професійні стандарти HR-фахівців Німеччини розроблялися, виходячи з того, що кадровий менеджмент — це інтегрована складова політики компанії. Стратегія компанії і стратегія управління персоналом взаємопов’язані між собою тому, що HR-менеджер є ключовим бізнесовим партнером керівництва

підприємства. Проведені опитування керівників німецьких кадрових служб дозволили виявити основні пріоритети кадрової політики. Зокрема, з'ясувалися і найважливіші питання сфери управління персоналом — удосконалення оплати праці, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Водночас питання оцінювання персоналу, розвитку систем інформування персоналу, кар'єрного зростання, на думку респондентів, зайняли друге місце. Відтак у ході розроблення професійних стандартів HR-фахівців було визначено низку спільних завдань для всіх менеджерів з управління персоналом, незважаючи на рівень підприємства.

Виділені наступні завдання та обов'язки HR-фахівців Німеччини:

- впливати на корпоративну культуру (аналізувати існуючу, змінювати її або створювати нову);
- брати участь у розробленні стратегії та політики управління персоналом підприємства та її реалізації;
- створювати систему соціального партнерства (з урахуванням трудового законодавства), а також розробляти, впроваджувати і вдосконалювати систему винагород у компанії;
- управляти зовнішніми відносинами, що впливають на діяльність організації;
- оптимізувати процеси в компанії, забезпечувати кадрове діловодство;
- брати участь у розробленні компетенцій у межах підприємства, організовувати навчання та розвиток персоналу;
- виконувати експертизу діючих у компанії інструментів управління персоналом та створювати нові, що сприяють досягненню мети організації;
- розробляти стратегічну політику змін у сфері персоналу.

DGFP декларує, що міцна корпоративна культура і чітко визначена мета поряд з узгодженою системою управління, що заснована на командному настрої і співпраці всіх працівників, є вирішальними факторами економічного успіху організації. Саме корпоративна культура об'єднує персонал і допомагає вирішувати завдання з точки зору стратегії всього бізнесу.

Основними функціями німецьких HR-фахівців є:

- забезпечувати повноцінну співпрацю з колективом, побудовану на довірі, що має величезне значення у досягненні успіху організації. HR-фахівці повинні демонструвати компетентність під час спілкування з усіма фахівцями компанії, незалежно від ступеня службової ієрархії;
- створення тарифної політики підприємства та захист її перед профспілками, адміністрацією і громадськістю. При цьому HR-фахівець фактично виступає гарантом дотримання закону і прийнятих стандартів соціальної відповідальності;
- HR-фахівець робить важливий внесок у підвищення цінності компанії. Безпомилково розраховані витрати на персонал і компенсації допомагають контролювати суспільні витрати і планувати їх;
- служба персоналу організовує професійне навчання (внутрішнє і зовнішнє), піклується про особистісний розвиток усіх працівників компанії спільно з топ-менеджерами. У рамках управління знаннями все

більшого значення в робочому процесі набувають наставництво та інші форми навчання на робочому місці;

- HR-фахівці формують, з одного боку, максимально просту систему індивідуальних інструментів HR-управління, а з іншого — враховують новітні методи і методики в цій галузі;
- департамент управління персоналом компанії виконує функцію центру змін і відповідає за їх успішне планування і сприяє успішній реалізації [5].

У Франції особливості економічної освіти менеджерів з персоналу полягають у тому, що випускники отримують поглиблену підготовку за конкретними економічними спеціальностями [1, 27]. Відомі заклади вищої освіти ведуть підготовку фахівців у галузі бізнесу і менеджменту, їх провідна мета — підготовка керівників вищого рангу, в тому числі і директорів з управління персоналом. Основна увага у їх освіті акцентується на практичну спрямованість. Така система підготовки менеджерів з персоналу може забезпечувати високий ступінь їхньої професійної готовності до практичної діяльності. Однак негативним моментом є те, що при зміні спеціалізації, характеру діяльності та обов'язків, що виконуються, випускники закладів вищої освіти “вузького” типу стикаються з недоліком загальних фундаментальних економічних знань, що істотно ускладнює процес їх перепідготовки.

Наведені вимоги до HR-фахівців є цілком прийнятними в сучасних вітчизняних умовах і не суперечать чинному в Україні законодавству. Тому деякі компетенції або всі вимоги можна застосувати до роботи вітчизняних фахівців з управління персоналом, не привертаючи значні ресурси.

Отже, на сьогодні система вищої економічної освіти в західних країнах переходить до підготовки фахівців широкого профілю. Відбулася відмова від надмірно вузької спеціалізації, що перешкоджає адаптації колишніх випускників до сучасних потреб суспільства. У згаданих країнах випускники економічних закладів вищої освіти все частіше стають економістами та управлінцями з широким колом функцій, а не вузькопрофільними фахівцями, що знають лише економіку конкретного виду діяльності. Однак їх широкий профіль не означає відмову від спеціалізацій. Основний акцент у підготовці фахівців економічного профілю за кордоном зміщується у бік формування у майбутніх фахівців методологічних основ, необхідних для розуміння і дослідження явищ економіки. Паралельно з цим передбачається формування у майбутніх фахівців з управління персоналом навичок практичної діяльності. Останній може бути запозичений і українською системою освіти.

Джерела:

1. Волкова Н. Проблема підготовки майбутніх економістів до управлінської діяльності // Неперервна професійна освіта: теорія і практика. 2002. Вип 1. С. 23–28.
2. Головний кадровий журнал України // Журн. “КАДРОВИК.UA”: веб-сайт. URL: <https://www.kadrovik.ua/> (дата звернення 15.10.2018).

3. *Клименко О.* Досвід США у професійній класифікації фахівців з персоналу [Електронний ресурс] // HR-Лига: сайт. 2007. 01. 31. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=461>
4. *Теловата М. Т.* Вдосконалення професійної підготовки майбутніх фахівців економічної галузі у вищих навчальних закладах України // Стратегія розвитку України: економічний та гуманітарний виміри: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: Інформ.-аналіт. агентство, 2017. С. 420–422.
5. *Penny Abbott, Marius Meyer.* National HR Standards Phase III. First set of HR Professional Practice Standards is released for comment [Електронний ресурс] // HR Future: web-site. 2015. February. URL: <http://www.hrfuture.net/strategic-hr/national-hr-standards-phase-iii.phd?Itemid=1053>

Golovach N. V. To the analysis of world experience of economic education of personnel management personnel.

The analysis of the peculiarities of the system of economic education specialists of personnel managers in the USA, Great Britain, Germany and France was carried out. The features of the list of tasks and personnel managers' responsibilities of these countries are singled out. Qualification requirements for professional standards and professional competencies of HR specialists are defined. The state of economic education of HR specialists in Ukraine does not meet the current requirements of the labor market. The complexity, duration and multilevelness of the educational process for specialists on the field of personnel management in the USA are determined. The general orientation of higher economic education in the West was formed under the influence of objective trends in the development of society. There was a rejection of the extremely narrow specialization, which hinders the adaptation of former graduates to the modern needs of society. Graduates of higher education institutions of Western countries increasingly become economists in a broad sense, and not only narrow-profile specialists. To date, the system of higher economic education in the West has gone to training specialists in the management of personnel with a broad profile. A broad profile does not mean refusal to specialize. The main emphasis in the preparation of economists abroad shifts towards the formation of future methodological foundations necessary for understanding and studying the phenomena of the economy. In parallel, it is foreseen the formation of future skills specialists in the management of practical skills. The emphasis is on taking into account the experience of economically developed countries in the system of domestic professional training specialists of personnel managers.

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-38-45>

Надійшла 25 жовтня 2018 р.

O. DIKAREV

<https://orcid.org/0000-0002-1895-0878>

Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv

CHINA'S "THE ONE BELT AND ONE ROAD" INITIATIVE: ORIGINS AND MODERNITY OF RESOURCES DIPLOMACY

Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2018, вип. 56(2), с. 46–55

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-46-55>

The article devoted to the praxeology of the geopolitical concept of the Chinese Silk Road. The aim of the study is to clarify the world-political context of the objective of positioning the Chinese diplomacy's readiness to cooperate with a number of states and the EU in the "One Belt and One Road" initiative. Histological and systematic methods of analysis are used to clarify: (1) the role of the Chinese geopolitical stratagem in the plans of the elite to change the geography of the world political process in their origin and modern interpretation; (2) the place of the stratagem "One Belt and One Road" in the concepts of the elites on the transformation of China to a world leader; (3) the role of resource interests in these projects; (4) the role and interests of other states in the actualization of the project; (5) the level of influence on the course of international relations. It has been established that the Chinese elite is updating: (1) its own concept of infrastructure development in the adversarial triad of the options "(1) USA- (2) EU- (3)" (2) the elite of Central Asian countries, in particular, the Chinese leaders took advantage of the relative decline of influence Russia and the United States in Afghanistan to expand its influence; (3) The Chinese concept of the new Silk Road is aimed at ensuring the supply of natural resources, in particular energy resources - land from gas and oil deposits in Central Asia, and through the sea through the Malacca Strait and the Arctic regions.

In all times Chinese elites have presented their own theoretical or ideological concepts: to the development of "socialism with Chinese characteristics" — adapting to the changing challenges; Jiang Zemin's "Sange Daibiao" (三个代表, "Three Represents") that started to allow private business people into the party; Hu Jintao's "Kexue Fazhan Guan" (科学发展观, "Scientific Concept of Development") that was to open for a more sustainable — both in terms of ecological and social costs — economic growth model. Since Mr. Xi became chairman of the Communist

Party in 2012 at the 18-th CCP Congress and as state president in March 2013, he has vowed a “great rejuvenation” to restore China to its ancient prominence and promoted the slogan about “Chinese dream” connected with other Xi’s slogan “Sige Quanmian” (四个全面, “Four Comprehensives”) [6–8; 14; 17–18; 22]. At the 19-th CCP Congress in 2017 Xi Jinping thought on Socialism with Chinese Characteristics for a New Era, was written into the party’s constitution and the first time since Mao Zedong. Tracing modern Chinese history from China’s humiliating defeat by Great Britain in the mid-nineteenth century, Xi highlighted the “Chinese dream” as a unifying theme for the Chinese to: (1) achieve a great national revival and the ‘new type of Great Power relations’, which is supposed to characterize Sino-American relations since Xi met Obama; (2) promote relations with states around China’s borders; (3): build the ‘one belt, one road’ initiative (OBOR). Such fact that China Communist Party abolished constitutional limits on presidential terms and allowed President Xi Jinping to lead China indefinitely – was the latest significant sign that China’s plans would be fulfilled.

Hu Jintao had earlier evoked the possibility of some kind of new Silk Road initiative, but it had not gone anywhere. Then in autumn 2013 President Xi visited Kazakhstan and Russia, where he announced plans primarily for transport projects with a view to creating an ‘economic belt’. The projects together comprise a series of overlapping elements – upgraded and developed transcontinental railway routes, highways, port facilities and energy pipelines. OBOR potentially involves over 60 countries with a combined population of over 4 billion people, whose markets currently account for about one-third of global GDP [13]. According to China’s Ministry of Commerce, from January – August 2016, Chinese companies signed 3,912 project contracts throughout 61 countries. The value of those projects amounted to 69.82 billion dol. OBOR is a second wave of Chinese overseas investments and should be seen as a renewed version of China’s 2000 Going Out policy, also known as China’s “Go Global” strategy. The Belt is related to six planned economic corridors stretching outwards from China throughout Eurasia, some of which merge with the Road. In the EU, these corridors end up in Rotterdam, Hamburg, Prague, Madrid. Minister of Foreign Affairs of China Wang Yi explained political purpose of the OBOR in such words as: peace and developments with neighbouring countries; trilateral cooperation of China-Japan-South Korea, North Korea, India and members of the Association of Southeast Asian Nations; exploring free trade agreements [10] based on the continuation and development of the spirit of the ancient Silk Road. Chris Buckleyfeb [3] said that to sustain China’s global rise, Mr. Xi is modernizing China’s military and investing heavily in a 1 trillion dol. international trade initiative known as Belt and Road. Officially known as “Xi Jinping Thought on Socialism with Chinese Characteristics for a New Era,” the ideology can be given an even more prominent platform: the preamble of China’s Constitution. Boiled down, the doctrine is a blueprint for consolidating and strengthening power at three levels: the nation, the party and Mr. Xi himself. The China’s economy grew by 6.9 percent 2017, and the growth goal for 2018 year is also robust by global standards. Part of that economic activity will be driven by the country’s continued strong spending on infra-

structure. The government set aside 115 billion dol. for spending on railways, and more for highway and waterway projects, continuing China's heavy investment in transport networks. China would manage rising levels of domestic debt. China's spending on its military will grow by 8.1 percent 2018 year, taking the official budget for the People's Liberation Army to 1.11 trillion yuan, or about 175 billion dol. Daniel A. Bell's in his book "The China Model: Political Meritocracy and the Limits of Democracy" wrote that "overall, however, political reform over the past three decades has been informed by commitment to the general principles of the China model: the lower the level of government, the more democratic the political system; experimentation is more likely to take place, including experiments with brand new practices and institutions, in between the lowest and highest levels of government; and the higher the level of government, the more meritocratic the political system" [1].

The aim of the study. The referral to the BRI's topic is justified by search of qualified ground from which to answer some of questions: (1) is any measure of interaction and dependence of traditional context China's stratagems' geopolitics and modern international relation principal: (2) about dreams of China elite not only about expanding the Chinese economy by acquiring resources and markets for China's exports, but also on modernizing the world's largest military force; (3) about possibility of a more aggressive Chinese foreign policy behaviour with declarations of more air defence identification zones and introductions of more oil drilling rigs and artificial islands in disputed territorial waters; (4) to advance its own diplomatic concepts and initiatives such as the Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB) and the BRICS-bank and thereby more proactively seek to shape the international system; (5) the ports, railroads of the OBOR could be used to transport China's military forces across Asia in the future in order to push pendulum of world economy to swung from West to East.

Presenting main material. Professor and Chairman of the Harvard China Fund William C. Kirby, T.M told about China in 2013 that: (1) It may be a 5,000-year-old series of empires, but it is only 102 years old as a country; (2) Politically speaking, there is one China. From the perspective of ethnic, cultural, linguistic, and geographical diversity, one could say that there are many Chinas; (3) China's rise is not a new phenomenon. Outside of the anomalous period of the 1950–1978 with the Great Leap Forward and the Cultural Revolution, China has been rising over the course of the past century. China is now back to where it could have been had those years not occurred; (4) If China is to lead the 21st century, it needs to lead in "soft power", especially in education, as much as "hard" military and economic power; (5) China's stumbling blocks lie in issues of rule of law and political reform, exemplified by the sudden and mysterious fall of Bo Xilai [8, 2]. Professors Forest Reinhardt and John D. Black thought that: (1) Energy matters because what it means to be rich is to have more energy resources at one's disposal. Right now, energy is not a single industry—it has two main value chains; (2) One is vehicle fuels, starting in the oil well and ending in car; (3) The other is electricity, starting with coal, water, wind, natural gas, or sunlight and ending in some electrically powered device; (4) In the next 30 years, the interesting phe-

nomena in the energy industry will result from the convergence of these value chains, for example, synthesizing a non-oil fuel substance that acts like oil to run a car; (5) For any product, there is a spectrum between willingness to pay and production cost, with the equilibrium price of the product somewhere in between. For energy, there are also externality costs to consider, namely environmental and national security costs; (6) What China fears most is this national security cost: a disruption in supply, which could occur from energy becoming too expensive or the energy supply becoming inaccessible. To hedge against these types of threats; (7) China has been actively trying to: (a) Diversify away from oil by investing in new energy and technologies, such as compressed natural gas, nuclear, and coal; (b) Pursue an equity oil strategy, buying paper entitling China to cash flows from oil extracted in Africa, for example; (8) On the agricultural front, there is a basic similar worry about food security: a disruption in supply on the food front could result in inflation or a food shortage (could be a political issue, could be a weather issue). To hedge against these types of threats is a little more difficult because: (a) Land is a finite resource - what land can be cultivated worldwide is already mostly cultivated. Land in China, in particular, is heavily controlled by the government; (b) Moreover, as China grows richer and people want to eat more meat, the land needs to produce enough grain not only to feed people but also to feed the animals. (The grain needed to feed all these animals will have to be supplemented by imports) [8, 3]. We can said now that China now is a country of 1.3 billion people, almost 20 % of the world's population; It consumes 11% of global oil or 27 % of the world's soybeans; China has discovered 171 varieties of minerals, and 158 of them with proved reserves; there are 10 energy-related minerals, including oil, natural gas, coal, uranium. But now it is also the world's second-largest importer (in 2013, it alone accounted for 31 % of global growth in oil demand) [6; 9]. China's dependence on foreign supplies of oil is at nearly 60 %, of which roughly half comes from the Middle East and one quarter from Africa, while dependence on foreign supplies of natural gas is at close to 30 %, of which nearly 50 % comes from Turkmenistan. 80 % of China's energy supplies pass through the Strait of Malacca, which is controlled by the US Navy. In the event of conflict with the USA, China's access to external energy resources could be interdicted. Therefore, one of China's objectives is to create alternative energy and raw material channels across land bridges from Central Asia, South East Asia and Pakistan — and the Belt facilitates this endeavour. These channels, mostly through land, run through sovereign states and are thus perceived to be less vulnerable to US interdiction. In particular, the Pakistani port of Gwadar, which is leased by China and serves as part of the southern corridor of the Belt, could support this purpose of maintaining access to energy resources. [10, 7]. However, it should be noted that this route faces topographical challenges as well as security threats from insurgency in Pakistani territory. In addition, China's construction of pipelines through Central Asia over the past few years, carrying oil from Kazakhstan and natural gas from Turkmenistan and Uzbekistan, has, in relative terms, reduced its dependence on maritime and Russian imports [10]. China contributes more than 90% of global output of the 17 rare earth metals, but its own deposits only account for 36.4 % of

the world's total reserve of 100 million tons. China can produce over 400 varieties of rare earth products in more than 1,000 specifications. In 2011, China produced 96,900 tonnes of rare earth smelting separation products, accounting for more than 90 percent of the world's total output [19]. China formed its own modernization stratagems. Francois Jullien called it stratagems. He thinks that "the key to Chinese strategy is to rely on the inherent potential of a situation and to be carried along by it as it evolves. It can be formed in such words as "crossing the river by feeling for the stones" (mozhe shitou guohe, 摸着石头过河) approach [16, 20]. Such inherent potential we feel in initiatives of Xi and other Chinese foreign policy leaders in their articulation of a new strategic direction for Chinese foreign policy known as: "Fen Fa You Wei" (奋发有为, "striving for achievement"); "Gengjia Jiji" (更加积极, "be more active"); "Gengjia Zhudong" (更加主动, "take greater initiative"); "Jiji Jinqu" (积极进取, "actively go in" [20]. And necessary to say that this slogans are supported by actions: China itself has committed up to 1 trillion dollars to develop infrastructural investment transport links inside the country, much of which will go to the western part of China that will be part of the 'belt'; The Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB), which China set up in 2015 to both complement and compete with the US- and Japan-dominated Asian Development Bank, reportedly has 65 billion dollars in initial capital to support investments of this type; the China Development Bank has notionally reserved a further 890 billion for the development of various sections of the corridor outside the country. Some western estimates put the capital requirement for the latter much higher. The overall time-scale for the project has been set at roughly 35 years. But, we think that OBOR has more sound historical tradition. The period between II BC to X AD is interpreted as the most splendid time in the commercial road communication from the East to the West. There were two great centralized empires: Roman Empire and Han Dynasty Empire; Byzantine Empire and Tang Dynasty Empire. It was only one difference since II BC: the trade was with an intense diplomatic activity, which was guided by Han dynasty (206 BC-220 AD). The Silk Road's products were: materials (silk, medicaments, spices, wood, iron, copper, gunpowder, and gems), technology (compass) and ideology (different religions). The minerals were very important strategic goods, as the government tried to control its extraction in centralized empires. An example of this mineral production's control is China, in s. 1 BC, where it was necessary to state made a monopoly of production and marketing of salt and steel. This monopoly could be possible thanks to the management of mines and furnace. This monopoly was repeated during Tang dynasty (618-907), several centuries after Han Dynasty's fall [2; 5]. In the Roman Empire we must remind the restrictive laws over silk trade, the Roman Senate issued in several times to check the precious metal flight when Oriental products import were paid. In II BC the diplomatic and trade relations were managed from Han Dynasty to Eurasia. It became a road to spread Christianity as well: in 635 CE, Nestorian missionaries from Ctesiphon reached China. Its most famous traveler was Marco Polo, who wrote about minerals of the Silk Road, the finest and biggest rubies in the world. This information was used by Richthofen's in 1870-1872 who reported to the European-American Chamber of

Commerce in Shanghai on China's regional commercial, mining, and railroad prospects highlighted the significance of future lines running west from Xi'an to coal-rich "northern route" around the Tarim Basin. Hedin effectively set Central Asia history and world politics to geological time. Hedin's bid to "Plan for the Revival of the Silk Road" transformed geological Richthofen's Silk into an urgent geopolitical strategy. His first Sino-Swedish scientific expedition (1927–1928) in Central Asia sought the best airline route between Berlin and Peking-Shanghai on behalf of the German government by Lufthansa; his third Sino-Swedish expedition (1933–1935) plotted a motor-road route between Europe and China financed by the Chinese Nationalist government [11–12].

Now Marlène Laruelle, Jean-François Huchet assesses the dimension of Central Asia's XXI century as "Great Game" [17]. They analyzed new Silk Road's diplomacy of the major players: one is an "external" party — the U S — insofar as it has no shared borders with the region while the two others — Russia and China — are neighbouring countries. Russian influence has been historical and remains preponderant. The US is actor of the more recent past, but remains tenacious about expanding its presence. China, on the other hand, has had an extraordinary run to leadership in the region. The proposal for a "New Silk Road" from US diplomacy dates back to the 1990 s., when Republican Senator Sam Brownback, who closely cooperated with Prof Frederick Starr in his legislative initiative "Silk Road Act", echoed a strikingly similar initiative. The plan's original architect, Frederick Starr, chair of the Central Asia-Caucasus Institute, advanced the proposal in conjunction with the Centre for Strategic and International Studies. At the Istanbul Conference of 2011, Western leadership introduced a controversial template for new security architecture for Central and South Asia. The US diplomacy was going to build "New Silk Road" project as quintessentially of its Greater Central Asia strategy dating back to the George W. Bush presidency for such purposes: facilitating Central Asia's efforts to return to its historic role as the gateway between East and West; Turkmen gas fields could help meet both Pakistan's and India's growing energy needs and provide significant transit revenues for both Afghanistan and Pakistan; Tajik cotton could be turned into linens; Furniture, fruit from Afghanistan could find its way to the markets of Astana, Mumbai; the construction of the nearly one billion dol. Central Asia-South Asia electricity project (CASA-1000) [15]. The CASA-1000 line runs 759 miles through four of the most unstable countries for number of tasks: connect surplus summer hydroelectricity in Kyrgyzstan and Tajikistan to electricity-starved Afghanistan and Pakistan; create alternative energy corridors for post-Soviet countries; break their dependence on Russia's infrastructural ties. It appeared to be that the high-profile nature of the project will make it a target for competition and risks to destabilize the region. The ability of local forces to coordinate and secure of infrastructure alone will be extremely difficult. The U.S. is wary of Russian involvement in the region and its attempt to control any arrangement and undermine Washington's efforts to decouple Central Asia from Moscow's influence. The United States and China have developed competing visions for reviving ancient trade routes connecting Asia and Europe. The U.S. diplomatic strategy focuses on Afghanistan, while China

hopes to economically integrate Central and South Asia. India and Russia also have regional ambition.

Russia's interests were confirmed when Russia's Inter RAO-United Electrical Systems signed a 25-year contract with China. Russia has chances and risks in Central Asia but has shown a possibility to reach its diplomatic interests. Russian leaders understand that Kyrgyzstan, Tajikistan, Kazakhstan can go in more integrative relations only in terms of widening energy market. And not only becoming energy exporters, importers, transit countries but member of energy club of equal interests in deal with China, India, Pakistan. Russia's experience with Central Asian electrical systems and its own vast hydroelectric potential makes Russia ready to facilitate Central Asia's hydroelectric needs. It also blends in with the concept of an Energy Club of the Shanghai Cooperation Organization (CSO). The elite of Russia in its decision to participate in the creation of energy and transport corridors in Eurasian region have far reaching geopolitical goals. The leaders of Russia, Kazakhstan, and Belarus have signed in May 2014 a treaty in Astana on the creation of a Russian-led Eurasian Economic Union (EES) which will come into effect in January 2015. Cutting down trade barriers and comprising over 170 million people it will be the largest common market [18].

Russian economic overdependence on China, as a result of which Russia is attempting to connect with Mongolian and South Korean regional integration initiatives and is seeking warmer ties with Japan. Indeed, Russia's 'turn to the East' has put it in a politico-economic position of precarious overdependence on China — this is unlikely to be sustainable and is likely to affect Russian security interests negatively over time. The interlinking of the EEU and the Belt is still unfolding, but it has brought Russia and China close. And Beijing has own plans for a "Polar Silk Road" in the Arctic as global warming allows for the expansion of shipping routes across the top of the world. China, which does not border the Arctic region but is one of thirteen countries holding observer status with the Arctic Council, released the white paper on Friday calling for greater international cooperation over infrastructure and shipping routes in the Arctic. The Northeast Passage above Russia offers a faster route than the 48 days it can take to sail from northern China to Rotterdam via the Suez Canal. In 2017 a Russian tanker travelled from Norway to South Korea without an icebreaker escort for the first time in a trip that took 19 days. China dreams to have a major role in expanding to network of shipping routes. But this plan contradicts Russian's interests [22]. Traditionally, Indian policy toward China has been mostly characterized by continuity. But though Beijing has resolved most of its land border issues with neighbouring Russia, Pakistan and Afghanistan, India remains an exception. India has other worries over China's growing presence in the region, fearing strategic encirclement by a "string of pearls" around the India Ocean and on land as China builds ports, railways and power stations in country such as Nepal, Sri Lanka and Bangladesh. The current strategic mistrust between Delhi and Beijing will make it very difficult for Indian policymakers to accept the "One Belt, One Road" initiative in its present form Beijing has to co-design the new Silk Road with India for it to have any chance of success. If the Chinese government wants to address

the trust deficit and get a larger buy-in from Indians, it will have to engage Delhi in designing and implementing “One Belt, One Road” [4].

At this point in time, the Belt may offer limited prospects as a platform for broader EU–China cooperation on harder security issues in Eurasia. However, it does represent an opportunity for the EU to work towards closer development–security cooperation on a range of softer security or developmental topics. Pre-empting negative geopolitical and geo-economics competition with China, the EU can utilize the Belt to gradually hone strategic ties with China, and nurture greater mutual political trust and understanding of security interests. Admittedly, such engagement might take place only gradually, given geopolitical and geo-economics realities, as well as EU institutional lacunae. However, the EU could start with a strategic assessment and the creation of a forward-looking agenda that discusses the Belt’s security implications in Central Asia, South Asia and other Eurasian (sub-) regions of EU security interest [10]. Theresa May has joined The UK to “Great Game” and sidestepped a Chinese push for a formal endorsement of its 900bn Silk Road strategy, suggesting Britain still has concerns about China’s political objectives for the huge infrastructure project. The UK did not sign a memorandum of understanding giving Britain’s official endorsement to the 900bn dol. Critics have said the project is designed to pull other countries in the region deeper into China’s sphere of influence, and that it could give unfair preferential treatment to Chinese contractors. ‘Global standards and cyber security’ amid doubts over political aims of Xi Jinping Belt and Road plan [7].

Scientific novelty. For the above analysis were used wide range of sources and made different comparison but it is still very preliminary but it does support a gradual development of new thinking and a new approach in China’s OBOR’s foreign policy strategy under Xi that point to big changes in the way that China engages with the international system. Further research is needed and it seems especially important to focus on the implications of the domestic focus in the Chinese leadership – that is their focus on meeting the growing domestic expectations to the role that China will play in the international system in the years to come. But already possible to say that so a kind stratagem’s “crossing the river by feeling for the stones” approach still seems to best characterize the overall development in Chinese foreign policy behaviour rather than a new overall guiding strategy or master plan of OBOR.

Conclusion. A part of what have been signified “new OBOR” are in fact previously carried over projects which are being given new life became a part of “China dream”. Hu Jintao had earlier said about new Silk Road initiative, but it had not gone anywhere. This stratagem was the first to call on Chinese enterprises and industries to “go out” and invest abroad. That is why OBOR is “upgrade” of China’s Going Out policy for China’s businesses and industries. The stratagem of the China Dream was directed to implementing balance between collective identity and individual aspirations: Chinese people feel as having a collective will and identity shaped by a difficult history. It claims that Xi as the first Chinese leader since Deng is strong enough to push through a rethinking of China’s foreign policy strategy. The Belt is a long-term Chinese connectivity vision with no a priori

parameters on methods, actors or mechanisms, nor much granularity to date. It therefore allows a great deal of flexibility and could become a leading new model of cooperation and global governance. The Belt will certainly expand China's overseas security interests and will require China to take an increasingly active stance on regional security affairs, not least to protect its investments. China's non-interference stance, which has already been evolving over the past few years, will likely become much more creative in the future. Yet, how this unfolds will depend on the specific security dynamics in Belt target states, as the Belt resources interest implementation progresses.

References:

1. *Bell Daniel A.* The China Model: Political Meritocracy and the Limits of Democracy. Princeton University Press, 2016. 360 p.
2. *Boulnois L.* La Ruta de la Seda. Barcelona: Ed. Atalaya, 2004. 463 p.
3. *Buckleyfeb Chris.* Xi Jinping Thought Explained: A New Ideology for a New Era [Электронный ресурс] // The New York Times. 2018. 26 February. (查看简体中文版 查看繁体中文版). URL: <https://www.nytimes.com/2018/02/26/world/asia/xi-jinping-thought-explained-a-new-ideology-for-a-new-era.html>
4. *Cai Peter.* Why India Is Wary of China's Silk Road Initiative [Электронный ресурс] // WorldPost. URL: https://www.huffingtonpost.com/peter-cai/india-china-silk-road-initiative_b_11894038.html
5. *Chin Tamara.* The Invention of the Silk Road, 1877 // Critical Inquiry. 2013. Vol. 4. № 1 (Autumn). P. 194–219.
6. *Economy Elizabeth C., Levi Michael A.* How China's Resource Quest is Changing the World. Oxford University Press. 2014. 296 p.
7. *Elgot Jessica.* Theresa May sidesteps backing \$900bn Silk Road project of China [Электронный ресурс] // The Guardian. 2018. Wed 31 Jan. URL: <https://www.theguardian.com/politics/2018/jan/31/theresa-may-holds-off-backing-china-900bn-pound-silk-road-strategy>
8. Executive Summary [Электронный ресурс] // A synthesis of ideas from the Harvard University Advanced Leadership Initiative Global Conference "China Evolving". 2013. June 10–14. Shanghai, China. URL: https://advancedleadership.harvard.edu/files/ali/files/2013_global_conference.pdf
9. *Ferdinand Peter.* Westward ho — the China dream and 'one belt, one road': Chinese foreign policy under Xi Jinping // International Affairs. 2016. 92: 4. P. 941–957.
10. *Ghiasy Richard, Zhou Jiayi.* The Silk Road Economic Belt. Considering security implications and EU-China cooperation prospects. Stockholm: SIPRI, 2017. 76 p.
11. *Hansen V.* The Hejia Village Hoard: A Snapshot of China's Silk Road Trade // Orientations. 2003. 34 (2). P. 14–31.
12. *Hedin Sven.* The Silk Road. Book Faith India; Facsimile of 1924 edition, 1994. 322 p.
13. *Heying Chen.* Foreign policy in 2015 to focus on 'Belt and Road' initiatives [Электронный ресурс] // The Global Times. 2015. 3-9. URL: <http://www.globaltimes.cn/content/910919.shtml>
14. *Hirth F.* China And The Roman Orient: Researches Into Their Ancient And Mediaeval Relations As Represented In Old Chinese Records. New York: Paragon Books, 1996. 348 p.
15. *Imas Eugene.* The New Silk Road to Nowhere. U.S. post-2014 development plans for Central Asia are worthy, but at risk of strategic failure [Электронный ресурс] // The Diplomat. 2013. 18 December. URL: <http://thediplomat.com/2013/12/the-new-silk-road-to-nowhere>.

16. *Julien François*. Traité de l'efficacité. Le Livre de Poche, 2002. 256 p.
17. *Marlène Laruelle, Huchet Jean-François, Peyrouse Sébastien, Balci Bayram*. China and India in Central Asia A New "Great Game"? Palgrave Macmillan, 2010. 268 p.
18. *Minin Dmitry*. The Strategic Alliance Being Overlooked between Russia and China [Електронний ресурс] // Strategic Culture Foundation. 2014. 29.05. URL: <http://www.strategic-culture.org/news/2014/05/29/strategic-alliance-being-overlooked-between-russia-china.html>
19. Situation and Policies of China's Rare Earth Industry [Електронний ресурс] // Global times. 2012-6-20. URL: <http://www.globaltimes.cn/content/716071.shtml0>
20. *Sørensen Camilla T. N.* The Significance of Xi Jinping's "Chinese Dream" for Chinese Foreign Policy: From "Tao Guang Yang Hui" to "Fen Fa You Wei" // JCIR. 2015. VOL. 3. No. 1. P. 53–73.
21. *Winnail Douglas S.* An Unexpected Outcome of China's New Silk Road [Електронний ресурс] // Tomorrow's World. 2018. January-February. URL: <https://www.tomorrowworld.org/magazines/2018/january-february/an-unexpected-outcome-of-chinas-new-silk-road>
22. *Woodhouse Alice*. China outlines plans for "Polar Silk Road" in Arctic // Financial Times. 2018. January 26.

Дікарев О. Китайська ініціатива "одного поясу та одного шляху": витоки та сучасність ресурсної дипломатії.

Стаття присвячена праксеології геополітичної концепції Китайського Шовкового шляху. Метою дослідження є прояснення світополітичного контексту мети позиціонування китайською дипломатією готовності на співпрацю з рядом держав та ЄС в "Ініціативі один пояс та одна дорога". Використовується історіологічний та системний методи аналізу для прояснення: (1) ролі китайської геополітичної стратегічності в планах еліти по зміні географії світового політичного процесу в їх витоках та сучасності; (2) місця стратегії "Один пояс та одна дорога" в концепціях еліт по трансформації Китаю до рівня світового лідера; (3) ролі ресурсних інтересів у цих проектах; (4) ролі та інтересів інших держав в актуалізації проекту; (5) рівня впливу на перебіг міжнародних відносин. Встановлено, що еліта Китаю актуалізує: (1) власну концепцію розвитку інфраструктури в змагальній тріаді варіантів "(1)США-(2)РФ-(3)ЄС"; (2) еліта країн Центральної Азії, зокрема, лідери Китаю скористалися відносним занепадом впливу Росії і проблемами США в Афганістані для розширення свого впливу; (3) китайський концепт нового Шовкового шляху спрямовано на забезпечення постачання природних ресурсів, зокрема енергоносіїв – по суші з газових і нафтових родовищ Центральної Азії і по морю через Малаккську протоку та полярні регіони.

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-46-55>

Надійшла 27 березня 2018 р.

Л. О. ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА

<https://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2018, вип. 56(2), с. 56–65

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-56-65>

На основі аналізу змісту управлінської діяльності визначено внутрішні та зовнішні умови реалізації професійно значущих якостей та здібностей до управлінської діяльності, аналіз яких дозволив виявити особливості процесу розвитку управлінського персоналу промислових підприємств. Виявлені проблеми, що виникають у процесі розвитку управлінського персоналу, дозволили розробити заходи щодо удосконалення даного процесу для вітчизняних підприємств.

Досягнення високої ефективності діяльності підприємств можливе за умови підвищення ефективності усіх наявних ресурсів, зокрема людських. Унікальність людського фактора виробництва криється, з одного боку, в його здатності до синергетичного розвитку з усіма іншими системами організації та капіталізації — з іншого. Саме ця особливість в умовах високих темпів технічного та технологічного розвитку, наукомісткості виробництва може стати базисом для підвищення ефективності як окремих підприємств, так і національної економіки загалом. Беручи до уваги важливість проблематики активізації резервів людського капіталу, його розвитку як для підприємств, так і всієї економіки питання розвитку персоналу, розвитку трудового потенціалу на всіх рівнях присвячено низку досліджень.

Питанням розвитку персоналу організації значну увагу приділили В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк [4, 148], В. А. Савченко [12, 17] і О. В. Крушельницька, А. А. Котвицький [9, 101], В. Р. Веснін [2, 191], С. В. Шекшня [14, 31], Джой-Меттьюз Д. [5, 20], які розглядали розвиток персоналу як процес, що спрямований на набуття працівниками компетентностей, які йому необхідні для виконання виробничих функцій, завдань, обов'язків, та підвищують рівень реалізації робочої сили та конкурентоспроможності працівників на ринку праці. Основною формою реалізації розвитку персоналу в працях цих авторів виступають процеси підготовки, перепідготовки та професійного навчання персоналу.

У працях науковців О. С. Анісімова, А. А. Деркача [1, 104], В. Г. Зазикіна [6, 54], А. К. Маркова [10], В. М. Колпакова [8, 254], Г. П. Щедровицького [15], Г. В. Щокіна [16, 152] питання розвитку персоналу розглядається з позиції створення умов для розгортання наявних розумових, творчих, фізичних резервів особистостей у процесі життєдіяльності та трудової діяльності особистості. Ступінь реалізації резервів залежить від відповідності управлінського впливу спадковим програмам (біологічному коду і соціальним умовам), а також від ступеня сприятливості умов зовнішнього середовища. Передумовою розвитку персоналу в цьому аспекті виступають дослідження психофізіологічних характеристик працівників, закономірності факторів та умов їх самореалізації та розроблення управлінських впливів, що дозволяють працівникам розкритися та розвинути творчий потенціал, досягти акме-вершин — вершин досягнень як професійної діяльності, так і реалізації творчого потенціалу особистості. Головною функцією у реалізації політики розвитку управлінського персоналу при цьому науковці визначають створення умов для самореалізації особистості, визначення перспективних напрямів її розвитку в певній соціальній спільноті, трудовому колективі, організації.

При всій значущості зазначених досліджень у них здебільшого зосереджена увага на діяльності кадрових служб щодо організації розвитку персоналу, водночас врахування особливостей цього процесу для окремих категорій працівників, зокрема управлінського персоналу, потребує подальшого дослідження.

Метою статті є визначення особливостей та проблем, що виникають у процесі розвитку управлінського персоналу промислових підприємств та розроблення перспективних заходів, спрямованих на удосконалення цього процесу.

Необхідність розвитку управлінського персоналу виробничих підприємств зумовлена переважно двома варіантами походження керівників та відповідно різними підходами до розвитку їх професійної компетентності. У першому випадку це необхідність розвитку керівників у сфері виробничої діяльності. Наявна недостатня компетентність зазвичай спричинена тим, що керівник не повною мірою обізнаний щодо специфіки діяльності структурного підрозділу чи підприємства загалом, водночас може мати позитивний досвід керування виробничими об'єктами подібного профілю. Такі керівники часто з'являються в структурному підрозділі через ротацію або залучаються в організацію через застосування таких технологій прямого пошуку персоналу (Direct Search) як хедхантинг (headhunting) та відбір керівників на посади топ-менеджерів Executive Search. У цьому випадку керівники мають виявляти високий рівень аналітико-пізнавальної активності, що дозволяє їм досить швидко увійти в хід справи та управляти підприємством чи підрозділом на основі попередньо набутого досвіду.

Інший, більш типовий випадок — це поступовий розвиток управлінського персоналу, що посів керівну посаду в результаті кар'єрного зростання. Слід відзначити, що розвиток власних управлінських кадрів украй важливий для підприємств зі складною, унікальною технологією, наприклад, приладо-, машинобудівні. Практично близько 90 % усіх керівників на таких підпри-

ємствах — це технічні службовці, що досконало оволоділи тонкощами конструювання, програмними конструкторськими продуктами, деталізованими схемами та технологічними особливостями зборки, схемами організації виробництва, що обізнані з особливостями специфікації деталей та вузлів, їх відмінностями залежно від підприємств-виробників. Водночас у таких керівників відчувається брак досвіду формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, вирішення стратегічних та тактичних фінансово-економічних проблем, розв'язання юридично-правових питань, виконання адміністративно-управлінських функцій. Такі керівники змушені поступово розширювати свої компетенції знаннями економічного, юридичного, управлінського профілю. Слід зауважити, що підприємства, які залучають персонал на керівні посади лише за допомогою зовнішніх джерел, ризикують втратити суттєвий мотиваційний важіль, яким виступає кар'єрне зростання. Саме планування кар'єри та формування кадрового резерву підвищує рівень прихильності персоналу до організації, забезпечує згуртованість колективу, підвищує ефективність внутрішньо-організаційної взаємодії між працівниками та підрозділами. Важливість забезпечення розвитку персоналу, наступництва від коуча до учня має бути спрямоване на формування стабільного кістяка професійних кадрів, які гуртуються навколо успішних менеджерів, що вкрай важливо для забезпечення стабільної роботи підприємства, особливо за умов високих темпів техніко-технологічного розвитку, необхідності технологічного оновлення, перепрофілювання чи реструктуризації підприємства. Адже зрозуміло, що неможливо передбачити достовірно, яким чином будуть розвиватися технології, ринки, що будуть змінюватися напрями діяльності підприємства, головне, щоб персонал, насамперед управлінський, став основою адаптивної політики. А для цього необхідно сформувати такий склад лояльного до організації персоналу, який би не зупинявся на досягнутому, а постійно шукав можливості для розвитку організації та водночас свого розвитку. Таким чином, управління розвитком керівних кадрів дає змогу розширити їх компетентність, забезпечити вищий рівень конкурентоспроможності керівників, що є взаємовигідним як для менеджерів, так і для підприємства загалом. Головною метою розвитку управлінського персоналу є забезпечення нинішніх та майбутніх потреб організації у керівних кадрах, які б не лише реалізовували управлінські функції, а й могли б забезпечити синергетичний розвиток усіх підсистем підприємства [7; 13].

Слід відзначити, що розвиток управлінського персоналу має свої особливості та повинно спиратися на комплекс організаційно-управлінських заходів щодо планування ділової кар'єри, службово-професійного просування, ротації, роботи з кадровим резервом та формування умов, середовища для самоудосконалення, підвищення професійного рівня та управлінської майстерності керівників з тим, щоб вони могли просуватися по службі та ефективно вирішувати майбутні завдання діяльності підприємства. Зауважимо також, що навчання персоналу не повинно ототожнюватися з його розвитком, хоча воно і закладає передумови для цього. Якщо ж навчання персоналу починається з кадрового планування штатно-кваліфікаційної структури

персоналу та передбачає розроблення планів навчання працівників для отримання нових знань, навичок з метою виконання працівником відповідних функцій, то розвиток персоналу спрямований на розгортання можливостей особистості, сприяє її гармонійному розвитку, самореалізації, досягненню значно вищого рівня задоволення трудовою діяльністю. Відповідно, для забезпечення розвитку управлінського персоналу найперше необхідно виявити працівників підприємства, які мають базові професійно значущі якості, здатності для здійснення управлінської діяльності, а також навички керівної роботи, прийняття управлінських рішень, які є основою для подальшого розвитку та розгортання. У цьому аспекті необхідно чітко визначити чи не суперечить управлінська діяльність психофізіологічним параметрам працівника, його біологічному коду, ціннісним установкам, що реалізуються в прагненні вертикальної кар'єри. Також необхідно встановити, чи зацікавлений працівник очолювати підрозділ, брати відповідальність за управлінські рішення, які приймає, адже наявність здатностей та професійно значущих якостей ще не означає бажання їх реалізовувати в конкретних життєвих обставинах та виробничих умовах.

Розглядаючи умови, насамперед слід розділити їх на внутрішні та зовнішні щодо самого носія професійних здатностей. Внутрішні — зумовлені фізіологічними та психологічними особливостями людини, її біологічною природою та особливостями виховання, а зовнішні — визначають умови реалізації професійно значущих якостей та здібностей до управлінської діяльності (див. рис.).

Важливість врахування психофізіологічних параметрів зумовлена тим, що не кожна людина може бути керівником. Фізіологічні особливості є головними, адже людина повинна враховувати власні біологічні особливості в ході своєї життєдіяльності та діяльності. Так, зокрема, керівник повинен мати міцне здоров'я, вміти швидко реагувати у критичних ситуаціях, що зумовлено швидкістю нейрофізіологічних процесів, бути емоційно та стресостійким, що залежить від нервової системи та групи крові та пов'язано зі схильністю до ризику, сміливістю та підприємливістю постійно набувати нових компетенцій, за що відповідає пізнавальна активність мозку. В підтвердження теорії врахування біологічних умов успішної управлінської діяльності можна навести праці Пітера Д'Адамо, американського доктора натуропатії, який розглядав взаємозв'язок групи крові з оптимальною дієтою та образом життя взагалі, емпірично визначивши, що люди з I групою крові найбільш стійкі до стресогенних впливів [3]. Також досить докладно аналізував властивості характеру у взаємозв'язку з фізіологічними особливостями людини фахівець у галузі психології та кадрового менеджменту Г. В. Щокін [16], який визначив характерні для керівників риси обличчя, зовнішності.

Аналізуючи зовнішні умови реалізації професійно значущих якостей до управлінської діяльності, слід насамперед розглянути особливості формування кадрової політики. Так, кадрова політика вітчизняних підприємств в останні роки все більше характеризується деструктивними явищами, які виражаються скороченням штатної чисельності персоналу з відповідним аку-



Рис. Умови реалізації професійно значущих якостей та здібностей до управлінської діяльності

мулюванням функцій та збільшенням рівня відповідальності, закріплених за окремими посадами, з одночасним знеціненням інтелектуальної складової кадрового потенціалу.

Особливо відчутним стало нівелювання кваліфікації із січня 2017 року, коли мало місце різке, практично у два рази, підвищення мінімальної заробітної плати з одночасним встановленням більш жорсткої адміністративної відповідальності за несплату, не своєчасну чи не у повному обсязі сплату єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та погашення наявної заборгованості [11].

Слід при цьому зауважити, що в попередній період, зокрема з 2014 по 2016 роки, рівень мінімальної заробітної плати практично не змінювався та давно потребував коригування відносно вартості мінімального споживчого кошика.

Відтак зміни оплати праці мали б торкнутися лише найбільш прошарків працівників та незначною мірою відбитися на зростанні фонду оплати праці і, відповідно, собівартості продукції. Втім значна тінізація ринку праці, тенденція до оплати праці “в конвертах”, призвела до деформування структури фондів оплати праці, практично не змінюючи в короткостроковому періоді їх розмірів.

У результаті цього підприємства підняли розміри мінімальних окладів і тарифних ставок до встановленого урядом мінімального розміру, хоча не мали для цього економічного підґрунтя, водночас не збільшили ставки оплати праці інших працівників, а, навпаки, скоротили надбавки та доплати — додаткову заробітну плату. Таким чином, диференціація оплати за просту та складну, відповідальну працю скоротилась. Таке знецінення розумової праці змінило уявлення досвідчених працівників, особливо спеціалістів і керівників управлінського та технічного рівня, щодо доцільності їх діяльності, прагнень до професійної самореалізації і професійного розвитку. Зміна мотивів знайшла своє вираження в орієнтації не на якість трудової діяльності, а на кількісне її вираження, породжуючи та поширюючи некомпетентність.

На тлі незначно зростаючого сукупного попиту, підприємства не могли суттєво підвищити ціни, відтак стримували зростання собівартості за рахунок скорочення зайнятих, причому не завжди обґрунтованого. Тенденція до вивільнення персоналу наклалася на лібералізацію умов зовнішньої трудової міграції, що призвело до перерозподілу зайнятих у сфері більш оплачуваної, офіційної зайнятості, виїзду кваліфікованих працівників за кордон.

Звільнення досвідчених працівників у подальшому може призводити до руйнування системи наставництва, кадрового резерву, порушення планів службово-професійного просування кадрів, розвитку працівників, а в деяких випадках навіть до неможливості якісного виконання завдань діяльності. Втрата інтелектуального капіталу на вітчизняних підприємствах набуває системного характеру.

Водночас для підприємств промисловості, зокрема високотехнологічних виробництв, такі зміни супроводжуються не лише втратою доходів, а й конкурентної позиції на ринку. Недооцінка значення персоналу як головного

фактора виробництва зумовили втрату цінного досвіду, комерційної інформації, напрацьованих зв'язків з іншими підприємствами. В умовах глобалізації нехтування цінним інтелектуальним капіталом є вкрай необачним, адже його втрата вимагає від організації збільшення додаткових витрат майбутніх періодів на навчання, адаптацію нових працівників, компенсації втрат унаслідок сповільнення господарської діяльності, її часткового згортання.

Сучасні підприємства усе більше опікуються питаннями вирішення тактичних завдань — комплектування кадрового складу, дотримання мінімальних кваліфікаційних кадрових вимог, водночас проблем розвитку персоналу, а нагромадженню людського капіталу відводиться другорядна роль.

Часто для закриття вакансій підприємства залучають на роботу молодих фахівців без досвіду роботи та призначають їм оплату вищу, ніж працівникам з досвідом роботи. У цьому аспекті загрозливим процесом стає формування негативної мотивації до розвитку, підвищення кваліфікації, особливо це стосується вузьких спеціалістів передпенсійного віку, керівників низового та середнього рівня управління, які не отримують гідної заробітної плати відповідно до рівня відповідальності. Зміна кількісно-якісної структури персоналу відбувається поступово, а втрата компетентного персоналу є непомітною до певного критичного рівня.

Слід зауважити, що здешевлення робочої сили в Україні набуло системного характеру. Цим не могли не скористатися підприємства-нерезиденти та рекрутингові агенції, що застосовують технологію хед хантингу (head hunting).

Непоодинокими є випадки, коли за кордон, зокрема в Китай, країни Балтії, Росії, виїжджають на заробітки цілими бригадами, причому наявність керівної посади не є аргументом продовження трудової діяльності на вітчизняних підприємствах.

Водночас з активізацією глобалізаційних процесів, лібералізацією торговельних відносин з країнами ЄС, необхідністю відповідності сучасному світовому рівню техніко-технологічного розвитку, все більше відчутним стає брак досвіду керівників вітчизняних підприємств щодо організації зовнішньоекономічної діяльності.

Аналізуючи особливості формування умов для реалізації здатностей до управлінської діяльності, нами було проведено опитування управлінського персоналу таких підприємств, як ПАТ “Запоріжтрансформатор”, ПАТ “Укрелектроапарат”, ПАТ “Перетворювач”, які визначили основні проблеми в процесі розвитку управлінського персоналу, а саме:

- відсутність чіткої стратегії розвитку підприємств та, відповідно, розвитку персоналу;
- недостатня компетентність менеджерів щодо налагодження співпраці з закордонними партнерами з точки зору лінгвістичних, технічних, екологічних та юридичних питань, особливо щодо дотримання стандартів виробничої практики ЄС, сертифікації продукції згідно зі стандартами якості ISO9000 та екологічними стандартами ISO 14000, безпеки праці OHSAS 18001;

- недостатній досвід формування консорціумів при виконанні проектів, а також залучення до проектних груп зайвих керівників та осіб, що не мають визначених проектом функцій;
- невідповідність рівня оплати праці та витраченого часу на організаційно-документаційну роботу рівню відповідальності за діяльність структурного підрозділу, що не стимулює до просування вертикальною кар'єрою;
- нівелювання різниці в заробітній платі за відповідальну, складну працю, що зумовлює небажання розвиватися у професійній сфері;
- недостатня мотивація щодо активної інноваційної діяльності, збереження принципу "ініціатива карається";
- недостатня компетентність щодо організації трансферту технологій з науково-дослідного сектору або за угодами передачі інтелектуальної власності;
- невміння формувати систему соціальної відповідальності бізнесу стосовно своїх працівників;
- високий рівень спеціалізації функціональних менеджерів та уповільнена координація через систему внутрішньо-корпоративних зв'язків;
- недостатній рівень повноважень для реалізації управлінських рішень щодо формування організаційної структури, кадрових, фінансових, психологічних питань, що зумовлює недоцільність розвитку працівників управління в цих аспектах;
- стандартні методи та програми навчання працівників, у тому числі й управлінців, що не враховують специфіку підприємства, підходи до підвищення кваліфікації кадрів;
- руйнування системи наставництва, у результаті чого набуті знання та досвід втрачаються разом зі звільненням кваліфікованих управлінців та працівників.

Висновки. Незважаючи на високий рівень професійної компетентності технічних управлінців, загалом управління розвитком працівників на вітчизняних промислових підприємствах є не досить ефективним. Для удосконалення цього процесу доцільними є реалізація наступних заходів:

- удосконалення добору персоналу та формування резерву керівників з числа працівників, які мають відповідні психофізіологічні риси, професійно значущі якості для здійснення управлінської діяльності;
- створення зовнішнього середовища для реалізації та розвитку професійно значущих якостей, здібностей керівника, яке передбачає формування кадрової, мотиваційної політики, управлінської культури, що підвищують лояльність працівників, керівників до організації, формують атмосферу соціальної відповідальності, розвитку та професійного удосконалення;
- реалізація політики розвитку персоналу має бути комплексною та охоплювати процеси планування ділової кар'єри, службово-професійного просування кадрів управління, роботу з резервом керівних кадрів, професійне навчання, адаптацію, оцінювання кандидатів на вакантну

посаду керівників та управлінців щодо стану сформованості та розвитку професійно значущих якостей, здібностей і навичок.

Отже, розроблено рекомендації щодо вдосконалення розвитку управлінського персоналу на вітчизняних промислових підприємствах на основі систематизації та аналізу умов для здійснення управлінської діяльності. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення кадрової, мотиваційної політики, політики добору керівного персоналу та формування резерву керівних кадрів на промислових підприємствах, як найважливіших умов реалізації професійно значущих якостей керівників та їх розвиток.

Джерела:

1. *Анисимов О. С., Деркач А. А.* Основы общей и управленческой акмеологии : учеб. пособие / [Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации]. Москва: С.Е.Т., 1995. 264 с.
2. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе. Москва: Юристъ, 2001. 496 с.
3. *Д'Адамо П.* 4 группы крови — 4 образа жизни. Здоровье, энергия и активность в любом возрасте. Москва: Попури, 2004. 464 с.
4. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / [В. М. Данюк та ін.]; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
5. *Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М.* Развитие человеческих ресурсов. Пер. с англ. Москва: Эксмо, 2006. 432 с.
6. *Зазыкин В. Г., Смирнов Е. А.* Психология и акмеология лидерства: монография. Москва: ЭЛИТ, 2010. 304 с.
7. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: учебник. 3-е изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М, 2005. 638 с.
8. *Колпаков В. М.* Управление развитием персонала: учеб. пособие для студ. вузов. Киев: МАУП, 2006. 712 с.
9. *Крушельницька О. В., Котвицький А. А.* Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: Знання України, 2008. 299 с.
10. *Маркова А. К.* Психология профессионализма. Москва: Междунар. гуманитар. фонд Знание , 1996. 312 с.
11. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 08.10.2010 р. № 2464-VI // Верховна Рада України. Законодавство України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17>
12. *Савченко В. А.* Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
13. *Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т.* Управление персоналом: учеб. пособие. Москва: ПРИОР, 1998. 512 с.
14. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. Москва: Интел-Синтез, 1997. 267 с.
15. *Щедровицкий Г. П.* Методология и философия организационно-управленческой деятельности: основные понятия и принципы: Курс лекций. М.: Путь, 2003. 288 с.
16. *Щекин Г. В.* Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. Киев: МАУП, 2001. 616 с.

Zhalat-Lozinskaya L.O. Features of the process of development of managerial personnel of industrial enterprises.

The achievement of high efficiency of enterprise activity is possible provided that the efficiency of all available resources, in particular human resources, is increased. The uniqueness of the human factor in production lies, on the one hand, in its ability to synergetic development with all other systems of organization, and capitalization, on the other. It is this feature, in the conditions of high rates of technical and technological development, knowledge intensity of production can become the basis for increasing the efficiency of both individual enterprises and the national economy as a whole. Taking into account the importance of the issues of human capital reserves intensification, its development both for enterprises and the entire economy, the issue of personnel development, development of labor potential at all levels is devoted to a number of studies.

In spite of the importance of these studies, they mainly focus on the activities of personnel services in the organization of personnel development, while taking into account the peculiarities of this process for certain categories of employees, in particular management personnel, requires further research.

The purpose of the article is to identify the features and problems that arise in the process of development of managerial personnel of industrial enterprises and the development of promising measures aimed at improving this process.

Thus, on the basis of the analysis of the content of management activities, internal and external conditions for the implementation of professionally significant qualities and abilities for management activity, analysis of which allowed to identify the peculiarities of the process of development of management personnel of industrial enterprises. The revealed problems that arise in the process of development of management personnel allowed to develop measures to improve this process for domestic enterprises.

Recommendations for improving of the management personnel development at the national industrial enterprises were worked out. It's based on the systematization and analysis of conditions for the implementation of management activities. The recommendations for the improvement of personnel, motivational, staff selection, staff reserve policies for the management personnel at the industrial enterprises were proposed. These recommendations form the most important conditions for the implementation of professionally significant qualities of managers and its development.

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-56-65>

Надійшла 24 жовтня 2018 р.

С. Г. ЗІНЧЕНКО

<https://orcid.org/0000-0001-7761-7429>

Міжрегіональна Академія управління персоналом, Маріупольський інститут

ОЦІНКА ВИТРАТ НА ЯКІСТЬ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2018, вип. 56(2), с. 66–76

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-66-76>

Виконано аналіз сучасних підходів до оцінки витрат на якість підприємств в сучасних умовах, запропоновано критерії оцінки якості для підвищення ефективності діяльності підприємств, особливо для сфери послуг, що має логістичні особливості транспортних систем, зокрема, морські порти. Показано, що запропонована автором методика може бути застосована в практиці роботи підприємств будь-якої галузі та сфери власності. На прикладі системи поповнення запасів підприємства і на основі проведеного аналізу оцінки витрат на якість розроблена методика моделювання взаємозв'язків логістичних потоків, зокрема, матеріальних та інформаційних, з різними зацікавленими сторонами. З подальшим удосконаленням систем управління підприємства знижуються організаційні витрати, що підвищує результативність їх роботи та конкурентоспроможність на світовому ринку. Дослідження практично використовувались при експлуатації транспортно-технологічної системи морського порту Східного регіону України.

У зв'язку із загостренням ринкової конкуренції і розвитком систем міжнародної стандартизації компаніям потрібно вирішувати проблему оцінювання реальних витрат на якість продукту, що випускається. Цю проблему досліджували багато іноземних (Джеймс П. Вумек, П. Демінг, В. А. Лапідус) і українських (С. К. Фомічов, П. Я. Каліта) вчених.

Існують розповсюджені омани про витрати на якість. До таких оман належать наступні твердження: “неможливо отримати більш високу якість при більш низьких витратах”, “задоволеність споживача не залежить від цінності продукту”, “дотримання графіка, своєчасність поставок не пов'язані з якістю”, “за якість несуть відповідальність пересічні виконавці”.

Мета дослідження — запропонувати на основі наявних знань і досвіду дослідити сучасні підходи до оцінки витрат на якість підприємств, особливо у сфері послуг.

Для чого ж потрібно визначати й аналізувати витрати на якість? Найвагомішим аргументом стане те, що керівники компаній говорять “мовою гро-

шей”, тобто система обліку витрат на якість в їх розумінні дає можливість кількісно виразити результати виконуваних проектів і тому повинна являти собою вимірювач якості, що пов’язаний з фінансовими показниками. Це особливо актуально для організацій, які працюють у сфері послуг, де є дуже висока оборотність капіталу.

Сфера застосування витрат на якість включає витрати основного виробництва, на допоміжні матеріали, зарплату персоналу, інші прямі витрати, тобто практично все, що входить у собівартість виробництва продукції.

Першим кроком після прийняття керівництвом рішення про початок реалізації програми аналізу витрат на якість в організації має бути створення ефективної команди, що оцінює витрати на якість у кількості 4–6 працівників (представник керівництва, інженер з виробництва, фінансист та ін.), це буде для початку необхідним і достатнім.

Легше всього підрахувати витрати на ліквідацію наслідків відмов обладнання (які підрозділяються на зовнішні й внутрішні), витрати на оцінку якості, витрати на попередження відмов. При цьому непомічена в процесі контролю внутрішня відмова швидко стане зовнішньою, тому необхідно виконувати попереджуючі дії і запобігати появі таких відмов. Таким чином, запобіганню появі відмов і оцінці якості треба приділяти особливу увагу, оскільки інвестуючи саме ці напрями, підприємство зможе в подальшому знизити витрати на внутрішні й зовнішні відмови.

Система управління якістю (СУЯ) створює передумови для отримання результату від витрат на попередження відмов. Тому ці витрати є сенс здійснювати тільки при реально працюючій СУЯ в організації, інакше вони будуть неефективними.

Безпосередньо дані для аналізу витрат на якість можуть надати самі виконавці при ретельному фіксуванні своїх операцій (наприклад, їх обсягу і часу на виконання), а також постійному веденні записів, та аудитори з даних, що отримані в ході незалежної внутрішньої і зовнішньої оцінки. Деякі дані можна отримати з реєстрів бухгалтерського та управлінського обліку.

У галузі послуг дуже важливо рахувати витрати на якість, оскільки навіть дрібні помилки часто обертаються для її підприємств великими втратами, оскільки вони мають велику питому вагу накладних та адміністративних витрат, які вимушено перекладають на споживача, що призводить до зростання собівартості продукції.

Важливо, щоб витрати на якість справді приводили до конкретних поліпшень і досягнення цілей організації, тому процес обліку даних витрат потрібно розглядати комплексно і у взаємозв’язку зі здійсненням поліпшень, реалізацією поставлених цілей.

Збір даних і детальний аналіз витрат на якість сам собою доволі витратний процес, однак частина цих витрат може бути перекладена на постачальників (заміна бракованих матеріалів, контроль продукції) і споживачів (експлуатаційні проблеми, розроблення специфікацій). Таким чином, постачальники і споживачі залучаються до економічного ланцюжка і можуть сформувати загальні цілі, сумісно утворити нову систему (кластер) для підвищення ефективності.

Можна стверджувати, що в сучасній компанії використання витрат на якість постає у ролі сполучної ланки між ініціативами та інвестиціями у сфері якості.

З упровадженням в організаціях СУЯ на основі ISO 9001 функції економічної і бухгалтерської служб практично не змінилися: СУЯ діє сама собою, бухгалтерія вирішує свої задачі [1]. У діючій системі обліку витрат на виробництво значна частина витрат на забезпечення якості продукції розосереджена й знеособлена, що не дозволяє аналізувати їх розподіл і динаміку, знаходити шляхи поліпшення роботи. Тим самим ускладнюється реалізація одного з основних принципів ISO 9001 — безперервного поліпшування, мета якого — скорочення витрат, економія витрат і поліпшення якості продукції.

Для організації обліку витрат на забезпечення якості доцільно доповнити Настанову щодо якості розділом “Управління витратами на якість”, де будуть сформульовані задачі з обліку й аналізу витрат, що вирішуються на кожному етапі виробництва, загальні принципи оцінки, планування й управління цими витратами. Також потрібно розробити процедуру, що регламентує порядок збору фінансової інформації про всі види витрат на якість, у тому числі її обробку та аналіз; визначити відповідальних виконавців, форми реєстрації даних і складання звітів для вищого керівництва. Відповідальним за організацію обліку витрат на забезпечення якості повинен бути фінансовий директор (головний бухгалтер), а відповідальним за їх аналіз, оцінку та вжиття необхідних заходів — представник керівництва з якості.

Витрати на якість можуть бути тільки частиною прибутку організації, тому будь-яке зниження витрат на якість підвищує прибуток, а головна мета аналізу будь-яких витрат — виявлення можливостей щодо їх зниження.

Класифікацію витрат на якість представлено в табл. 1:

Таблиця 1

Класифікація витрат на якість

Вид витрат	Опис витрат
Попереджуючі витрати	Витрати на дослідження, попередження і зниження ризиків виникнення невідповідності чи дефекту
Оціночні витрати	Вартість оцінки досягнення потрібного рівня якості, що включає, наприклад, вартість контролю, який виконується на всіх етапах життєвого циклу продукції
Витрати внаслідок внутрішніх відмов	Витрати внаслідок невідповідності чи дефекту, що виявлені всередині організації на будь-якому етапі життєвого циклу продукції, наприклад, витрати на утилізацію, переробку, повторні випробування, повторний контроль і повторні конструкторські роботи
Витрати внаслідок зовнішніх відмов	Витрати внаслідок невідповідності чи дефекту, що виявлені після поставки споживачу і можуть включати витрати внаслідок рекламаций, вартість заміни та пов’язані з цим витрати

Сума всіх цих витрат дає загальні витрати на якість [2].

Витрати на якість, що особливо важко піддаються обліку, можливо оцінити експертним способом за допомогою методики, детально викладеної у [3]. При цьому можуть бути оцінені витрати будь-якого процесу по елементах. Облік упущеної вигоди теж допомагає аналізувати витрати [3].

При аналізі будь-яких витрат слід прагнути максимального спрощення формул і мінімізації потрібних вихідних даних. Витрати розподіляються на групи витрат на відповідність (задовільне функціонування процесу) або на групи витрат унаслідок невідповідності (надлишкові витрати внаслідок різних видів утрат). Таким чином, можна окремо підрахувати сумарні витрати на відповідність даного процесу і сумарні витрати внаслідок невідповідності процесу.

Розподіл витрат на групи полегшує наступний аналіз звітів по затратах процесів. Аналіз процесів дає основу для системи їх виміру і моніторингу. При цьому модель витрат повинна залишатися сталою, щоб мати можливість проводити порівняння з попередніми періодами і спостерігати за тенденціями у витратах. Епоха масового виробництва змінилася епохою бережливого виробництва [4].

Уявимо систему поповнення запасів організації у вигляді оптимальної інформаційно-логістичної схеми (рис.).

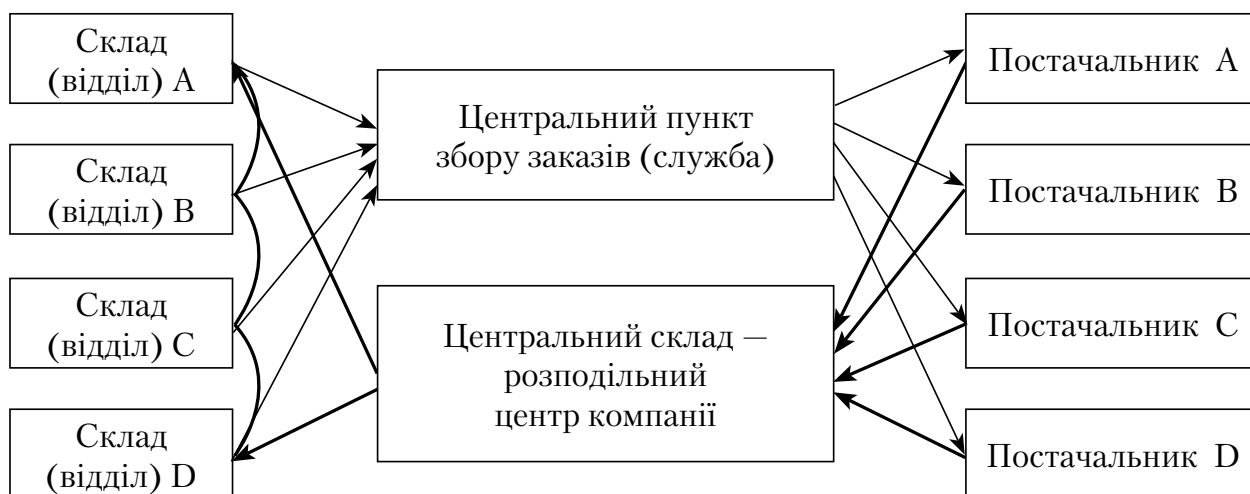


Рис. Система поповнення запасів підприємства

Умовні позначення:

—————> інформаційний потік
—————> фізичний потік товарів

У результаті впровадження в логістичних центрах цієї схеми, наприклад у морських портах, поліпшується якість обслуговування внутрішніх складів і дільниць, збільшується процент поставок, що здійснюються повністю, у строк і без пошкоджень, а також реалізується принцип менеджменту — керування взаєминами з постачальниками.

Можна вести облік витрат не тільки в грошовому еквіваленті, а й за часом (тривалістю) виконання і частоти виконання процесу, в натуральних одиницях тощо. Основною цінністю слід вважати продукцію підприємства, що відповідає вимогам споживачів. Правильне поліпшення якості цієї продукції у підсумку має призвести до загального зниження витрат.

Отже, при проведенні аналізу й оцінюванні витрат на якість основною метою є оцінка необхідних інвестицій для забезпечення і поліпшення якості продукції, що випускається, при мінімізації загальних витрат на її виробництво та експлуатацію. А ключовий елемент аналізу — виявлення взаємозв'язків витрат на якість і результатів господарської діяльності підприємства (в одному періоді).

Затрати на якість підприємств України значною мірою можуть бути знижені за рахунок виявлення специфічних причин утрат, своєчасної реалізації коригуючих дій. Усі рекомендації з поліпшення для полегшення їх обліку повинні містити дані про вартість застосування цих пропозицій. Коригуючі дії повинні переслідувати основну мету: визначити причину і з найменшими витратами для організації отримати найкращі результати.

Щодо логістичних розподільчих центрів, то для них важливо і в подальшому поліпшувати оперативність і точність надання послуг клієнтам по всьому логістичному ланцюжку проходження вантажу.

Кожна організація, що сертифікована на відповідність вимогам [5], повинна не тільки визначити й описати свої процеси, а й оцінювати їх із встановленою періодичністю. Для цього потрібно визначити критерії процесів і потім періодично аналізувати їх, вносячи за необхідності певні зміни [6]. Щоб оцінювати процеси організації, автором запропоновано реєстр критеріїв, що наведений в табл. 2:

Таблиця 2

Реєстр критеріїв процесів СУЯ для організації

Процес	Критерій
1	2
Управління документованою інформацією	Відношення кількості заявок, що виконані в строк, до загальної кількості заявок. Відношення кількості заходів плану по стандартизації, що виконані в строк, до загальної кількості заходів даного плану. Відношення факту статті фінансового плану “Витрати на документування” до загальних витрат фінансового плану. Час проходження документа по підпроцесах “планування-розробка-затвердження”. Кількість повернень при оформленні документів. Експертна оцінка в балах, у тому числі по структурних підрозділах. Відношення фактично виконаного фінансового плану до загальних витрат фінансового плану (економічний ефект)

1	2
Розробка стратегічних цілей та прогнозів	Оцінки експертів (наприклад, за 5-бальною шкалою). Ефективність оцінюється, як динаміка змін показників, що характеризують стратегічні цілі. Відношення показників діяльності підприємства за поточний період до аналогічних за попередній період. Відношення досягнутого значення цілі у сфері якості до запланованого значення цієї цілі
Аналіз з боку керівництва	Відношення середньої оцінки системи за результатами аудиту поточного періоду до аналогічних даних аудиту попереднього періоду. Оцінка результативності СУЯ (відношення досягнутих значень показників до аналогічних запланованих)
Управління персоналом	Відношення кількості працівників, які не пройшли атестацію до загальної кількості атестованих. Укомплектованість (відношення штатної чисельності персоналу до запланованої, рекомендованої нормами). Кількість невідповідностей на одного працівника. Динаміка оцінок (атестації) робочих місць. Відношення працівників, які фактично пройшли навчання до запланованої кількості навчених
Технічне обслуговування	Відношення кількості позапланових відмов у поточному періоді до аналогічних даних попереднього періоду. Відношення кількості ремонтів, що виконані в строк, до кількості запланованих ремонтів поточного періоду. Відношення фактичних коштів, що витрачені на ремонт до суми запланованих коштів на ремонти. Кількість повторних ремонтів одного устаткування. Цінність ремонтів (відношення кількості претензій по ремонтах до загальної кількості відремонтованих вузлів). Відношення показника якості продукту після ремонту до показника аналогічного продукту до ремонту. Ефективність виконаних ремонтів (відношення вартості відновлювальних робіт за звітний період до загальної вартості поточного і капітального ремонту за звітний період). Кількість аварійних ситуацій за період (з обов'язковим виявленням і усуненням причини). Своєчасність виконаних ремонтів (відношення вартості ремонтних робіт, що виконані в строк, до загальної вартості ремонтних робіт за період). Витрати енергоресурсів, порівняно з аналогічними даними їх витрат за попередній період. Час простою (відношення часу, коли устаткування вийшло з ладу до норми планового часу його ремонту)

1	2
Маркетингові дослідження	Динаміка обсягів продаж (зміни протягом часу). Перевищення випуску продукції відносно до продаж. Кількість перевищення обсягів складських запасів. Оцінка формування завдань на проектування. Достатність інформації для прийняття рішень
Оцінка вимог споживачів, аналіз контрактів	Час від отримання заявки до укладення контракту. Відношення невиконаних у строк контрактів до їх загалу. Тенденція невиконання контрактів з вини компанії. Відношення укладених контрактів до намірів укладення
Зворотний зв'язок зі споживачами	Кількість рецидивів і коригуючих дій по претензіях (вимогах) споживачів. Кількість коригувань характеристик продукції, тобто гнучкість/швидкість реагування на зміни вимог споживачів
Проектування, модернізація продукції і процесів	Відношення фактичних витрат на модернізацію до запланованих. Відношення фактично виконаної кількості модернізацій до їх запланованої кількості. Відношення кількості розробок, затверджених керівництвом до загальної кількості інновацій. Тенденція виявлених помилок при проектуванні
Закупки	Відношення кількості отриманих на склад запасів сировини і матеріалів до загальної кількості сировини, що запущена у виробництво. Відношення кількості зривів у поставках до загальної кількості поставок. Відношення фактичних залишків сировини до нормованих. Відношення ритмічності забезпечення сировиною потрібної якості до асортиментного плану на період. Відношення кількості заявок, що виконані в строк, до загальної кількості прийнятих заявок. Кількість претензій по якості до закупленої сировини. Загальний обсяг відбракованої сировини. Відношення кількості закупок, що визнані підрозділами невідповідними до загальної кількості закупок по них
Виробництво продукції	Відношення фактично виробленої продукції до плану. Відношення випуску придатної продукції до об'єму випуску. Наскрізний випуск придатної продукції окремо по кожному виду. Відношення фактичних витрат сировини і енергоресурсів до планових аналогічних витрат на поточний період. Виконання затверджених питомих норм витрат сировини і енергоресурсів порівняно з попереднім періодом

1	2
Зберігання продукції	Кількість несвоєчасних сигналів про зниження мінімальних запасів продукції, матеріалів на складах. Кількість критичних ситуацій, що виникли внаслідок несвоєчасного інформування підрозділів про отримання нових видів сировини/матеріалів. Відношення кількості продукції, що пошкоджена з вини підприємства, до відвантаженої продукції за цей період. Відношення обсягів втрат при транспортуванні та зберіганні до аналогічних даних попереднього періоду
Управління контрольним і вимірjuвальним обладнанням	Результативність метрологічного забезпечення. Відношення кількості засобів вимірjuвальної техніки (ЗВТ), по яких виявлені порушення, до загальної кількості ЗВТ. Відношення фактичних інвестицій для оновлення ЗВТ до інвестиційного плану
Внутрішній аудит	Кількість рецидивів щодо невідповідностей процесу, що виявлені в ході аудиту, їх відношення до загальної кількості невідповідностей. Відношення кількості коригуючих дій, що не виконані своєчасно, до загальної кількості невідповідностей. Кількість підрозділів, в яких проводилось анкетування, у тому числі оцінка цінності аудиту — заплановані і виконані заходи по незадовільних оцінках в анкетах
Управління невідповідною продукцією	Встановлена допустима норма браку (відношення кількості фактично відбракованої продукції до загальної кількості відвантаженої продукції)
Статистичний аналіз	Динаміка змін показника, що аналізується (відношення фактичних значень до запланованих). Відношення проаналізованих критеріїв оцінок процесів до їх планової кількості, повноти даних для аналізу
Коригуючі дії й аналіз ризиків	Відношення кількості невідповідностей, що повторюються, до загальної кількості невідповідностей. Кількість повторно призначених коригуючих дій. Кількість повторно призначених аудитів і перевірок. Ефективність коригуючих дій (відношення значення критерію аналізу процесу до їх виконання до значення аналогічного критерію після їх виконання)
Ранжування	Показники рівня і результативності ранжування. Відношення кількості процесів, що виділені як значущі, до загальної кількості процесів. Визначення фактичних значень ранжування доти, доки потрібні показники не будуть досягнуті

Актуальність даних досліджень процесного підходу організації в їх практичній реалізації на підприємствах морського транспорту України в даний

момент. Запропоновані автором методи досліджень є універсальними й легко можуть бути розповсюджені на логістичні центри, транспортні підприємства, а також на інші підприємства у сфері надання послуг та в інших галузях народного господарства усіх форм власності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження витрат СУЯ підприємств є важливим з точки зору аналізу всього транспортно-логістичного ланцюжка руху вантажів Південно-Східного регіону і України загалом.

Економічна ефективність при вирішенні проблеми подальшого вдосконалення СУЯ, зниження організаційних витрат підприємств впливає на проблему підвищення результативності їх роботи, а отже, і на їх конкурентоспроможність на світовому ринку.

Запропонована методика дозволяє розвивати науковий аспект моделювання транспортно-технологічних систем, їх процесів та об'єктів, а також оптимізувати логістичні потоки регіонів.

Джерела:

1. Зинченко С. Г. Совершенствование организации учетно-экономической службы предприятия (на примере ГП “ММТП”) // Вісн. Приазов. держ. техн. ун-ту: зб. наук. пр. (Серія: Економічні науки). 2012. Вип. 23. С. 102–105.
2. ISO/TR 10014:2006. Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits (Управление качеством — Указания по получению финансовых и экономических выгод) // Междунар. организация по стандартизации ИСО. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/37263.html>
3. Войнаренко М. П., Зинченко С. Г., Зленко С. М., Тарута О. О. Інноваційні стратегії управління підприємством за умов глобалізації: монографія / [за наук. ред. проф. М. П. Войнаренка]. Хмельницький: ХНУ, 2011. 174 с.
4. Вумек Джеймс П., Дэниел Т. Джонс. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания Вашей компании. Пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 472 с.
5. ISO 9001:2015 (ДСТУ ISO 9001:2015): Системи менеджменту якості. Вимоги. Національний стандарт України. Видання офіційне. Пер. з англ. Київ: Держпоживстандарт України, 2015. 31 с.
6. Зинченко С. Г. Контроллинг эксплуатации и ремонта объектов транспортно-технологической системы морского порта в условиях дерегуляции перевозки грузов и наличия суброгационного оборудования. Мариуполь: ООО “ППНС”, 2017. 159 с.

Zinchenko S. G. Estimating the cost of quality in modern conditions.

The analysis of modern approaches to the estimation of costs for the quality of enterprises in modern conditions is proposed, the criteria of quality assessment for improving the efficiency of enterprises, especially for the services sector, which has logistics peculiarities of transport systems, in particular, seaports, are proposed. It is shown that the method proposed by the author can be applied in the practice of enterprises of any industry and sphere of ownership. On the example of the system of replenishment of the company's stocks and on the basis of the analysis of the cost estimation on quality, a method for modeling the interconnections of logistic flows, in particular material and information, with various interested parties was

developed. With the further improvement of enterprise management systems, they reduce organizational costs, which increases the efficiency of their work and competitiveness in the global market.

Why is it necessary to determine and analyze the cost of quality? The most weighty argument will be that managers of companies speak the “language of money”, i.e., the system of accounting for quality costs in their understanding allows quantifying the results of projects and therefore should be a quality meter related to financial indicators. This is especially true for service organizations, where the turnover of capital is very high.

The quality management system (QMS) creates the prerequisites for obtaining the result from the costs of preventing failures. Therefore, the investment of these costs should be made only with a really working QMS in the organization, otherwise they will be ineffective.

The research was practically used in the operation of the transport and technological system of the seaport of the Eastern region of Ukraine. In the service sector, it is especially important to count the cost of quality, since even small errors often result in large losses for enterprises in this sphere, as they have a large proportion of overhead and administrative expenses, which are forced to be shifted to the consumer and lead to an increase in the cost of production.

It is important that the cost of quality actually leads to specific improvements and achievement of the organization's goals, so the process of accounting for these costs must be considered in a comprehensive manner and in conjunction with the implementation of improvements, the implementation of the goals.

To organize the accounting of the costs of quality assurance, it is advisable to supplement the Quality Manual with the section “Managing costs for quality”, which will formulate the tasks for accounting and cost analysis, to be solved at each stage of production, general principles for the evaluation, planning and management of these costs. Also, a procedure should be developed that regulates the procedure for collecting financial information on all types of quality costs, including processing and analysis, as well as identifying responsible executives, data logging forms, and reporting to top management.

The cost of quality can be only a part of the profit of the organization, so any reduction in the cost of quality increases profit. And the main goal of analyzing any costs is to identify opportunities for their reduction. When analyzing any costs, you should strive to maximize the simplification of formulas and minimize the necessary input data. Costs are divided into compliance cost groups (satisfactory operation of the process), or to the cost group due to non-compliance (excessive costs due to different types of losses). In this way, it is possible to separately calculate the total costs for compliance with this process and the total costs due to a process mismatch.

Therefore, in analyzing and assessing the cost of quality, the main objective is to assess the necessary investments to ensure and improve the quality of the products produced while minimizing the overall costs of its production and operation. A key element of the analysis is the identification of the relationship between the costs of quality and the results of the enterprise's economic activity (in one period).

The cost of quality of Ukrainian enterprises can be significantly reduced by identifying specific causes of losses, timely implementation of corrective actions. All recommendations for improvements to facilitate their recording should contain data on the cost of implementing the proposed programs. Corrective actions should pursue the main goal: to determine the cause and to get the best results with the least cost to the organization. As for logistics distribution centers, it is important for them to further improve the efficiency and accuracy of providing services to customers throughout the entire logistics chain of cargo delivery.

The relevance of the research data of the organization's process approach in their practical implementation at the moment. The research methods proposed by the author are universal and can easily be extended to logistics centers, transport enterprises, as well as other enterprises of the service sector and other branches of the national economy of all forms of ownership.

The study of the costs of QMS of enterprises is important from the point of view of the analysis of the entire transport and logistics chain of goods movement in the Southeast region and Ukraine as a whole.

Economic efficiency in solving the problem of further improving the QMS, reducing organizational costs of organizations affects the problem of improving the performance, and hence their competitiveness in the global market.

The proposed method allows to develop the scientific aspect of the synthesis of processes and objects in the logistic flows of the regions.

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-66-76>

Надійшла 03 вересня 2018 р.

Н. І. НОВАЛЬСЬКА

<https://orcid.org/0000-0002-6331-9217>

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ЕКОНОМІЧНА КОН'ЮНКТУРА І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРОДОВОЛЬСТВА

Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2018, вип. 56(2), с. 77–85

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-77-85>

Розглянуто питання стану внутрішнього ринку продовольчих товарів в Україні. Визначено його взаємозв'язок із питанням забезпечення продовольчої безпеки. Проаналізовано кількісні і якісні характеристики пропорцій попиту і пропозиції продовольчих товарів на внутрішньому ринку України. Зокрема, наведено характеристику набору продуктів харчування і рівень задоволення нормативної потреби за основними видами продуктів харчування, розглянуто баланси продовольчих ресурсів України. Висвітлено тенденції експортно-імпортних відносин.

На внутрішньому ринку продовольчих товарів під впливом складної економічної та політичної ситуації у державі, нестабільної кон'юнктури зовнішніх ринків збуту виникають істотні потенційні загрози для розвитку агробізнесу в Україні. Тому актуальності набуває питання аналізу динаміки змін на ринку продовольства з метою прийняття та реалізації своєчасних та обґрунтованих заходів з метою стабілізації зазначеного ринку, забезпечення балансу інтересів вітчизняного виробника та споживача.

Питання становлення та розвитку вітчизняного ринку продовольства розглядається у наукових працях вітчизняних вчених-аграрників, зокрема: П. Т. Саблука [1], В. І. Бойко, П. І. Гайдучького, С. М. Кваша [2], О. М. Шпичака та ін. За даною тематикою існує чимало публікацій, при цьому залишається досить спірних та невирішених питань за означеним напрямом дослідження.

Метою дослідження є вивчення стану економічної кон'юнктури та проведення аналізу динаміки розвитку ринку продовольства в Україні.

Основні результати дослідження. Пропорції між споживанням і виробництвом є вихідними положеннями формування параметрів і пропорцій між галузями агропромислового комплексу та характеризують рівень продовольчої безпеки країни.

Головною метою аграрної політики є забезпечення продовольчої безпеки держави. Досягнення цієї мети передбачається здійснювати шляхом форму-

вання економічно ефективної структури агропромислового виробництва, його оптимізації, наповнення продовольчого ринку вітчизняними товарами не менш як на 80 %.

Продовольча безпека — це здатність держави гарантувати задоволення потреб населення країни в продуктах харчування на рівні, який забезпечує нормальну життєдіяльність населення. Самозабезпечення є основною частиною продовольчої незалежності держави. Під самозабезпеченням розуміють здатність держави задовольняти основні потреби населення в продовольстві за рахунок вітчизняного виробництва.

У 1995 році на українському ринку продовольства 50,0 % продуктів харчування були вітчизняного виробництва, в 2000 р. — 50 %, 2005 р. — 78,6 %, 2015 р. — 75,2 %. У випадку, коли питома вага імпорту становить понад 30 % — це є загрозою продовольчої безпеки, а менше 10 % — свідченням того, що населенню гарантовано незалежність від будь-яких економічних і політичних катаклізмів і забезпечення продовольством вітчизняного виробництва. Згідно з міжнародними стандартами для забезпечення продовольчої безпеки імпортні надходження не повинні перевищувати 20 % загального обсягу продовольства, що споживається у країні.

Основними параметрами рівня продовольчої безпеки є:

- ступінь задоволення фізіологічних потреб населення країни в поживності харчового раціону;
- вміст у продуктах шкідливих речовин (екологічний фактор);
- рівень фізичної і економічної доступності продуктів харчування для різних груп населення;
- рівень залежності від імпортних надходжень сировини і готової продукції АПК;
- розміри стратегічних продовольчих запасів відповідно до нормативних потреб.

Трансформація структури і місткості ринку агропромислової продукції визначають спеціалізацію сільського господарства і харчової промисловості, які, своєю чергою, впливають на рівень забезпечення суспільних потреб у продовольстві.

До складу продовольчого комплексу АПК входять підприємства, що здійснюють виробництво сільськогосподарської сировини та її переробку, заготівлю, зберігання і реалізацію продовольства. Її об'єктами є сільське господарство, харчова промисловість, торгівля, громадське харчування, заготівля, транспортування, зберігання. Критерієм соціально-економічної ефективності продовольчого комплексу виступає ступінь задоволення потреб населення в продуктах харчування вітчизняного виробництва. Сільське господарство і харчова промисловість є соціально орієнтованими, а тому структура виробництва визначається, насамперед, внутрішнім попитом [3].

Структура продовольчої безпеки зумовлена двома групами факторів: структурою потреб населення, яка формується під впливом матеріального і культурного рівня життя населення, включаючи платоспроможний попит;

ресурсний потенціал продовольчого комплексу та АПК загалом, що зумовлює реальну здатність задоволення потреб населення.

Проаналізуємо кількісні і якісні характеристики пропорцій попиту і пропозиції:

- співвідношення раціональних норм споживання на душу населення з фактичним рівнем по конкретним видам продукції;
- пропорції між обсягами виробництва і споживання продуктів у розрахунку на душу населення (це співвідношення відображає рівень самозабезпечення та використання продукції на кінцеве невиробниче споживання).

У світі спостерігається тенденція до зміни характеру торгівлі і попиту на продовольство, що пов'язують зі зміною грошових доходів населення, з підвищення нормативів до стандартів якості на продукти харчування. Еластичність попиту на продовольство (залежність зростання попиту на продовольство при зростанні доходу) є більшою в бідніших країнах, ніж у багатих. Це означає, що при зростанні доходу витрати на продовольство збільшуються у бідніших країнах, але зростання обсягів споживання не є однаковим на різні групи харчування.

Показником рівня розвитку держави є доступність продовольства, що визначається як частка витрат на продукти харчування у сімейному бюджеті. Її підвищення з одночасним зниженням продовольчого споживання характеризує низький рівень розвитку країни. Згідно зі статистичними даними в Україні продукти харчування в структурі сукупних місячних витрат домогосподарств становили в 2016 р. 51,2 %, в 2017 р. — 48,4 %. У середньому вартість харчування однієї людини в 2016 р. була на рівні 46 грн у день, у 2017 р. 54 грн у день. Існує суттєва різниця в харчуванні між різними групами домогосподарств з низькими та високими доходами.

Якісними показниками продовольчого забезпечення країни є характеристика набору продуктів харчування і рівень задоволення нормативної потреби за основними видами продуктів. Дані табл. 1 свідчать про зміни структури набору продуктів харчування протягом 1990–2017 рр.: значна нестача високобілкових продуктів тваринного походження, яку населення компенсує більш дешевими хлібопродуктами. Потреба в білках покривається переважно за рахунок рослинних продуктів на 64,0 %, тоді як згідно з медичними нормами України 61,1 % білка, що надходить до організму людини, має бути тваринного походження. За даними Державної служби статистики в 2017 році рівень споживання лише картоплі перевищив межу мінімальних норм харчування на 15,65 %. Найбільш напруженим залишається становище у забезпеченні населення продукцією тваринного походження. Спостерігається тенденція до перевищення темпів зростання цін на дану продукцію порівняно з темпами зростання доходів населення. У 2017 році споживання яєць, олії, овочів і баштанних культур, хліба і хлібопродуктів майже відповідають встановленим нормам. Протягом досліджуваного періоду відбувалися істотні коливання в структурі споживання окремих видів продуктів харчування.

Таблиця 1

**Динаміка споживання основних продуктів харчування
в розрахунку на душу населення, кг за рік**

Продукти	Норма споживання	1990	1995	2000	2010	2015	2017
М'ясо і м'ясопродукти	80	68	39	33	52,0	50,9	51,7
Молоко і молокопродукти	380	373	244	198	206,4	209,5	200
Яйця, штук	290	272	171	164	290	280	273
Риба та рибопродукти	20	17,5	3,6	8,3	14,5	8,6	10,8
Цукор	38	50	32	37	37,1	35,7	30,4
Олія	13	11,6	8,2	9,3	14,8	12,3	11,7
Картопля	124	131	124	135	128,9	137,5	143,4
Овочі і баштанні	161	102	97	101	143,5	160,8	159,7
Фрукти і ягоди	90	47	33	29	48	50,9	52,8
Хліб і хлібопродукти	101	141	128	124	111,3	103,2	100,8

Таким чином, існуюча структура споживання продуктів харчування не відповідає нормативній. Показники виробництва продовольства не гарантують повноцінного харчування населення, раціон якого, найперше, залежить від рівня платоспроможності.

Неповноцінне харчування негативно позначається на здоров'ї і працездатності населення. Науковцями встановлено, що в середньому для здійснення трудової діяльності організму потрібно 3600 Ккал залежно від структури зайнятості, а зменшення цього показника на 10–20 % впливає на зниження продуктивності праці на 25–78 %

Проаналізуємо детальніше попит і пропозицію на внутрішньому ринку України окремо за основними видами продуктів харчування (табл. 2).

Таблиця 2

Баланси продовольчих ресурсів України, 2000–2017 рр., тис. т

Показник	2000	2005	2010	2015	2017
1	2	3	4	5	6
Баланс м'яса і м'ясопродуктів					
виробництво	1663	1597	2059	2323	2318
імпорт	38	325	378	158	233

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6
експорт	163	82	48	245	351
фонд споживання	1611	1844	2384	2179	2195
Баланс молока та молочних продуктів					
виробництво	12658	13714	11249	10615	10281
імпорт	50	112	273	78	132
експорт	1100	1901	956	464	835
фонд споживання	9786	10625	9470	8995	8496
Баланс яєць					
виробництво	508	753	985	969	896
імпорт	2	5	7	11	7
експорт	0	1	75	126	155
фонд споживання	471	647	767	694	670
Баланс зернових і зернобобових культур					
виробництво	24459	38016	39271	60126	61917
імпорт	1010	226	175	190	255
експорт	1330	12650	14239	38338	42499
фонд споживання	7748	7750	6808	5897	5655
Баланс картоплі					
виробництво	19838	19462	18705	20839	22208
імпорт	11	5	30	17	24
експорт	1	6	8	15	18
фонд споживання	6660	6386	5914	5892	6091
Баланс овочів і баштанних продовольчих культур					
виробництво	6195	7606	8873	9792	9721
імпорт	29	100	311	95	129
експорт	30	150	335	212	444
фонд споживання	5002	5663	6581	6890	6783
Баланс плодів, ягід і винограду					
виробництво	1966	2133	2154	2539	2458

1	2	3	4	5	6
імпорт	179	860	1130	588	819
експорт	88	305	353	324	291
фонд споживання	1439	1750	2203	2179	2242

У структурі виробництва м'яса і м'ясопродуктів у 2017 році за основними видами переважає м'ясо птиці (51,12 %) та свинина (31,75 %). Також тенденція спостерігається в структурі експорту так імпорту [4].

Через низький рівень доходів зріс попит населення на картоплю. На сьогодні ринок цієї продукції відзначається певною особливістю — низька територіальна мобільність картоплі через те, що вона споживається переважно в місцях її виробництва. Ця ситуація пов'язана з тим, що основне виробництво картоплі зосереджено в особистих підсобних господарствах населення і можливості виробника її транспортувати обмежені.

За даними табл. 2 рівень самозабезпеченості основними видами продовольства в Україні в минулому році становив: м'ясо і м'ясопродукти 105,1 %, молоко та молочні продукти — 107,7 %, яйця — 119,8 %, зернові — 292,9 %, картопля — 101,7 %, плоди, ягоди та виноград — 82,9 %, овочі та продовольчі баштанні — 102,9 %. Таким чином, можна визначити, що обсяги виробництва основних видів продовольства перевищують обсяги потреб у внутрішньому використанні на території України. Маємо експортний потенціал: суттєве зростання експорту продовольчих ресурсів за досліджуваній період [4].

Зв'язуючою ланкою між виробництвом і споживанням є ринок, який впливає на пропорційність структури виробництва та структуру споживчих потреб. Для доставки продукції споживачу необхідним є формування виробничої інфраструктури, що складається з матеріально-технічної бази, складського і транспортного господарства, системи зв'язку і інформації. Розвиток виробничої інфраструктури забезпечує мобільність ресурсів комплексу.

Сучасний ринок у світі становить розгалужену і багаторівневу структуру. Складовим елементом функціональної структури ринку є товарний ринок, який, своєю чергою, підрозділяється на споживчий ринок засобів виробництва та ринок інформації. Для ефективного функціонування ринкового механізму необхідні певні умови: самостійність і незалежність діючих на ринку агентів у поєднанні з їх економічною відповідальністю, вільний вибір товаровиробником спеціалізації виробництва та напрямів реалізації виготовленої ним продукції, укладення угод між рівноправними партнерами, недопущення монополізму, формування обґрунтованої цінової політики, здійснення впливу державних органів на процес реалізації продукції за умови стимулювання чи захисту інтересів товаровиробників на основі законодавчо закріплених заходів.

Для здійснення ефективного збуту необхідно вирішити питання: транспортного забезпечення; надійного зберігання швидкопсуючих продуктів з

мінімальними втратами; таропакування; якісного сортування продукції; застосування послуг мережі комунікацій для швидкого обміну інформацією.

Розглянемо тенденції експортно-імпортних відносин в аграрній сфері.

У першій половині 2018 року в структурі експорту сільськогосподарської продукції переважає соняшникова олія (2,2 млрд дол. США). Далі лідируючі позиції в структурі експорту займають кукурудза, пшениця, ячмінь, соя, макуха соняшникова. Ці продукти формують 82 % українського експорту сільськогосподарської продукції.

Відповідно до меморандуму, який підписали Міністерство аграрної політики із зернотрейдерами в 2018 році, на експорт може бути відправлено 8 млн т продовольчої пшениці та стільки ж фуражної.

Стосовно структури імпортованої сільськогосподарської продукції до України першу позицію посідає насіння соняшнику (в першому півріччі 2018 р. обсяг закупок становив 213,3 млн дол. США), потім риба заморожена (159,9 млн дол. США), кукурудза (108,6 млн дол. США). Також до України імпортують тютюнову сировину, цитрусові, продукти для годівлі тварин, спирт етиловий не денатурований, банани, олію пальмову. Основними країнами імпортерами є: Польща, Німеччина, Туреччина, США, Франція, Нідерланди, Італія, Індонезія, Норвегія, Китай [4].

Структурні зрушення значною мірою перебувають під дією цінового фактора. За радянських часів ціни на продовольство були значно заниженими. Запровадження в 60-х роках практики регулювання доходів шляхом дотацій на сільськогосподарську продукцію не забезпечувало паритетності [2].

Як засвідчує світова практика, ціни на продукцію сільського господарства завжди “відстають” від цін на продукцію інших галузей народного господарства, і, відповідно, доходи сільськогосподарських товаровиробників є меншими. У зв’язку з цим аграрна політика на ринку продовольства реалізується шляхом регулювання: цін на продукцію, якісних параметрів та каналів реалізації продукції, доходів товаровиробників. Ці заходи здійснюються шляхом розробки і впровадження комплексу програм, які мають за мету регулювання рівня цін і доходів, здійснення контролю за якістю продукції, проведення наукових і освітніх заходів, розвиток інформаційної інфраструктури і маркетингової діяльності, коригування попиту і пропозиції на ринку продовольства, ефективного використання аграрного ресурсного потенціалу. Так, у США з метою підтримки цін на продукти харчування та доходів сільськогосподарських товаровиробників застосовують наступні заходи: транзитні платежі, “безповоротні позики”, закупівля товарно-кредитною кооперацією надлишків харчових продуктів, страхування врожаю, маркетингові квоти, державні програми фермерських позик, програми консервації земель, маркетингові угоди і накази (замовлення), програми продуктової допомоги тощо.

На сучасному етапі розвитку економіки успішне вирішення продовольчої проблеми набуває виняткового значення. Вирішення проблеми відставання виробництва продуктів харчування від потреб населення, формування експортного потенціалу та забезпечення продовольчої безпеки зумовлює необхідність удосконалення структури агропромислового виробництва.

Висновки та пропозиції. Отже, наведено результати вивчення стану економічної кон'юнктури та проведення аналізу динаміки розвитку ринку продовольства в Україні. Пропорції між споживанням і виробництвом є вихідними положеннями формування параметрів і пропорцій між галузями агропромислового комплексу та характеризують рівень продовольчої безпеки країни. До якісних показників продовольчого забезпечення країни слід віднести: характеристику набору продуктів харчування і рівень задоволення нормативної потреби за основними видами продуктів. Зв'язуючою ланкою між виробництвом і споживанням є ринок, який впливає на пропорційність структури виробництва та структуру споживчих потреб.

Структура виробництва має визначатися, виходячи з пріоритетності продовольчої безпеки держави. Пріоритетність соціально-економічної мети має стати орієнтиром структурних зрушень в аграрній та продовольчій політиці держави.

Цільовою настановою у соціально-економічній політиці держави має бути пріоритетність продовольчої доступності, а метою державної політики — досягнення середніх показників продовольчого споживання на рівні розвинених країн або на рівні рекомендованих медичних норм. Мета продовольчої політики держави полягає в оптимальному забезпеченні потреб населення в продуктах харчування.

Джерела:

1. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) / [М. В. Присяжнюк та ін.]; за ред. М. В. Присяжнюка, В. М. Зубця, П. Т. Саблука, В. Я. Месель-Веселяка, М. М. Федорова. Київ: ННЦ ІАЕ, 2011, 1008 с.
2. Експорт та імпорт продукції аграрного сектора економіки: стан та тенденції / [С. М. Кваша та ін.]; за ред. С. М. Кваші. К., ННЦ ІАЕ, 2013. 80 с.
3. *Новальська Н. І.* Науково-методичні основи регулювання структури агропромислового виробництва: дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03. / Новальська Надія Іванівна. Київ, 2002, 163 с.
4. Статистичний збірник "Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України" / відп. за вип. О. М. Прокопенко. Київ: Держ. служба статистики України, 2018. 59 с.

Noval'skaya N. I. Economic situation and trends of food market development.

The challenges of the domestic food market in Ukraine are considered. Its relationship with the issues of food security has been determined. The quantitative and qualitative characteristics of proportions of demand and supply of food products on the domestic market of Ukraine are analyzed. In particular, the characteristics of a set of food products and the level of satisfaction of regulatory requirements for the main types of food products are presented, the balance of food resources of Ukraine is considered. The tendencies of export-import relations are considered.

At the current stage of economic development, a successful solution to the food problem becomes of the utmost importance. The solution of the problem of lagging food production from the needs of the population, the formation of export potential and food security, necessitates the improvement of the structure of agro-industrial production.

The article presents the results of the study of the state of the economic situation and the analysis of the dynamics of the food market in Ukraine. The ratio between consumption and production is the starting point for the formation of parameters and proportions between the branches of the agro-industrial complex and characterizes the level of food security of the country. Qualitative indicators of food supply of the country are a characteristic of a set of food products and the level of satisfaction of regulatory requirements for the main types of products. The link between production and consumption is a market that affects the proportionality of the structure of production and the structure of consumer needs.

The production structure should be determined on the basis of the priority of food security of the state. The priority of the socio-economic goal should be the benchmark for structural changes in the agrarian and food policies of the state.

The goal of the state's socio-economic policy should be to prioritize food availability, and for state policy purposes, to achieve average food consumption at the level of developed countries or at the level of recommended medical standards. The purpose of the food policy of the state is to optimally meet the needs of the population in food products.

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-77-85>

Надійшла 22 вересня 2018 р.

С. І. ПРИКАЗКА

<https://orcid.org/0000-0003-1533-8090>

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ДО ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2018, вип. 56(2), с. 86–95

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-86-95>

Проблеми у формуванні ефективних ринкових механізмів економіки України зумовлені намаганням створити саморегулюючу ринкову систему, виключно економічним підходом і ігноруванням невід'ємних сутнісних соціальних інтересів широких верств населення. Найбільш характерною особливістю соціальної ситуації в Україні є зубожіння населення країни, падіння рівня життя більшої його частини, погіршення здоров'я і зменшення середньої тривалості життя. У цьому ланцюзі проблем головна ланка, існуюча система заробітної плати, не відповідає ринковим умовам.

Реалізація курсу економічної модернізації національної економіки України значною мірою залежить від наявності ефективних механізмів управління соціально-економічними системами, спрямованого на досягнення цілей сталого розвитку. Не дивлячись на загальновизнану ефективність ринкових механізмів регулювання економічних процесів, досвід світової економіки підтверджує, що держава на всіх етапах свого функціонування тією чи іншою мірою вимушена втручатися в економічні процеси. Ефективне державне регулювання економіки, з метою надання економічним процесам соціальної спрямованості відповідно до цілей, завдань та інтересів країни, є головним завданням сучасних макроекономічних і мікроекономічних реформ національної економіки. У цьому контексті надзвичайно актуальною постає проблема розроблення концептуальних підходів до формування ефективних механізмів регулювання економічних процесів у безперервно мінливих умовах зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування економіки.

Багато вітчизняних та зарубіжних вчених наголошують на необхідності посилення ролі держави в економічній і соціальній політиці країн з перехідною економікою [1]. Значний внесок у дослідження проблеми державного регулювання економічних процесів зробили вітчизняні та зарубіжні економісти: А. Гальчинський, В. Геєць, Б. Данилишин, Я. Жаліло, С. Коляденко, Л. Корнійчук, Р. Солоу, О. Попкова, Я. Тінберген, Р. Харрод, Й. Шумпетер

та ін. Високо оцінюючи наукові напрацювання з цієї проблематики, слід зауважити, що важливим завданням залишається розроблення сучасних підходів до формування державних механізмів регулювання національної економіки, їх подальшому дослідженні.

Метою статті є узагальнення підходів до формування державних механізмів регулювання національної економіки і визначення головних цілей посилення державного впливу на соціально-економічні процеси.

Із позицій проблеми регулювання економічних відносин поняття “механізм” можна трактувати у чотирьох значеннях, як: сукупність певних цілеспрямованих впливів; взаємозв’язок і взаємодію сукупності факторів; комплекс послідовних заходів; сукупність закономірних зв’язків і відносин [2]. Класична економічна теорія трактує категорію “механізм” як систему прямих і опосередкованих взаємозв’язків між економічними явищами і процесами, які характеризуються певною кінцевою множиною елементів та взаємозв’язків між ними, що відбувається за допомогою відповідних важелів системоутворюючих регуляторів [3].

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкурентної боротьби за ринки збуту, вдосконалення підходів до державного управління соціально-економічними процесами зумовлене необхідністю створення найбільш сприятливих умов для сталого економічного розвитку національної економіки. При цьому роль системи державного управління в забезпеченні визначається кількома факторами. По-перше, держава є організатором економічного порядку, відповідальною за встановлення загальних правил економічної діяльності і гарантом стабільності їх виконання. По-друге, вона виступає підприємцем, що здійснює економічну діяльність у межах визначених норм і правил, персоніфікатором і виразником суспільних цілей та інтересів [4, 211].

У сучасній економічній теорії не існує єдиного, загальновизнаного трактування суті державного управління економікою. Як зазначає Б. Д. Бакуменко, це спричинено: масштабністю державної діяльності та її складністю, що пов’язано, насамперед, з унікальністю об’єкта управління, яким є суспільство загалом; монопольністю держави на встановлення норм права; значним впливом політичних факторів на управлінський процес [5, 3].

Основними напрямками державного регулювання економічних відносин є: забезпечення легітимності підприємницької діяльності; захист економічної конкуренції (антимонопольна діяльність); створення спеціальних (вільних) економічних зон; інвестування економіки. На думку Л. Чечель, головною метою державного регулювання економіки є: забезпечення сприятливих умов для сталого економічного розвитку та подальшого економічного зростання в Україні, досягнення соціальної стабільності, підвищення рівня глобальної конкурентоспроможності країни. Автор вважає, що:

- державне регулювання економіки — важлива функція державного управління, для її реалізації потрібен дієвий механізм, в основі розробки якого можна застосовувати методологічні підходи функціонування механізму державного управління;

- з урахуванням значення терміна “механізм” і результатів наукових досліджень провідних економістів механізм державного регулювання економіки має розглядатися як система, що характеризується набором специфічних інструментів, які утворюватимуть його структуру;
- на сьогодні поки не відпрацьовано на теоретико-методологічному рівні формування та функціонування механізму державного регулювання економіки [6].

На думку Г. Атаманчука, механізм формування та реалізації державного управління — це сукупність і логічний взаємозв'язок соціальних елементів, процесів і закономірностей, через які суб'єкт державного управління (його компоненти) охоплює потреби, інтереси і цілі суспільства в управляючих впливах, закріплює їх у своїх управлінських рішеннях і діях і практично втілює їх у життя, спираючись на державну владу [7]. Формування і розвиток механізмів управління завжди пов'язані з функціонуванням різних організаційних систем — це різні інституціональні утворення на рівні національних економік, галузевих і територіальних комплексів, корпоративних структур бізнесу, окремих корпорацій та їх структурних підрозділів.

Більшість авторів розглядають механізми управління як сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі в конкретних умовах економічні закони. При формуванні організаційно-економічного механізму і його основних елементів необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити цілі, завдання та принципи механізму управління;
- визначити умови і чинники функціонування механізму управління;
- визначити суб'єктів механізму управління;
- сформулювати об'єкти управління;
- розробити методи, способи та інструменти управління;
- визначити кінцевий результат і розробити систему моніторингу отриманих даних [8].

Під базовим механізмом організаційного управління розуміють досить складний набір процедур, правил, положень, інструкцій, що регламентують поведінку осіб, які готують і приймають рішення на всіх етапах функціонування соціально-економічної системи [9, 134]. В сучасних умовах фундаментальним фактором будь-якого механізму управління, складною соціально-економічною системою служать відносини власності, які визначають баланс інтересів держави, приватних власників, виробничого менеджменту та суспільства загалом. Механізм управління власністю складає різноманітну ієрархічну систему основних взаємопов'язаних між собою елементів і їх типових груп (суб'єктів, об'єктів, принципів, методів та інструментів і т. ін.), а також способів їх взаємодії, включаючи інтеграцію і дезінтеграцію, під впливом яких гармонізуються економічні відносини (інтереси) держави, власників (учасників і акціонерів), кредиторів та персоналу, включаючи представників вищого менеджменту корпорації і суспільства.

Узагальнюючи існуючі в сучасній теорії управління підходи до формування механізмів управління, будь-який механізм управління економічними

ми процесами правомірно розглядати як сукупність економічних структур, інститутів, форм і методів господарювання, за допомогою яких здійснюються узгодження суспільних групових і приватних інтересів, забезпечуються функціонування і розвиток економіки. Це спосіб організації суспільного виробництва з властивими йому формами, методами, економічними стимулами і правовими нормами. Слід зауважити, що механізм управління економікою — це багатогранна і багатоаспектна система, яка містить у собі сукупність взаємодіючих між собою суб'єктів, методів, інструментів і процесів впливу, які в реальній практиці використовуються для отримання того чи іншого конкретного результату, в рамках дотримання інтересів різних сторін. Механізм управління реалізується за допомогою різних методів та інструментів, які в найбільш загальному вигляді доцільно розділити на три блоки: законодавчі, фінансово-економічні та організаційно-адміністративні методи [10].

Виокремимо принципи, які доречно покласти в основу формування та вдосконалення механізму функціонування економіки:

- цілеспрямованість — відповідність механізму цілям функціонування і розвитку економічної системи;
- системність — впорядкування і структурована взаємодія всіх елементів економічної системи;
- максимально можлива реалізація потенціалу економіки;
- адаптивність — швидке реагування на різні зміни зовнішнього середовища;
- комплексність охоплення вирішуваних завдань;
- узгодженість інтересів суб'єктів механізму управління;
- інноваційність — орієнтація організаційно-економічного механізму управління функціонування на інноваційний розвиток галузі.

Загальновизнано, що ринковий механізм ефективно регулює найважливіші параметри економічного розвитку. Водночас необхідно зазначити, що регулюючий потенціал ринкового механізму реалізується повною мірою лише за ідеальних умов, які відповідають ринку вільної конкуренції. Функціонування сучасних економічних систем відбувається в умовах далеких від ідеальних для ринкової економіки, що значно посилює негативні наслідки застосування ринкових механізмів в сучасних умовах. Це, перш за все, соціальна несправедливість, нерівномірний розвиток окремих регіонів як у межах окремих національних держав, так і в глобальному вимірі, наявність регіональних і глобальних екологічних проблем тощо. Як результат, на початку XXI ст. на Землі налічувалось 1,2 мільярди бідних людей з доходом менш як 1 долар на день і 2,8 мільярди (понад 45 % населення світу з доходом менше ніж 2 долари). Водночас, як 1,3 мільярди людей не мають питної води, статки 200 найбагатших людей земної кулі перевищують сукупні доходи 41 % населення Землі [11, 6]. Виключно ринковими механізмами неможливо виправити таке становище. Звичайно, застосування лише ринкових механізмів поглиблює такого роду проблеми. Означені проблеми пов'язані з ринковими механізмами і можуть бути нівельовані тільки за допомогою відповідних механізмів державного регулювання економічними процесами.

Проблема вибору соціально-економічної моделі держави є центральною на кожному етапі розвитку будь-якої країни. Для України ця проблема виявилася важкою подвійно — не завершивши вирішення всього кола завдань індустріального етапу по переходу до соціально орієнтованої ринкової економіки та побудови демократичної, правової і соціальної держави, в країні постійно виникають політичні і соціально-економічні кризи, які відкидають її за більшістю показників соціально-економічного розвитку і якості життя населення до показників 60–70 років ХХ ст. Відсутність стратегічних, публічно схвалених програм реформування економічної, соціальної та політичної сфер життєдіяльності суспільства призводить до порушення природних стосунків між державою і суспільством, суспільством і особистістю, особистістю і державою.

Труднощі у формуванні ринкових механізмів національної економіки нової економічної системи багато в чому зумовлені намаганням створити саморегулюючу ринкову систему, виключно економічним підходом і ігноруванням невід’ємних сутнісних соціальних інтересів широких верств населення. Саме це призвело до загострення проблем розподілу і перерозподілу власності і доходів, до різкої диференціації населення за доходами і доступу до якісної охорони здоров’я та освіти тощо. В Україні і нині продовжують розвиватися деградаційні процеси у відтворенні населення, загострюється ситуація на ринку праці, яка характеризується високим рівнем прихованого безробіття і стає все більш гострим дефіцитом кваліфікованих кадрів. Саме руйнування соціального капіталу без відповідного створення його сучасних аналогів зіграло, на думку Дж. Стігліца, колишнього головного економіста Світового банку, важливу роль у невдачах реформ колишніх республік СРСР [12, 144]. Головна причина — найгостріша соціальна криза, яку впродовж останніх п’ятнадцяти-двадцяти років відчуває українське суспільство.

Державне управління економікою — важливий організуючий і регулюючий вплив на економічну діяльність суб’єктів ринку з метою її впорядкування та підвищення результативності. Водночас одним із ключових мотивів розгортання радикальних економічних і політичних реформ в Україні була відмова від централізованого державного управління економікою і формування винятково ринкових основ господарської діяльності. При цьому необхідно визнати, що Україна, як держава, не може у повному обсязі виконувати свої соціально-економічні функції як унаслідок інституційної слабкості, так і дефіциту коштів. Очевидно, що масштаби проблем та нездатність державних інституцій адекватно реагувати на нові геоекономічні та геополітичні реалії ставить під сумнів історичні перспективи розвитку країни та загрожує її маргіналізацією у світі. Україна вже традиційно відстає за ключовими економічними та соціальними показниками не тільки від лідерів, а й від колишніх комуністичних країн та регіональних лідерів як в абсолютному, так і відносному вимірах за дуже незначними винятками. За таких умов модернізація країни — єдиний спосіб та історичний шанс України змінити траєкторію соціально-економічного розвитку, оскільки чинна економічна модель вичерпала себе і не має історичної перспективи. Саме ідеологія модернізації

має визначати зміст та масштаби відповідних змін, тоді як конкретні кроки повинні бути продуманими та швидкими. Тож необхідно забезпечити суспільний консенсус щодо напрямів реформування та конкретних кроків у вирішенні існуючих проблем соціально-економічного розвитку [13].

Найхарактернішою особливістю соціальної ситуації в Україні є зuboжіння населення країни, падіння рівня життя більшої його частини, погіршення здоров'я і зменшення середньої тривалості життя. У цьому ланцюзі проблем головна ланка — існуюча система заробітної плати, не відповідає ринковим умовам. Величина середньої заробітної плати настільки низька, що велика її частина (50–80 %) витрачається на придбання продуктів харчування, оплату житла і покупку промислових товарів і послуг. Решти заробітної плати вкрай недостатньо на купівлю товарів тривалого користування, придбання житла, оплату якісної медичної допомоги та якісної освіти, додаткового пенсійного та медичного страхування. Водночас в індустріальних країнах світу на покупку продуктів харчування і промислових товарів витрачається не більш як 25–30 % заробітної плати, на оплату і придбання житла — 20–30 %, на податки — 20–25 %, на додаткове пенсійне і медичне страхування — 10–15 %.

Майже десять років тому Програмою економічних реформ передбачалося здійснити стратегічні перетворення за такими напрямками [14]:

- “створення базових передумов економічного росту через утримання низького рівня інфляції, стабілізації державних фінансів і створення стійкої фінансової системи;
- збереження й розвиток людського й соціального капіталу шляхом підвищення ефективності й стабільності соціального захисту, поліпшення якості й доступності освіти й медичного обслуговування;
- формування умов максимального сприяння розвитку бізнесу шляхом зменшення втручання держави в економіку, зниження адміністративних бар'єрів для його розвитку, модернізації податкової системи й поглиблення міжнародної економічної інтеграції України;
- модернізація інфраструктури й базових секторів через усунення установлених структурних проблем в енергетичній, вугільній, нафтогазовій галузях і ЖКГ, а також розвитку транспортної інфраструктури й ринку землі, перехід від дотацій до самоокупності виробництва і соціальних послуг”.

Нині, не дивлячись на зміну політичного курсу України, вирішення цих стратегічних завдань є основою соціально-економічного розвитку країни.

Аналізуючи стан національної економіки, Т. Богдан і І. Богдан зазначають, що “економіка України має низькі темпи економічного зростання, численні інституційні та структурні проблеми, подолання яких нерозривно пов'язане зі зміною спрямованості та інструментарію структурної, фінансової, монетарної політики і забезпеченням їх узгодженості”. До найгостріших структурних та макроекономічних проблем України вони відносять: “низький рівень життя населення. ВВП на одного жителя України (за паритетом купівельної спроможності) є помітно нижчим від інших країн і регіонів світу, несуттєво перевищуючи середній рівень Африки: Україна — 8,8 тис. дол.,

Африка — 5,3 тис., Європа — 36,3 тис., Південна Америка — 15,7 тис., Східна Європа — 24,5 тис. дол. У країні з таким низьким платоспроможним попитом ринкові механізми повноцінно не працюють, а іноземні інвестори обходять стороною сферу виробництва для внутрішнього споживання”. Також вони виокремлюють питання доступності цін на пальне для економічних суб’єктів. Автори пишуть: “Якщо порівняти вартість пального в Україні з виробництвом ВВП на одного жителя (за ПКС), то побачимо, що відносний рівень цін на пальне у нас в 5 разів вищий, ніж у Росії, в 4 рази, ніж у Німеччині, в 3 рази, ніж у Польщі, в 2 рази, ніж у Греції, в 1,5 рази, ніж у Грузії, та лише трохи нижчий, ніж у Молдові. Однією з причин такої дорожнечі пального в Україні, значна частка якого імпортується або виробляється з імпортової нафти, стала девальвація гривні у 2014–2015 рр. (коли ціна нафти на світових ринках була однією з найнижчих за останні 50 років у порівнянних цінах)” [15].

Як зауважує А. Маршал, економічна наука доводить, що немає ніякої необхідності і морального виправдання для існування крайніх злиднів пліч-о-пліч із величезним багатством. Нерівномірність багатства серйозний дефект у будь-якому економічному устрої. Тож зменшення її забезпечене засобами, що не підривають мотивів вільної ініціативи, було б очевидним суспільним досягненням [16].

На думку Т. Веблена, ринок не є непогрішним, він не здатний забезпечити справедливість чи солідарність: “...залишений на розсуд своєї власної законності, він зважає тільки на речі, а на людей не звертає жодної уваги”. У розвинених країнах існує наявність гібридних типів економіки (між ринком, державою, мережами та ієрархією), які набагато перевищують виключне домінування ринкових механізмів. Позитивними якостями ринку є: регулювання цін, що мінімізує вплив на розподіл благ і ресурсів інституцій бюрократичного типу й, одночасно, постає як ефективний каталізатор індивідуальної ініціативи, звільняє велику творчу енергію з огляду на нескінченне примноження прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах ринок підсилює розбалансованість шляхом стихійного вирівнювання попиту і пропозиції. Збалансованість досягається не автоматично і вільно за допомогою цін — оптимальні величини визначаються відносинами домінування між фірмами. При цьому теорія саморегулюючого класичного ринку А. Сміта поступається місцем численним ситуаціям, коли здійснюється постійний тиск на ціни, зарплату й зайнятість, яку скорочують, щоб залишитися конкурентоспроможними. Для економічного зростання важливим чинником є динаміка поширення потреб, яка вже тривалий час набирає великих обертів. У своїй теорії потреб Т. Веблен поділяє потреби на “справжні” і “фальшиві”. Шкалу потреб у кожному епоху встановлює суспільство, як групове ціле. При цьому особливе місце належить еліті, яку Т. Веблен називає “клас дозвілля”, бо вона подає іншим класам нормативну модель бажаного й оціненого задоволення, яке потребує створення відповідної шкали мір. Особливістю динаміки потреб є те, що підвищення життєвого рівня веде до більшого задоволення потреб через гроші. Також

економіка збільшує частку платоспроможних потреб, що не дозволяє вирішити проблему бідності [17].

Висновки. Отже, досліджено соціально-економічні аспекти розвитку національної економіки України. Проаналізовано функції держави в регулюванні соціально-економічних процесів, виокремлено принципи формування механізмів державного регулювання економічних процесів. Обґрунтовано роль людського капіталу в процесах регулювання соціально-економічних відносин.

Висновуючи, можна стверджувати, що в основі формування механізмів державного регулювання економіки повинні лежати три фактори: якість життя, розвиток людини і людський капітал. При цьому особливу увагу необхідно приділяти розвитку людського капіталу, формуванню соціально відповідальної системи розподілу отриманих доходів, створення інституційних рамок для ефективного управління соціально-економічними процесами. Для України нині характерними є недостатність інвестування в освіту та охорону здоров'я, надмірна експлуатація природного капіталу, що існує через зниження його справжньої вартості або через неврегульованість питання власності на його розподіл. Саме стан освіти, сфера охорони здоров'я та рівень споживання населенням набувають усе більшої ваги при формуванні державно-управлінського інструментарію розвинених країн і спеціалізованих міжнародних організацій при оцінюванні національних соціально-економічних систем, спрямованих на забезпечення високого рівня життя населення.

Джерела:

1. Федотова В. Г. Социальное государство и рынок // Свободная мысль — XXI. 2002. № 7. С. 78–94.
2. Моргачов І. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю проектних організацій // Схід. 2006. № 5 (77). С. 88–92.
3. Данилишин Б. М. Екологічна складова політики сталого розвитку: монографія. Донецьк: Юго-Восток, ЛТД, 2008. 256 с.
4. Головінов І. М. Держава як інститут забезпечення сталого розвитку національної економіки // Екон. вісн. Донбасу, 2011. № 1(23). С. 211–217.
5. Бакуменко Б. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. Київ: УАДУ, 2000. 328 с.
6. Чечель Л. Принципи та механізми державного регулювання економіки [Електронний ресурс] // Демократичне врядування: наук. вісн. 2014. Вип. 13. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik13/index.html
7. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления. Москва: Юрид. лит-ра, 1997. 400 с.
8. Кульман А. Экономические механизмы. Пер. с фр. / [под общ. ред. Н. И. Хрусталевой]. Москва: Прогресс, 1993. 189 с.
9. Бурков В. Н., Кондратьев В. В. Механизмы функционирования организационных систем. Москва: Наука, 1981. 384 с.
10. Мельник А. Ф. Організаційно-економічний механізм розвитку регіону: трансформаційні процеси та їх інституційне забезпечення. Тернопіль: Екон. думка, 2003. 608 с.

11. Мартин Домінік, Мецжер Жан-Люк, П'єр Філін. Метаморфози світу: Соціологія глобалізації. Пер. з фр. Є. Марічева. Київ: Вид дім "КМ Академія", 2005. 302 с.
12. Стиглиц Дж. Неудачи корпоративного управління при переході к рынку // Экон. наука в современной России. 2001. № 4. С. 108–146 с.
13. Структурні зміни та економічний розвиток України: монографія / [В. М. Геєць та ін.]; ред. Л. В. Шинкарук; Нац. акад. наук України, Ін-т екон. та прогнозування. Київ, 2011. 696 с.
14. Програма економічних реформ на 2010–2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава" [Електронний ресурс] // Адміністрація Президента України. Офіц. інтернет-представництво. URL: http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_2.pdf
15. Богдан Т., Богдан І. Стагнація економіки та криза монетарно-фіскального регулювання [Електронний ресурс] // Дзеркало тижня. 2018. Вип. № 42–43. 10–16 листоп. URL: https://zn.ua/finances/stagnaciya-ekonomiki-i-krisis-monetarno-fiskalnogo-regulirovaniya-299779_.html
16. Маршалл А. Принципы экономической науки: в 3 т. Пер. с англ. Москва: Прогресс, 1993. Т. 1. 1993. 415 с.
17. Веблен Т. Теория праздного класса. Москва: Прогресс, 1984. 368 с.

Prykazka S. On The Problem Of Forming Modern Mechanisms In State Regulation Of Economic Processes.

The realization of the economic modernization of Ukraine's national economy stipulates the development of effective governance mechanisms aimed at achieving the aims of constant development. Despite the admitted effectiveness of market mechanisms for regulating the most important parameters of economic processes, the practice of the world economy confirms that the state at all stages of its functioning was to some extent forced to interfere in economic processes. Therefore, the problem of developing conceptual approaches to the formation of effective mechanisms in state regulation of economic processes is highly actual.

Problems of forming mechanisms of state regulation of economic processes were studied by leading national and foreign scientists. The purpose of the article is to develop approaches to the formation of modern mechanisms in state regulation of socio-economic processes.

The ensuring function of the public administration system is determined by a number of factors: the state organizes the economic order responsible for establishing general rules of economic activity and guarantees the stability of their implementation, it acts as an entrepreneur carrying out economic activities within established norms and rules, it objectifies and represents public intentions and interests. The main courses in state regulation of economic relations are: ensuring the legitimacy of business activities; protection of economic competition (antitrust activities); the creation of special (free) economic zones; investing in the economy.

Property relations, which determine the balance of interests of the state, private proprietors, production management, and society as a whole, are the basic factor of controlling the complex socio-economic system. The control mechanism is a multi-level hierarchical system of basic interrelated elements and their typical groups (subjects, objects, principles, methods and tools, etc.), as well as ways of their interaction. This includes integration and disintegration, which influence the coordination of economic relations (interests) of the state, proprietors (participants and shareholders), creditors and personnel, including representatives of the higher corporation and society management.

The following principles can be distinguished, which should be the basis for the formation and improvement of the mechanism of the functioning economy:

- *purposefulness — compliance of the mechanism with the aims of the functioning and development of the economic system;*
- *consistency — ordering and structured interaction of all elements of the economic system;*
- *the maximal realization of the economic potential;*
- *adaptability — quick response to various changes in the external environment;*
- *the complexity of the coverage of solving tasks;*
- *interest concordance of the subjects in the management mechanism;*
- *innovativeness: orientation of the organizational and economic mechanism of management of functioning on the innovative development of the branch.*

Problems in the formation of effective market mechanisms of the Ukrainian economy are determined by an attempt to create a self-regulating market system with purely economic approach and ignoring the essential social interests of broad segments of society. The most characteristic feature of the social situation in Ukraine is impoverishment of the country's population, falling of the living standard of the greater part of it, deterioration of health and decreasing of average life expectancy. The main link in this chain of problems is the existing payroll system and it does not correspond to market conditions.

Three factors should underlie the formation of mechanisms for state regulation of the economy: quality of life, human development and human capital. At the same time, special attention should be paid to the development of human capital, the formation of a socially responsible system for the distribution of income received, the creation of institutional frameworks for the effective management of socio-economic processes. Exactly the status of education, health care and the social consumption level are gaining more and more importance by the formation of state management tools in developed countries, in specialized international organizations and by evaluating national socio-economic systems focused on ensuring.

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-86-95>

Надійшла 26 вересня 2018 р.

O. FESHCHENKO

<https://orcid.org/0000-0002-0906-0398>

Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv

Y. YAKIMOVA

<https://orcid.org/0000-0002-8220-4255>

International University "MITSO", Minsk

QUALITATIVE ANALYSIS OF THE INVESTMENT DECISION RISK

Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2018, вип. 56(2), с. 96–102

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-96-102>

The article reveals the content of the concept of investment decisions, complexity of its adoption and implementation in conditions of uncertainty. Characteristic features are identified and key investment risk factors are described. A group of qualitative methods for quality analysis of the investment decision risk is studied in detail, and finally, the pros and cons of their use are revealed.

Making investment decisions is complicated by various factors: investment activity type, investment project cost, variety of alternative areas for investment activities, limitation of available funding resources, risk associated with making this or that investment decision. The relevance of this area of research has been determined by the ever-increasing importance of risk management system and effective risk assessment mechanisms for investment decisions.

Various scientists and researchers give their own definition of investment risk. On the basis of this definition they determine the methods of its evaluation as well as ways and means to prevent and reduce it.

The following scientists dedicated their works to investment decision making: K. V. Baldin, S. B. Barnes, B. T. Kuznetsov, V. A. Sergeev, M. A. Eskindarov, etc. It is also necessary to identify scientists who engaged in researches in the field of identification and assessment of investment decision risks, such as, I. A. Blank, V. V. Bocharov, V. Behrens, S. B. Borne, G. Birman, Z. Bodie, F. Brigham Yugi, J. K. Van Horn, L. Gapensky, G. Dithelm, P. I. Havranek, R. N. Holt, W. F. Sharp, S. Schmidt.

The purpose of this article is to analyze the process of making and implementing an investment decision, investigate risk factors in the investment process and identify such methods of qualitative analysis of investment risk that will serve as the basis for its effective quantitative assessment.

Investment decisions are decisions of investors to achieve various goals of obtaining future benefits from acquisition or creation of investment objects. The ba-

sis of investment decisions are always processes of determining the goals of investors, design of the investment climate and conditions for project implementation, as well as justification of possible benefits. Investment decisions are always due to two factors — time and risk, since the moment of obtaining investing benefits is postponed in time from the moment of making investment decisions, and benefits are not guaranteed.

Each investment decision is preceded by an investment proposal, previously analyzed and based on the actual researches conducted [4, 250–258].

Thus, any investment decision should be based on the assessment of:

- Investment advisability;
- Size of investments required;
- Own financial position;
- Risk level;
- Investment risk management methods;
- Return on investment.

When making management decisions in the field of investment, all enterprises face such a problem as market situation uncertainty. Planning and predicting investment activities, a company tries to reduce market uncertainty, seeking to reduce it to full certainty. Prospective scenarios related to the specifics of legal regulation, the size and development of new technologies, the scale of activities, changes in the production structure as a result of its adaptation to the demand structure, changes in the price level, changes in macro parameters of the economic environment, etc. are generated, then the effectiveness of the investment project on the implemented hypothetical scenario is analyzed.

When assessing the effectiveness of investment decisions, two sides are always considered — profitability and risk level of the investment project. Any investment of funds in this or that degree contains an element of risk, which is called an investment risk. This risk can be described as the risk of total or partial loss of invested funds or the risk of non-receipt of expected incomes. The investor's desire to take a more significant risk indicates an expectation from this investment more income, which in its own way is an incentive motive for investments [2, 9–11].

It is difficult to imagine investment activities without risks. However, this fact cannot be taken at face value. No effective investment decision can be made without a detailed analysis of the project potential riskiness. Under otherwise equal conditions, the investor will always select a project with a lower expected risk level.

Investment risk in a broad sense means the probability of short-receipt of the planned profit during implementation of the investment project. The risk object in this case are the investor's property interests.

In other words, investment risk means the probability of deviation of the actual income from an investment project implementation from the expected one. In addition, the investment project risk means the possibility of changing the conditions of project implementation, affecting its performance figures.

The following characteristics of investment risks can be distinguished:

- probability of occurrence;

- uncertainty of impact on the economic performance of an enterprise (possibility of occurrence of results different from predicted ones — both positive and negative);
- occurrence in the process of activity implementation (when implementing an investment project from the moment the task is set and till the moment of controlling it, investment risk factors appear);
- fluctuating nature of the risk level (as a result of influence of factors accompanying investment activities, the risk level can either increase or decrease).

As a result of classification by sources of occurrence, two groups of investment risks can be distinguished:

- 1) investment risks caused by external (exogenous) factors;
- 2) investment risks caused by internal (endogenous) factors.

External risks are investment risks associated with external (exogenous) factors, i.e. factors associated with the external social and economic system, and having a constant impact on investments. These are unforeseen and unpredictable risks: risk of interest rates increase, and changes in the laws, risks associated with currency exchange (may occur when investing in foreign assets), risks due to political processes in the country, changes in market conditions in which investments are made, sanctions.

Internal risks are risks caused by the enterprise internal factors: technical and production failures, accidents in the business process, change in the enterprise development strategy, errors in formation of an investment project team, differences in views among project participants, unreliability of information on a financial component of the project [1, 285–289].

There are such types of risks of investment decisions that the investor is willing to take due to their inevitability, basing his/her choice on the following classification of their level:

- acceptable level (does not exceed the amount of profit for a specific investment operation)
- critical level (does not exceed the amount of gross income for a specific investment operation)
- catastrophic level (loss of a substantial part of own equity).

In order to suggest methods for risk reduction or to minimize adverse effects associated with it, it is necessary to identify the relevant factors and evaluate their significance. Determining the degree of probability of occurrence of risk and the amount of possible financial losses upon the occurrence of a risk event is called risk analysis of investment decisions. The objective of this analysis is to substantiate a decision on expediency of investment and preparation of measures to protect against all possible financial losses.

Risk analysis can be divided into two complementary types: qualitative and quantitative.

The main task of qualitative analysis is to identify risk factors, stages and works, during which the risk arises, in other words, to identify potential risk zones and identify all possible risks that may have a significant impact on the investment project deliverable. The advantage of this method is that at the initial stage

of analysis it is already possible to visually assess the degree of riskiness of the investment decision.

The analyzing process of investment risks includes the following steps:

- identification of risks associated with a specific investment project;
- identification of sources and causes of an investment risk;
- identification of external and internal factors affecting the size of a particular risk type;
- identification of composition of the required informative indicators for risk analysis;
- analysis of identified investment risk factors;
- selection of methods for qualitative assessment of investment risks;
- assessment of overall risk level;
- prediction of negative consequences from impact of identified risks;
- development of specific measures aimed at minimization of risks identified.

Among qualitative methods of investment risk assessment, the following are most often used:

1. expert assessment method;
2. analysis of cost relevance;
3. analogue method.

In qualitative assessment of risk level, the expert assessment method, which has a high accuracy of measurement, is most often used. This method consists in sampling of a group of potential risks, sampling of experts who are able to analyze and assess these risks, assessment by each expert of the likelihood of occurrence of each individual risk on a special scale. The expert assessment method includes a set of logical and mathematical statistical methods used for risk assessment:

- Interview method, scenario method is a set of issues related to various risk categories.
- SWOT-analysis is a method of analysis, which consists in identifying the factors of the internal and external environment of an organization and dividing them into four categories: strengths, weaknesses, as well as opportunities from strengths and threats from weaknesses.
- Risk rose and spiral is risk ranking based on qualitative risk factor assessments.
- Delphi method is a comprehensive assessment method based on surveys, interviews of various experts and consolidation of results. It is characterized by the anonymity of experts, that makes it impossible for experts to influence the assessment results, eliminates collective agreement or leader dominance.

The reliability of estimates obtained by expert methods depends on the level of expert qualification, independence of their judgments, as well as on the information and methodological support for examination. The coefficient of concordance (consistency) is one of measures of reliability of expert opinions.

The main problem that arises when using the expert assessment method is related to accuracy and objectivity of results obtained. Such factors as poor selec-

tion of experts, possibility of group discussion, prevalence of any opinion, etc. can have an influence on it [5, 406–410].

The analysis of appropriateness of expenses is used by investors to minimize the extent of potential damage by dividing the investment project into certain stages of implementation, where each of stages will contain a list of necessary expenses for its implementation. This allows investors to invest their investment capital in stages and partially, and in case of prerequisites to increase in the level of investment risks, the investor can withdraw from the project than will protect the investor from large losses.

The starting point for analyzing the appropriateness of expenses is suggestion that over expenditure may be caused by one or more of the following factors:

- change of design boundaries due to unforeseen circumstances;
- underestimation of the project cost wholly or of its individual stages and components;
- increase in the project cost in comparison with the initial cost due to the impact of inflation or changes in tax laws.
- increase in the project cost in comparison with the initial cost due to the impact of inflation or changes in tax laws.

In the process of analyzing the appropriateness of expenses, details of these factors must be considered, a possible list of expense increase is made for each of alternative project options. The very process of financial investments is divided into stages related to the project implementation phases. This takes into account all relevant information on the project, coming in as it is developed. Namely, the gradual allocation of funds will allow the investor, at the first signs of increase in the risk of investments, to stop financing the project or start search for measures to reduce expenses.

The analogue method is also common for conduct of qualitative assessment of an investment risk. Its essence lies in the analysis of all available data on similar risky projects, study of consequences of impact of adverse factors on them in order to determine a potential risk in implementation of a new project. The source of information can be databases on risky projects, reliability ratings of project, contract, investment and other companies, analysis of trends in market conditions, etc.

The main difficulty in using this method is correct selection of an analogue, since there are no formal criteria that allow to establish the degree of similarity of situations. The second difficulty is formulation of a prerequisite for analysis, a complete and realistic set of possible project failure scenarios, since the majority of such situations are qualitatively different. It is also very difficult to assess the degree of accuracy with which the risk level of a similar project can be taken as the risk under consideration [3, 133–138].

This demonstrates that qualitative analysis methods are more suitable for describing and characterizing possible risk situations than for obtaining of quantitative and cost estimates of the investment project risk.

We can distinguish the main results of the qualitative assessment of the risk level of investment decisions:

- identification of real risks of the project and its causes;
- analysis of consequences in case of realization of identified risks;
- development of measures to minimize damage.

The results of qualitative assessment often serve as background information for quantitative assessment of the risk level. The main task of qualitative analysis of investment decisions is to identify all types of risks of the project under investigation, to identify and describe the factors of sources affecting this or that type of investment risk. A qualitative analysis describes a probable damage, its cost estimate, as well as a list of measures to reduce or prevent risk (hedging, risk insurance, diversification, creation of reserves, etc.). Thus, the qualitative analysis of an investment decision that does not allow to determine the numerical value of risk is the basis for further researches using quantitative analysis methods based on mathematical statistics and probability theory.

References:

1. Кузнецов Б. Т. Инвестиции: учеб. пособие. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 624 с.
2. Мертенс А. 5 инструментов для развития вашей бизнес-модели. Київ: Міжнар. фінансова корпорація, 2011. 63 с.
3. Сергеев В. А., Кипчарская Е. В., Подымало Д. К. Основы инновационного проектирования: учеб. пособие / [под ред. д-ра тех. наук В. А. Сергеева]. Ульяновск: УлГТУ, 2010. 246 с.
4. Корпоративные финансы: учебник / [Эскиндаров М. А. и др.]; под ред. М. А. Эскиндарова, М. А. Федотовой. Москва: КНОРУС, 2016. 480 с.
5. Инвестиции: учеб. для вузов / [под ред. Л. И. Юзвович, С. А. Дегтярева, Е. Г. Князевой]. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. 543 с.

Фещенко О. Л., Якимова Ю. М. Якісний аналіз ризику інвестиційного рішення.

Розкривається зміст поняття інвестиційного рішення, складність його прийняття та реалізації в умовах невизначеності. Виявляються характерні ознаки і описуються основні фактори інвестиційного ризику. Детально досліджується група методів якісного аналізу ризику інвестиційного рішення. Наприкінці статті розкриваються плюси і мінуси їх застосування.

Мета статті — проаналізувати процес прийняття та реалізації інвестиційного рішення, дослідити фактори ризику в процесі інвестування і виявити такі методи якісного аналізу інвестиційного ризику, які стануть базою для ефективного кількісного оцінювання.

Оскільки момент отримання переваг від інвестиційних рішень відсунутий у часі від моменту прийняття рішень і вигоди не гарантовані, то інвестиційні рішення завжди зумовлені фактором часу і ризиком.

Плануючи і прогнозуючи інвестиційну діяльність, на підприємстві намагаються знизити ринкову невизначеність, намагаючись звести її до повної визначеності. При оцінці ефективності інвестиційних рішень завжди розглядаються дві сторони — прибутковість та рівень ризику інвестиційного проекту.

Інвестиційний ризик — це ймовірність відхилення фактичного інвестиційного доходу від очікуваного. А також ризик інвестиційного проекту — це можливість змін умов реалізації проекту, що впливає на його показники.

Якщо класифікувати за джерелами виникнення, можна виділити дві групи інвестиційних ризиків:

- 1) викликані зовнішніми (екзогенними) факторами;*
- 2) викликані внутрішніми (ендогенними) факторами.*

Визначення ступеня імовірності виникнення ризику і обсягу можливих фінансових втрат при настанні ризикової події називається аналізом ризиків інвестиційних рішень.

Серед якісних методів оцінки інвестиційного ризику найчастіше використовуються наступні:

- 1) метод експертних оцінок;*
- 2) аналіз доречності витрат;*
- 3) метод аналогій.*

Виділяють такі основні результати якісної оцінки рівня ризику інвестиційних рішень:

- визначення реальних ризиків проекту і його причин;*
- аналіз наслідків при реалізації виявлених ризиків;*
- розроблення заходів з мінімізації збитку (ризиків).*

Із наведеного випливає, що методи якісного аналізу підходять більшою мірою для опису можливих ризикових ситуацій, ніж для отримання більш-менш точної оцінки ризику інвестиційного проекту.

Результати якісної оцінки часто служать вихідною інформацією для здійснення кількісної оцінки рівня ризику. Головне завдання якісного підходу полягає у виявленні та ідентифікації можливих видів ризиків цього проекту, а також у визначенні та описі джерел і чинників, що впливають на даний вид ризику.

Крім того, якісний аналіз передбачає опис можливих збитків, їх вартісної оцінки і заходів зі зниження або запобігання ризику (створення резервів, страхування ризиків, диверсифікація і т. ін.). Якісний підхід, який дозволить визначити чисельну величину ризику інвестиційного проекту, є основою для проведення подальших досліджень за допомогою кількісних методів, які використовують математичний апарат теорії імовірності і математичної статистики.

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-96-102>

Надійшла 13 вересня 2018 р.

K. NEDBÁLEK<https://orcid.org/0000-0002-1010-2460>*Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv*

DETRIMENT — METHODS OF CALCULATION OF DAMAGE COMPENSATION IN THE CZECH REPUBLIC 2018

Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2018, вип. 56(2), с. 103–121<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-103-121>

The article deals with the issue of calculating detriment, damages, liability for damages, including determination of profit loss and hypothetical profit loss for the Czech Republic through practical methods. The article processes general valuation methods, such as the method of fair value, the method of yield value etc. The article also deals with lost profits determined by various methods — among the most significant are the lost profit from funds in the bank, the calculation of profitability using the EVA method, etc. The last analysis is the satisfaction of the non-pecuniary detriment using the abstract loss of profits.

1. Introduction — development of valuation in the EU

The article is an introduction to practical methods of calculating non-pecuniary detriment, loss of profits, hypothetical profit, and abstract profits in the case of a pest effect for a long period of time in several years. Some case segments can not be documented and reconstructed by real procedures. For this case, it is possible to complement the segment of profit loss by hypothetical profit, eventually by abstract profit — the method where the statistic methods of profitability are not conclusive. After some simplifying assumptions, we can use the EVA method.

Adjusting the results according to the available statistical data adequately correlates the actual state of the business plan. The starting points of the researched question are solved using scientific methods, mainly synthesis and analysis.

Property valuation abroad is the most sophisticated. Determination of profit loss or hypothetical profit is at the edge of available studies and actual calculations differ widely or are completely absent in different countries. On one hand, there are countries where valuation is regulated by law. This includes, for example, the Federal Republic of Germany, where the Building Code, respectively the corresponding valuation decree defines the so-called standardized procedures, such as the factual, comparative and revenue-based method based on temporary rent. However, legislatively in contrast to the Czech Republic [1], only the framework of the basic method is adjusted. At the opposite end, we would find, for example,

Great Britain, where valuation is based not only on valid laws, but also on precedent cases and technical standards, the most prominent of which is the so-called Red Book, the RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors) — Valuation manual. In connection with the development of globalization and internationalization of the market there has been a need for the individual market participants to understand each other, as they may be from different countries, respectively from different valuation cultures. In 1997, the European association of appraisers (TEGoVA — The European Group of Valuers Associations) was established to formulate pan-European standards for nomenclature and valuation methods, to extend these standards and promote valuation domain across Europe. The key document of TEGoVA is the so-called Blue Book of European Valuation Standards. European standards serve to unify property valuation methods, but these methods are not sophisticated about lost and hypothetical profits. Next, I will be dealing with this issue of profit loss and hypothetical profit loss, which is beginning to take on topicality. A pest that has been working for dozens of years creates a hardly defined damage. A pest may be a natural or legal person, but also a state [1, 16]. In any professional literature I have not found a way to proceed in calculating the hypothetical and abstract profit loss. Instead of hypothetical profit loss we sometimes use the term abstract profit loss. I try to specify these two concepts, when the abstract concept is based on a general theoretical point of view and can be quantified from the economic data of a given company for a longer period, and the hypothetical is based on a specific assumption closer to the practical use [2, 3]. I will try to indicate how to proceed in order to maintain the greatest degree of objectivity.

1.1. The Concept of Damage and its Compensation

In case of material damage we recognize:

- actual damage (asset reduction);
- profit loss (non-increase of assets with real loss of provable profit loss);
- hypothetical profit loss (non-increase of assets if it is not possible to prove the specific profit loss);
- abstract profit loss (non-increase of assets when it is not possible to prove specific profit loss or hypothetical profit loss);
- non-pecuniary detriment (in particular by violation of personal rights, delays in proceedings, etc.) where a satisfaction is assumed [3, 31].

1.2. General valuation methods

There are various methods for different types of valuation that are used to measure real estate, but we use them also in many cases analogously to calculate profit loss and hypothetical profit loss.

1.2.1. Factual value method (cost, substance)

Factual value method (cost, substance) — CN — the method is based on the factual value of the substance of the land, buildings. In the Czech Republic this valuation method is applied in valid valuation decrees. Of the Ministry of Finance of the

Czech Republic [4]. for determination of administrative prices. The method is based on the discovery of the reproduction price, reduced by adequate wear and tear.

The principle of this method are the costs, that would have to be incurred to acquire the valued object at a given location or to replace it with a similar object with the same utility value at the valuation date. From these expenses we then deduct existing wear and tear on the object. In other words, this is a static approach to valuation.

The most common way to evaluate the company in this way is the “substantive method”. It is a summary of relatively independent valuations of individual company assets. The sum of the values of all assets equals the total gross substantive value. Net asset value is determined by subtracting the fair value of all the company’s liabilities from the gross sub-fund.

1.2.2. The yield value method

The yield value method — C_v is based on the assertion that the value of the estate for its holder is determined by the expected utility yield of this property. This method is used for the valuation of assets for which, future profitability can be determined. The concept of this method is based on the “time value of money” in the future recalculated by inflation data. The most commonly used applications of this method are profit capitalization and discounted cash flow method (DCF).

In general, the discounted cash flow method (DCF), which is based on the discovery of the present value of expected cash flows from the company by discounting a certain discount rate, is generally considered the most optimal option.

This method is generally perceived to be the most optimal when assessing companies. However, it may be used only if it is possible to estimate future cash flows. If a reliable estimate is available for a sufficiently long time, then we can consider the outcome of this method as very objective. The method is very accurate when we know the development of the economy over a certain period and count the profit loss, or the hypothetical profit loss for a number of years.

The yield value of real estate is the sum of discounted future earnings per year. This value for real estate is found from attainable annual rent, decreased for the annual operating costs. These costs should include depreciation, average annual repairs and maintenance, real estate management, real estate tax, insurance, etc.

$C_v = Z / p \times 100 \%$ (so-called eternal rent)

C_v — yield value;

Z — net annual profit from property leases;

p — rate of capitalization in percent.

1.2.3. The Comparative Method

The Comparative Method — is the most widespread method used in developed economies. This method is based on a comparison of the subject properties with similar ones, the prices of which have been realized recently and are known. For calculations, we use the standard unit market price of the property (SJTC-Standardní jednotkové tržní ceny objektu) method or the direct comparison of the property as a whole.

2. Profit loss determined by different methods

2.1. Profit loss of the business plan

The business plan that is being processed is based on predicted data of potential revenue and revenue data, these economic data can be adjusted by correct qualified estimates to approximate possible true values. However, these figures only refer to the potential options of the business plan. We must compare these values with other data that we can later verify with time.

2.2. Capital funds profit loss

One of the methods to determine the profit loss that could be achieved with the available funds. It is based on the assumption that these funds were put into a business where the minimal revenue is 10–20 % per year. The return of such funds is assumed within 5 to 10 years. We need to discount partial annual profits by the expected rate of annual business profits and assumed or statistically proven inflation rate.

$$BK = SK \times q \times n$$

SK = current capital, principal

BK = final capital

The capital rate of profit should be between 10–20 %, otherwise the profit margin according to K. Marx [5].

- 3 % ill;
- 10 % healthy;
- 20 % predatory;
- 50 % predatory, dangerous;

u = e.g. annual interest = 10 % ($i = 0,1$);

q = interest payer = $1 + i = 1,1$;

n = number of years.

2.3. Bank funds profit loss

One of the other methods of determining profit loss is the rate of what could be achieved with available funds if we put the initial capital into the bank. It is based on the assumption that these funds would be invested in a low-risk bank where the yield is expected to be between 5 % and 15 % per annum, to which the annual inflation is added. We therefore have to discount the partial annual profits by the expected rate of annual return on the yield of funds deposited in the bank and adjust the assumed or statistically documented rate of inflation, given that there is a devaluation of the funds.

$$BK = MK \times q \times n$$

MK = past entry capital, principal

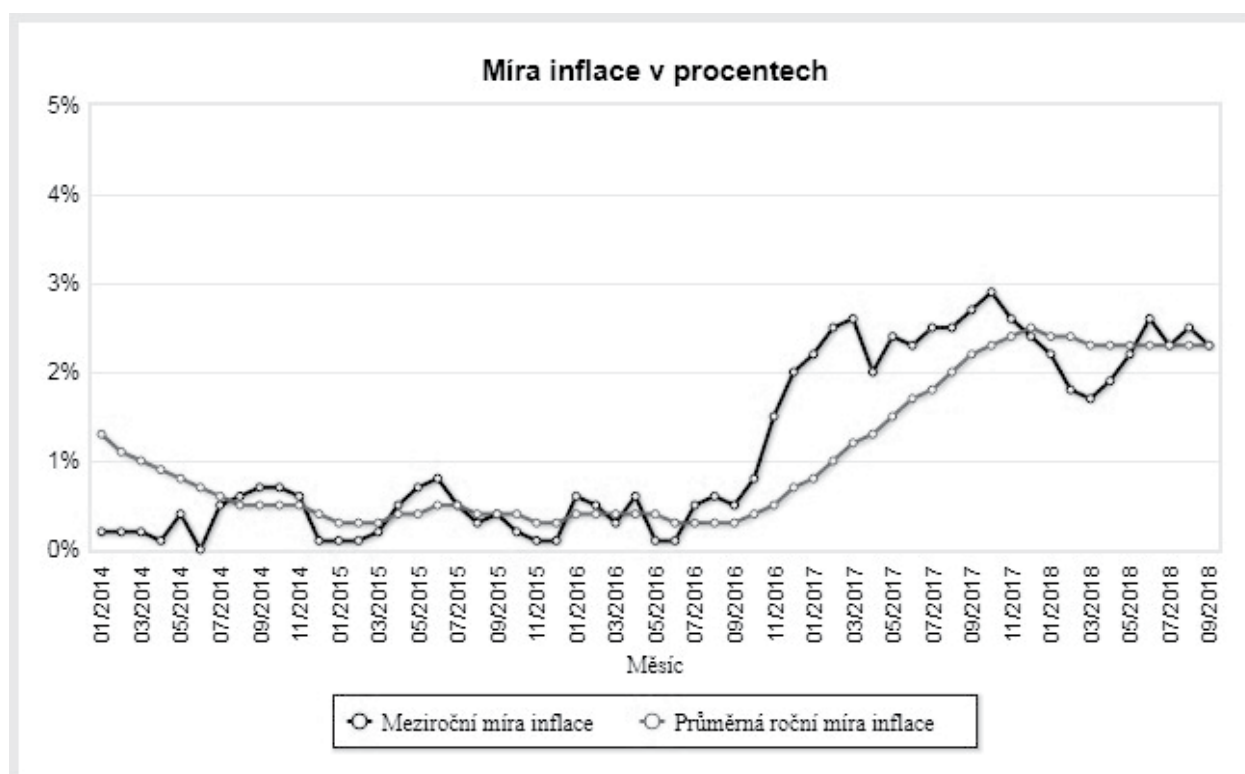
BK = final capital

q = interest payer = $1 + i + u = 1 + 0,03 + 0,05 = 1,08$

i = e.g. annual inflation ($i = 0,03$)

u = e.g. annual interest = 5 % ($u = 0,05$)

n = number of years



Graph 1. Historical Inflation in the Czech Republic [6]

The discount rate is used by the central bank to raise the excess liquidity imposed on it by commercial banks. However, it also has a lasting impact on the calculation of interest in tax administration. The Discount Rate of the Czech National Bank (hereinafter referred to as the ČNB) is used to determine interest on late payments, interest on overpayments caused by the tax administrator and penalties for taxes. The rate that is valid at the beginning of the calendar quarter is decisive. For more details, see §§ 60, 63 and 64 of Act No. 337/1992 Coll., the Administration of Taxes and Fees [7]. In the past, the ČNB Discount Rate was also used by the Act on Income Tax Act No. 586/1992 Coll. [8] for the valuation of the usual interest on loans provided between related parties in Section 23, paragraph 7. In practically all cases, they used interest at the rate of 1.40 x the ČNB discount rate valid at the beginning of the calendar quarter. At present, interest on late payment and tax cuts is derived from repository.

Hypothetical profit loss calculated from the profitability of production funds

Return on capital is an indicator of the use of capital, which belongs to the indicators of activity in the financial analysis of the company, characterizing the rate of capital turnover.

- Meaning the return on the invested capital;
- we express it as a share of the profit on the basis for which we will provide capital;
- indicates how many percent of profit a crown of the base will bring.

Profitability should be higher than the interest rate on bank deposits. The industry's recommended value is about 15 %. In other words, modernization in this

area should be around six years. For accommodation and tourism, it should be between 7 % and 12 % per year. The reality is that top-of-the-range accommodation facilities are changing their interiors every five years, and after twenty years they have to be completely renovated.

The Return on Equity Indicator (ROE) measures net profit (EAT), which already belongs only to the owners (the creditors were satisfied by the payment of cost items and the state paid tax), with the size of the equity.

$$\text{ROE} = \text{EAT} / \text{VK}$$

ROE = Return On Equity

EAT = Earnings After Taxes

VK = Equity (in Czech: vlastní kapitál)

For the term profitability is sometimes used EBT Earnings Before Tax or EBIT Earnings Before Interest and Tax instead of EAT Earnings After Taxes.

Calculation of EBIT, EBT, EAT

It is calculated from the company's Profit and Loss Statement for each tax period and from each row of the Profit and Loss Statement by adding:

EAT = The economic result for the accounting period (in the Czech Financial Income Statement line 60) + income tax on extraordinary activity (in the Czech Financial Income Statement line 55)

+ Income tax on ordinary activities (in the Czech Financial Income Statement line 48)

resulting in

EBT = Earnings Before Tax

+ interest expense (in the Czech Financial Income Statement line 42)

resulting in

EBIT = Earnings Before Interest and Tax.

We will only calculate with the profit from ordinary activities that we understand in the sense of “operating activity”, there will be no extra income and extra tax. In the practice of US companies, especially in the evaluation of investment projects, another profit category is used, namely EBDIT — Earnings Before Depreciation, Interest and Taxes, also EBITDA Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization [9].

ROE is one of the key indicators of the success of the business from the point of view of the owners. Their goal is to maximize net profit with a minimum of invested equity, so their goal is to maximize the value of this ratio indicator. The minimum ROE value of a particular business should exceed the implicit cost because only in that case net profit can cover the cost of equity. In order for an enterprise to be attractive for investors, ROE must achieve at least the same return rates as an alternative investment for which the investor would have the same risk.

The minimum ROE value is determined by a number of simpler and more sophisticated methods for different industries, e.g. as follows:

- expertly (estimate);
- based on the knowledge (or statistics) of average return on equity in the sector;

- based on the standard share of dividends per share in the sector;
- by EVA calculation.

The resulting ROE value is affected by the factors that affect the EAT (+ EAT = + ROE) in the numerator and the factors acting on the VK (+ VK = -ROE) in the denominator of this ratio indicator. In short, increasing EAT and decreasing VK leads to increasing ROE. Beyond maximizing revenue and minimizing costs to increase ROE, other factors influencing the return on equity:

- the depreciation method chosen (depreciation: straight, accelerated, performance);
- valuation methods of other inputs (FIFO, average price method);
- the cost of foreign capital (the rise in interest rate is due to the decrease of EAT);
- current indebtedness of the company.

Creation and dissolution of reserves (creation decreases EAT, dissolution increases EAT). For the sake of clarity, the following table lists the average ROE values in the various industries, which are listed on the web portal of the Ministry of Industry and Trade.

Profitability is a monetary indicator that tells us about the ratio between the funds that flow from our assets and the resources we have in some way allocated or monitored. We will only track return on equity in the world known as ROE. Simply we take into account that tangible and intangible fixed assets are the sum of the value of the production technology and the value of the real estate and thus equate to the production funds. Furthermore, we assume that it is the entire property of the company and at the same time represents the company's own assets, then the resulting profit from the profitability of the production funds or of their own assets.

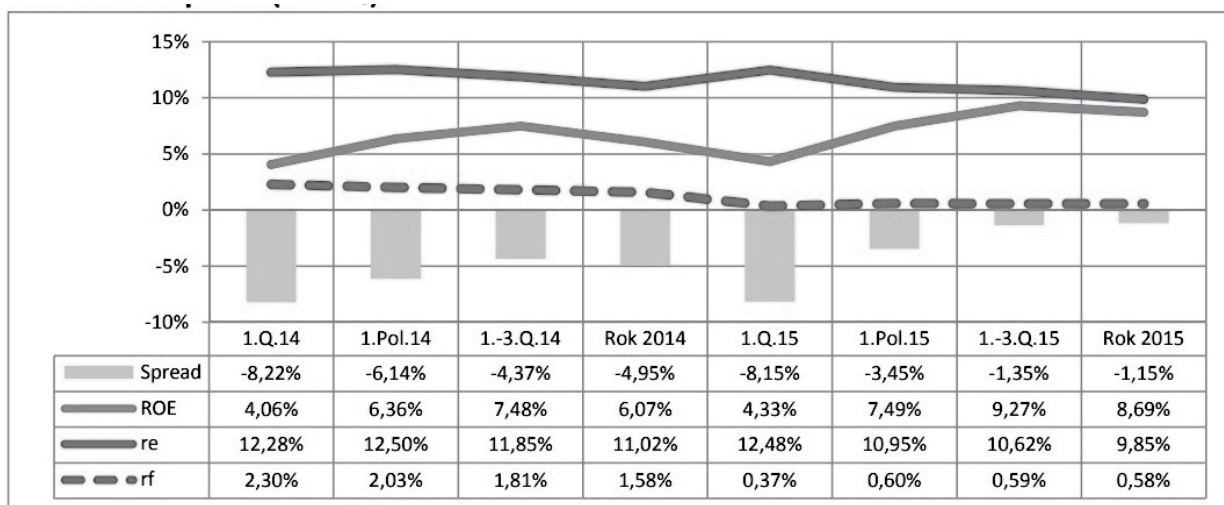
$$\text{ROE [\%]} = \text{ZR} / \text{VJ} \times 100$$

$$\Rightarrow \text{ZR} = \text{ROE} \times \text{VJ} / 100$$

ROE — Return Of Equity;

ZR — net profit after tax;

VJ — own reduced assets.



Pramen: propočet MPO z dat ČSÚ

Table 1. ROE — Return on Capital in Construction in the Czech Republic [10]

Calculating, we will get absolutely credible data about the hypothetical profit loss that a given device would produce per year. Profitability of production funds is based on the average data of the statistical office in similar industrial productions in the Czech Republic. This hypothetical profit loss represents the loss of the company in one year, in other words, how much the assets didn't increase in one year. We have to discount the total partial annual profit loss by the number of years for which the loss event occurred and by the rate of inflation.

$$BK = MK \times q^n,$$

i – e.g. the annual rate of inflation (3 %, $i = 0,03$);

q – interest payer = $1 + i = 1,03$;

n – number of years ;

MK – past input capital;

BK – capital at the end after discounting.

The resulting hypothetical profit loss from the profitability of the production funds will be obtained by adding together the individual annual lost profits after the previous discounting [11].

$$\sum_{i=n} = BK1 + BK2 + \dots + BK_n$$

BK loss of profitability in the sum for each year.

2.4. EVA to calculate the profitability

EVA (Economic Value Added) is another indicator of profitability. With this indicator, we can calculate our own profitability under a certain assumption. EVA is part of the so-called value and index indicators.

In the case of EVA, it is a representation of the so-called economic profit, that is, the profit generated by the company after deducting the accounting costs, taxes, and costs for both foreign capital and equity. In particular, the cost of equity is important because it reminds us of the simple fact that the owners could have invested their money in a given year elsewhere, and could have also earned something.

In microeconomics, consideration is given to the cost of opportunities. So EVA tells us how much extra money the company has earned, compared to the minimum requirements of its owners. The term Economic Value Added is then used because of the value generated above those requirements, the firm can invest in its further development and hence increase its value [12].

The difference in economic profit versus profit is that economic profit is the difference between revenue and economic costs, i.e. costs that include not only profits but also the so-called opportunity costs. Opportunity costs (cost of missed opportunities) are “money amounts that have been lost because the resources (capital) haven't been spent on best alternative use”. In practice, the opportunity costs are mainly interest on the entrepreneur's capital, including the remuneration for risk [13, 1].

If we analyse this modified formula a bit more in detail, it tells us that EVA is actually a net operating profit from which we deduct interest paid out of foreign capital (Article $(1 - t)$ expresses only that the interest is put at the expense of the

company, so they do not actually have to pay 100 %, but for example in the Czech conditions where the corporation tax rate is 21 % they pay 79 % and the income demanded by the owners. EVA also tells us, in other words, how much money will remain for the company itself to invest in its further development, and that's exactly the Economic Value Added. If you do not have the money to develop, the value of the investment is hard to increase. For calculating the profit loss we assume that $EVA = 0$, that means that the unit will not generate any extra resources for potential development, but will have resources from depreciation of the fixed assets, or, in other words, the minimum amount the firm must earn to satisfy the obligations to creditors, that is to the bank and other creditors for interest on late payments and to the owners. EVA is calculated according to the formula:

$$EVA = NOPAT - C \times WACC,$$

NOPAT – Net Operating Profit After Taxes;

WACC – Weighted Average Cost of Capital.

After inserting $EVA = 0$ this represents only the simple reproduction. In the case of profit, which would correspond to modernization, there would have to remain an amount to the means for modernization corresponding to at least a ten-year cycle of the renewal of the production fund [14, 436].

$$EVA = 0;$$

$$0 = NOPAT - C \times WACC, \Rightarrow NOPAT = C \times WACC;$$

$$WACC = Re * (E / C) + Rd * (1-t) * (D / C) ;$$

$$ROEC [\%] = NOPAT / C \times 100;$$

=> annual profit

$$ZR = ROEC \times C / 100,$$

ROEC – profitability of the whole capital;

t – tax rate, is the rate of personal income tax (i.e. currently 0,19);

C is the total capital;

D are foreign sources from which the company pays interest;

E – equity from which the owners demand a return.

2.4.1. Weighted Average Cost of Capital

Weighted Average Cost of Capital (WACC) in the sense of after tax cost. In their current, not historical, size associated with the involvement of long-term own and foreign sources in company financing. The cost of capital is the company's cost of acquiring the individual components of the company's capital. They represent the minimum required rate of yield (yield percentage) of capital. Capital costs are used as a discount rate to calculate the present value of financial investment flows [15; 16].

In general, the average cost of capital can be calculated:

$$WACC = Re * (E / C) + Rd * (1-t) * (D / C) ,$$

WACC – Weighted Average Cost of Capital;

Re – Cost of equity (e.g. 10% = 0.1);

Rd – Cost of foreign capital, (e.g. 10% = 0.1);

C – total invested capital (D+E);

E – Equity;

D — foreign interest-bearing (charged) capital (Debt);

t — rate of tax on profits. (e.g. 21 % = 0.21).

The Cost of equity:

The cost of equity reflects the expected rate of investors revenue, taking into consideration the level of risk associated with this investment. This model generally defines the cost of equity in the form of:

$$Re = ro + \text{coef. beta} * RP + SRP,$$

ro — the return on government bonds (such as risk-free investment);

RP is a risk premium;

SRP is a specific risk margin.

A specific feature of this model is that it sets the risk premium as the sum of two components, the size of which is determined on the basis of a rating. The components of the risk premium are:

Basic risk premium for shareholders — this premium for AAA rating is 5.5%.

Additional risk premium — Expresses an increased risk on the market (the Czech Republic's rating is equivalent to an additional risk premium of 1.7%).

Beta coefficient — Expresses the sensitivity of the return of the shares of the rated company to changes in the entire market:

Beta = 1 ... the return on shares of the company changes as well as the profitability of the entire market,

Beta > 1 ... the stock risk is greater than the average market risk.

Beta < 1 ... the stock risk is lower than the average market risk.

The Beta coefficient displays only one component of the overall risk — the so-called systematic risk that affects all companies equally. In addition, however, the economic results of a particular company affect factors that are unique to the company. This risk component is referred to as a specific risk and is determined by a subjective expert estimate. The lack of this estimation is the relative complexity and many indicators based on the subjective human factor.

Interest rates on deposit accounts

Due date	17.05. 2018	2.02. 2018	1.02. 2018	3.11. 2017	2.11. 2017	4.08. 2017	3.08. 2017
1 day	0,75	0,74	0,5	0,45	0,28	0,25	0,12
7 days	0,77	0,77	0,67	0,52	0,44	0,29	0,13
14 days	0,8	0,8	0,72	0,55	0,48	0,31	0,15
1 month	0,82	0,83	0,76	0,59	0,51	0,35	0,2
2 months	0,86	0,86	0,79	0,64	0,55	0,38	0,25
3 months	0,9	0,91	0,83	0,69	0,61	0,43	0,31
6 months	0,99	0,99	0,91	0,76	0,68	0,47	0,39
9 months	1,06	1,05	0,98	0,81	0,74	0,51	0,44
1 year	1,12	1,11	1,03	0,87	0,79	0,56	0,49

Table 2: Development of inter-bank priority rates (in %) [17].

PRIBOR (PRague InterBank Offered Rate) is the estimate of the interest rate at which the reference bank would be willing to provide a deposit to another bank on the interbank market. PRIBOR calculates each working day. For calculating the average in the given year and a more accurate calculation we appoint the weighted average. The bank's margins are credited to this result.

For our calculation of the cost of equity, we choose for simplification the calculation of the annual interest rate of funds deposited with financial institutions and multiplied by the constant K_r , which is set at 1,2.

$$Re = Rd * K_r$$

Re — equity costs;

K_r — risk constant = 1,2 ;

Rd — interest from funds in the bank.

The cost of foreign capital is calculated in a simple way, from individual annual interest rates on loans from banks or the private sector. In the past, it was easily calculated as 1.4 times the discount rate of the ČNB.

For the calculation of foreign capital, the annual interest on the credit from financial institutions will be appointed and multiplied by the constant K_r , which is set at 1.4% of the yield, i.e. the constant is calculated as

$$Rd = ru * K_r,$$

Rd — costs of foreign capital;

K_r — risk constant = 1,4;

ru — interest on the loan.

	2005	2006	2007	2008	2009
Cost of foreign capital	4,00 %	5,00%	5,00 %	5,00 %	5,00 %

Table 3: Example when calculating 1.4 times the discount rate ČNB



Pramen: data ČNB, graf MPO

Graph 3: Interest rates of commercial banks for loans in the Czech Republic [18]

2.5. Present value of hypothetical profit

If we want to determine the present value of hypothetical profit, we need to adjust the calculation for inflationary effects after repayment, we can use this conversion. This is especially true for companies when choosing the most efficient investment opportunity. Companies first calculate the costs associated with purchasing the necessary capital goods, then estimate the annual net income and deduct the calculated cost of capital formation. After we choose the investment option that has the highest yield [19, 173; 20, 717].

$$SK = (BK1 / (1 + ur)) + (BK2 / (1 + ur)^2) + \dots + (BK_n / (1 + ur)^n),$$

SK — the present value of the capital of the entire flow of expected future earnings from sub-funds;

BK_n — net annual return on capital in the *n*th year;

ur — the relevant annual interest rate;

n = number of years.

2.6. Abstract Profit Loss

Theoretically, it is possible to determine the abstract profit loss, but the above-mentioned conditions of the law make this practically very difficult, as they basically prevent the reliable calculation of the abstract lost profits, which must be documented by the injured party. The problem isn't that there will be no evidence of a causal link between the act of the pest and the harm suffered by the victim, but the determination and quantification of the abstract profit. By deeper analysis of this profit loss we come to the conclusion that we have two types of abstract profits.

The first, so-called gray, describes as if there wasn't even any profit, it is just a contour of some kind of damage, sometimes it evokes a gray economy that is also hard to detect and measure. That is why we will name it the abstract gray profit loss.

The second type describes that it's shadowing something that exists in reality. This real form only occurs sometimes, in connection with the determination of the value of human life and the appreciation of the company's goodwill. In determining the damage, neither of these elements has to be present on the grounds that there was no loss of life or the lack of added value of the company's goodwill. This profit is called abstract shadowed profit loss.

Our law does not, in principle, exclude so-called "loss of business opportunity" damages if this loss is in the form of actual damage or profit loss. However, the crucial problem is the burden of proof on the injured party, who has to prove the conditions laid down by law, which are made more difficult in the case of the so-called abstract profit loss [21, 2].

Abstract profit loss appears to be an abstract term based on a general theoretical point of view, and perhaps more distant from the hypothetical profit loss, which is more based on a specific assumption closer to practical use. In my original works, I tended to the theoretical abstract profit loss, which forms a coherent basis for determining non-material damage even if I did not develop it more [11]. Substitution of material damage in practice will be transferred to the institute of

loss of real chances, respectively opportunities, in connection with the expected or hypothetical profit that would occur.

However, the abstract profit loss will be more specific if we stand on the same starting level of the value of human life and appreciation of the goodwill of the company.

Typically, it involves an interference with the person's health, honour or privacy. As an abstract element of the damage, non-pecuniary damage occurs, in the expression of money resulting non-property damage.

The imaginary value of frustrated human life was set at 400 times the average gross monthly nominal wage in the national economy for the calendar year preceding the year in which the human life was defeated. In 2014 was this value amounted to CZK 10,051,200 [22]. This regulation was only applied for a short period of time, but there was a certain procedure to deal with this issue. In my opinion, the determination of the value of human life should also be dependent on active work and older age should be partially corrected.

year	Ø gross wage	400 times Ø gross wage
2013	25 128 CZK	10 051 200 CZK
2014	25 686 CZK	10 274 400 CZK
2015	26 467 CZK	10 586 800 CZK
2016	27 589 CZK	11 035 600 CZK

Table 4: Nominal average gross wage for 2013–2016 [23].

Goodwill is the difference between the book value of the plant, i.e. the sum of the individually valued components of the asset reduced by the debts, and its final value, e.g. the purchase price.

Goodwill can include branding, company image, product market interest, ability of product sales, customer and supplier relationships, market position, employee relationship, and many other intangible attributes. International accounting standards, such as IFRS [24], are considered to be decisive for the recognition of goodwill by the fact that goodwill meets three general characteristics, namely:

- a) it brings future property benefits; or determination of the loss of the company;
- b) is the result of a past event; the profit period prior to the damage event;
- c) in a differential way is ratable.

The economic quantification of ex-post goodwill is therefore quite understandable. However, its quantification of the analysis for the future period is more complex [25]. In the course of the pest's activities, the company was unable to participate in public procurement, suffering from harassment attacks by insolvency, and so on. We can find out the mathematical results when we have the profitability of the production funds and profits for the previous periods that preceded the damage events.

The very content of the concept of goodwill is very difficult to identify. This is to a large extent a subjective variable. In determining goodwill detriment, ma-

nagement's reputation as well as the duration of the pest and the impact on family and other life must be recognized in the goodwill of the company.

We can easily get a company's goodwill if the company publishes a ROEsp that we averaged over a period of time. We compare the ROEsp thus obtained with data published by authorized institutions such as the Czech Statistical Office or some ministries. When ROEsp is smaller than ROEst in the company, the company has no added value resulting from goodwill, so we do not count this value. The opposite situation occurs when the company's ROEsp is larger than the statistical data. Then the abstract shadow profit loss from the goodwill company will be determined.

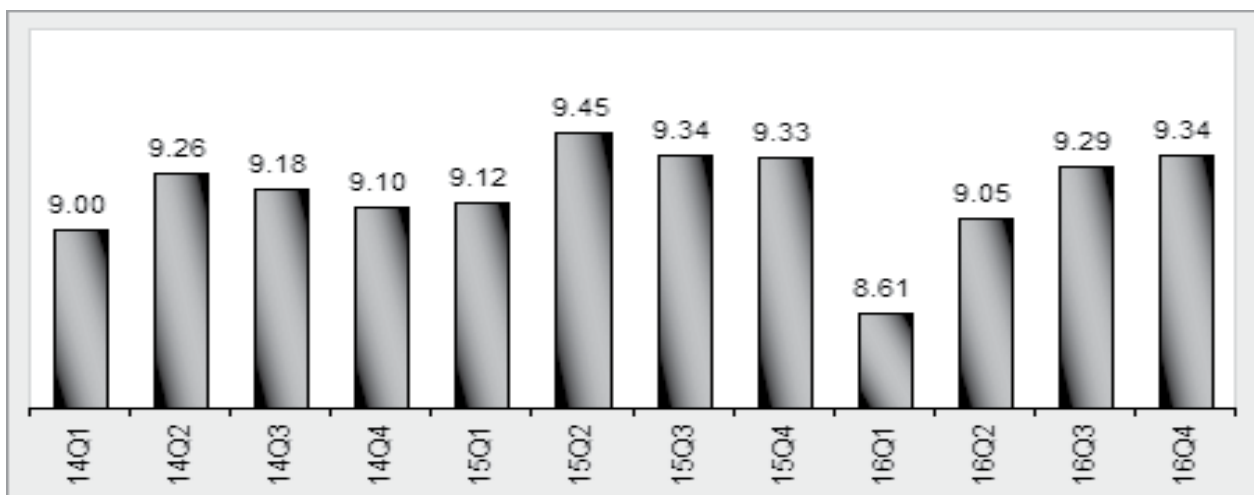
$$ASUZ = (ROEsp - ROEst) \times VK,$$

ASUZ – abstract shadowed profits;

ROEsp – average ROE for several periods;

ROEst – ROE obtained from statistical data;

VK – equity.



Graph No. 4: ROE USA bank [26].

Above the value of ROEst of US banks, we can calculate, when comparing with ROEsp of our banks, the goodwill of a bank in the Czech Republic in the form of abstract shadow profit loss.

	2011	2012	2013	2014	2015
Equity mil. CZK	79 810	93 190	100 660	107 809	119 986
ROE	18,20 %	19,30 %	16,20 %	14,50 %	13,00 %
			average ROEsp		16,24 %

Table 5: ROEsp Česká spořitelna [27].

$$ASUZ = (ROEsp - ROEst) \times VK,$$

$$ASUZ = (16,24 - 9,33) \times 119\,986\,000\,000 = 8\,291\,032\,600,$$

$$ASUZ = 8,3 \text{ billion CZK.}$$

Goodwill of Česká spořitelna a. s. in 2015 is in an abstract shadowed profit of about 8.3 billion CZK compared to US banks, or it can be compared to other banks, depending on where the pest is.

3. Complaint for non-pecuniary damage

Let's look, however, on how the accountable economist should act in case we apply damages. A fairly simple situation occurs when dealing with the property diminishing problem, this can easily be determined from the accounting records, such as the difference between the value of the assets before the damage event and the value of the assets after the loss event. A much more complex case occurs when we address the damage by a presumption in the form of profit loss. Sometimes it is described as a frustrated opportunity, a faltered chance, an institute known in international law for the protection of basic human rights. In violation of these rights, they are admitted to the ones whose rights and freedoms protected by the European Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms [28] have been violated, certain fair claims and satisfaction. Reconciliation has three basic components:

- compensation for material damage;
- compensation for non-material damage;
- compensation for costs.

Substitution of material damage in practice goes to the institute of loss of real chances (or opportunities) in connection with the expected or hypothetical profit that would occur. In French “perte de chance” [29] (lost chances) or in English “loss of opportunity” [30] (loss of opportunity). In the area of Czech law, the compensation for the so-called defeated opportunity or the loss of a realistic chance can be invoked through damages in the form of profit loss, through the indemnity institute [11, 294].

Claims for compensation of profit loss and actual damages have been dealt with in Czech and Slovak law in accordance with Section 442 (1) of Act 40/1964 Coll., Civil Code [31]. Newly in the Czech Republic [32] for satisfaction for non-pecuniary damage, these are separate claims, independent of each other, both of which can arise from the same damage event. The existence of actual damage is not a prerequisite for profit loss, and vice versa. From the practice of courts and state institutions, these two components are not accepted in many cases. If we acknowledge that damages have certain social functions in particular preventive and restitutional, we can compare its legal clearance respectively its interpretation, by how it contributes to, the fulfilment or weakening of these functions. We can also rate the competitive relationship between these legal policy goals and their balancing. As in contract law we can observe the eternal dispute between liberalism and protectionism in favour of the weaker party, it is also in the reliquary right of responsibility for detriment, the boundary of consensus and the idea of the right proportions between freedom and equality is variable [21, 3].

According to a special law, the right to compensation for non-pecuniary damage, is obtained regardless of whether or not it was caused by unlawful decision or maladministration. Appropriate satisfaction for non-pecuniary damage, in my opinion, should be a certain percentage; the ideal figure is 0.25% of the total damage when the damage, the injury can be ascertained, or the flat-rate average earnings from the area where the beneficiary works for each month of the pest activity.

4. Conclusion of damage assessment and hypothetical profit loss

The business plan has certainly served to compare the possible, showing a certain level of profit loss, and taking into consideration the duration of the pest. The business plan usually does not work with actual inflation data. Businessmen are required to rely not only on their average earnings, (income) in the period prior to the event of damage, in determining compensation for loss of hypothetical profit. We need to take into account the trajectory of potential returns, either from the business project or the average profitability of the value of the means of production, and we must discount them on the present value of the capital. In the search for the relation between justice and responsibility, we must state that today's society is also trying to measure non-pecuniary damage such as honour, health, life, financial expression. This satisfaction, in addition to excuse, also requires money from non-pecuniary damage, and the injured person perceives it as a fair compensation for damage arising from liability. The person also understands as fair that the pest should be appropriately punished by economic burdens. However, we have to assess the damage from all the required criteria:

1. the size of the damage, and whether the property has been reduced;
2. the amount of profit loss and the hypothetical profit loss, how much the property did not increase;
3. non-material damage.

In the **first** case, we need to reduce this value to the amounts that the injured person did not have to pay, even though this may happen in the future, but on the contrary, I think that there is a loss of property value that has lost value because of the pest, because there was a provable loss of property. In addition, this considers also a payment for real estate transfer tax. A direct link must be established between the behaviour of the pest and the occurrence of the damage. Damage involves the reduction of assets or direct payments that have contributed to it.

In the **second** case, it is very difficult to prove a profit increase, about which we do not know how it could evolve. We will make use of the profitability of production funds and compare it with business plans, lost profit from funds in the bank and the calculation of the hypothetical EVA profit. When we get a profit by computing through different methods, and some significantly deviate from other values, we do not take them into account and do not include them in calculating the average value and thus give the values more credibility.

In the **third** case, the amount of non-pecuniary damage seems to me to be very small if the company's goodwill is taken into account and the fact that the company was unable to participate in public procurement. When compared to a lost hypothetical profit, damage and time of pest management, the non-cash satisfaction expressed in money should be the average of the previous damages as the basis of the calculation in this section. This takes into account the duration of the pest, for example, 0.25 % for each calendar year that was caused by the pest of the above amount.

For these reasons, we can give the results in the calculations according to the above methods a high credibility and probability of correlation with the actual data that could have occurred without the pest management behaviour.

This article is the result and summary of my previous academic works on this subject. Methods in the study could help both the professional public and a wide range of people interested in this issue. I am pleased that I will always engage in another discussion.

References:

1. The Act of the Czech Republic No. 151/1997 Coll., (občanský zákoník — civil code) on Property Valuation and on Amendments to Certain Acts.
2. *Nedbálek, K.*, Abstraktní ušlý zisk při škodě v daňovém řízení // Business Law. 2010. № 1. Prague: 2010. ISSN 1210-8278.
3. *Nedbálek, Karel*: Újma, škoda v ČR a SR, Praktický nástin výpočtu [monograph]. Slušovice: Miroslav Tomšů — Publisher Monument, 2018. 183 s. ISBN 978-80-88143-14-7.
4. Vyhláška ministerstva financí České republiky č. 3/2008 Sb. Implements the provisions of the law no. 151/1997 Sb., on property valuation and on the amendment of some laws.
5. *Marx, K.* Přeměna nadhodnoty v zisk a míry nadhodnoty v míru zisku. Chapter One Capital, III. Part, Section One, Cost and Profit [Електронний ресурс] // Marxists Internet Archive: website. (cit. 2018-07-07). URL: <https://www.marxists.org/cestina/marx-engels/1894/kapital3/ch01.htm>
6. Míra inflace : Český statistický úřad [Електронний ресурс] // Czech Statistical Office: website. URL: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf. (cit. 2018-10-22).
7. Zákon České republiky č. 337/1992 Sb. About the administration of taxes and fees.
8. Zákon České národní rady č. 586/1992 Sb. On Income Taxes.
9. *Synek, M.* Ekonomická analýza. First Edition. Praha: Oeconomica, 2003, 79 s. ISBN 80-245-0603-3.
10. Finanční analýza podnikové sféry za 1. — 4. Čtvrtletí 2015 (aktualizovaná verze): Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Sekce průmyslu. Odbor ekonomických analýz. Květen 2017 [Електронний ресурс] // Ministerstvo průmyslu a obchodu : website. 2017. May. URL: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2017/5/FA4Q15_akt.pdf
11. *Nedbálek, K.* Výpočet abstraktního ušlého zisku z rentability při škodě v daňovém řízení // Theoretical Journal for State and Law Issues. 2011. No. 3. page 294. Prague: Institute of State and Law AV ČR, 2011. ISSN 0231-6625.
12. *Scholleová, H.* Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1st edition. Prague: Grada, 2008, 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
13. *Matyášová, Š.* Ukazatel ekonomické přidané hodnoty [Електронний ресурс] // 5 professional conference of doctoral studies with international participation. Brno, 2003. Brno: VUT in Brno, 2003. Fakulta Stavební : website. URL: <http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2003texty/pdf/5-2/rp/matyasova.pdf>
14. *Nedbálek K. J.* Použití metody EVA při nedostatku relevantních údajů u výpočtu škody // Journal of Legal Science and Practice. Masaryk University, Brno. 2015. No. 4. Volume XXIII. ISSN 1210-9126, MK ČR E 6667, page 428
15. Managerial finance / E. Kislingerová and coll.: Prague: C.H.Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
16. *Kislingerová, E.* Oceňování podniku 2. přepracované a doplněné vydání. Prague: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.
17. Sazby PRIBOR — měsíční a roční průměry [Електронний ресурс] // Česká národní banka : website. (cit. 2018-10-23). URL: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/prumerne.jsp?year=2018&show=Spustit+sestavu

18. Analýza vývoje ekonomiky ČR září 2018 : Ministerstvo průmyslu a obchodu. Odbor ekonomických analýz. [Електронний ресурс] // Ministerstvo průmyslu a obchodu: website. (cit. 2018-10-23). URL: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2018/10/Analyza-20182Q.pdf>
19. Macáková, L. Microeconomics, basic course, Slaný: Melandrium, 2009, str. 275s. ISBN: 978-80-86175-70.
20. Nordhaus, W. D., Samuelson, P. A. Economy. Prague: Svoboda, 1991. 1011 s. ISBN 8020501924.
21. Bejček, J. Note on the relationship of lost profits and so-called defeated opportunities (Poznámka ke vztahu ušlého zisku a tzv. zmařené příležitosti). In Business Law. Prague: Prospektrum, 2005. No. 4, ISSN 1211-8278.
22. Mališ, D. Nová metodika Nejvyššího soudu k náhradě nemajetkové újmy na zdraví – zatím zčásti nehotová, ale velmi užitečná [Електронний ресурс] // epravo.cz : website. 2014. May. (cit. 2017-01-26). URL: <http://www.epravo.cz/top/clanky/nova-metodika-nejvyššího-soudu-k-nahradě-nemajetkove-ujmy-na-zdravi-zatim-zcasti-nehotova-ale-velmi-uzitecna-94311.html>
23. Product catalog, average wages [Електронний ресурс] // Czech Statistical Office : website (cit. 2017-03-02). URL: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtletí-2016,next on 4-ctvrtletí-2013, 4-ctvrtletí-2014, 4-ctvrtletí-2015>
24. International Financial Reporting Standards, were confirmed in 2002 by the European Parliament as the only European system of financial reporting in the Czech Republic, this issue is determined in accordance with § 19 paragraph 9 and § 23a of Act No. 563/1991 Coll., on accounting.
25. Novák, J., Barbariřová M. Ocenění goodwillu při koupi závodu a odpovědnost statutárních orgánů akciové společnosti [Електронний ресурс] // epravo.cz : website. 2014. May. (cit. 2017-03-26). URL: <https://www.epravo.cz/top/clanky/oceneni-goodwillu-pri-koupi-zavodu-a-odpovednost-statutarnich-organu-akciově-společnosti-94312.html>
26. Return on Equity: ROE Past 12 Qvartal [Електронний ресурс] // All U.S. Bank : website. (cit. 2017-02-18). URL: <http://www.bankregdata.com/allIEmet.asp?met=ROE>
27. Sbirka listin. Česká spořitelna, a.s. : Veřejný rejstřík a Sbirka listin [Електронний ресурс] // Ministerstvo spravedlnosti České republiky. eJustice : website. (cit. 2017-02-15). URL: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=711786>
28. European Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms, article 41.
29. Farange S. A, versus France: Judgment of the European Court of Human Rights on a Complaint No. 77575/01, § 49, dated 13.7. 2006.
30. Young against the United Kingdom: Judgment of the European Court of Human Rights on a Complaint No. 60682/00, § 48, dated 16. 1. 2007.
31. Law of the Czech Republic No. 40/1964 Coll., Civil Code, canceled.
32. Law of the Czech Republic No. 89/2012 Sb., Civil Code.

Недбáлек К. Методика розрахунку відповідальності з компенсації збитку в Чехії у 2018 році.

Бізнес-план, безумовно, слугує для порівняння можливостей, показуючи певний рівень втрат прибутку, і з урахуванням тривалості шкоди. Бізнес-план зазвичай не працює з фактичними даними про інфляцію. Підприємці зобов'язані покладатися не тільки на свій середній заробіток (дохід) у період, що передував події, у визначенні компенсації за втрату гіпотетичного прибутку. Потрібно враховувати траєкторію потенційних прибутків

як від бізнес-проекту, так і від середньої рентабельності вартості засобів виробництва, їх треба знижувати на поточну вартість капіталу. У пошуках співвідношення справедливості та відповідальності слід констатувати, що сьогоденне суспільство також намагається виміряти моральну шкоду, як-то: честь, здоров'я, життя, фінансове вираження. Таке задоволення, крім виправдання, вимагає грошей від нематеріальної шкоди, а потерпіла людина сприймає це, як справедливую компенсацію за шкоду, що виникає з відповідальності. Людина також розуміє, що шкідник повинен бути належним чином покараний економічним тягарем. Однак ми повинні оцінити збиток від усіх необхідних критеріїв:

- 1) розмір збитку і чи зменшено майно;
- 2) розмір втрати прибутку та гіпотетичні втрати прибутку, на скільки не збільшилося майно;
- 3) нематеріальну шкоду.

У першому випадку нам необхідно зменшити цю величину до суми, яку потерпіла людина не повинна була сплачувати, навіть якщо це може статися в майбутньому. Однак ми вважаємо, що є втрата вартості майна, яка має втрачену цінність через шкідників, тому що відбулася доказова втрата власності. Крім того, розглядається плата за податок на передачу нерухомості. Необхідно встановити прямий зв'язок між поведінкою шкідника та виникненням пошкодження. Збиток передбачає скорочення активів або прямих платежів, які сприяли цьому.

У другому випадку дуже важко довести збільшення прибутку, про яке ми не знаємо, як він може розвиватися. Ми скористаємося прибутковістю виробничих фондів і порівняємо його з бізнес-планами, втраченим гіпотетичним прибутком від коштів у банку і розрахунком гіпотетичного прибутку від ЄВА. Коли прибуток отримується шляхом обчислення за допомогою різних методів, а деякі істотно відхиляються від інших оцінок, то до уваги вони не беруться і не включаються у розрахунок середнього значення, тим самим значенням надається більше довіри.

У третьому випадку сума нематеріальної шкоди, як мені здається, дуже мала, якщо врахувати гудвіл компанії і той факт, що компанія не змогла брати участь у державних закупівлях. Порівняно з втраченим гіпотетичним прибутком, збитком і часом боротьби зі шкідниками, безготівкова компенсація, виражена в грошах, повинна бути середньою величиною попередніх збитків як основи розрахунку в цьому розділі. При цьому до уваги береться тривалість шкідника, наприклад, 0,25 % для кожного календарного року, що було викликано шкідниками зазначеної вище кількості.

Із цих причин ми можемо дати результати в розрахунках відповідно до зазначених методів з високою довірою і ймовірністю кореляції з фактичними даними, які могли б відбутися без поведінки боротьби зі шкідниками.

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-103-121>

Надійшла 16 жовтня 2018 р.

В. Д. БІГДАШ

<https://orcid.org/0000-0001-8069-8792>

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2018, вип. 56(2), с. 122–131

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-122-131>

Проаналізовано стан вітчизняного страхового ринку, виокремлено основні групи страхових послуг, оцінено тенденції розвитку українського страхового ринку, визначено світові та вітчизняні напрями розвитку страхового захисту.

Дослідження сучасних механізмів розвитку страхового ринку в Україні зумовлені необхідністю забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств та домогосподарств в умовах зростання або нестабільності виявлення різних груп ризиків в основних сферах (політико-соціальних, економічних, технологічних) національних економік та глобальної економіки загалом. Вказані чинники визначають актуальність дослідження позитивних трендів та ризиків реформування страхового ринку.

Проблеми розвитку вітчизняного страхового ринку досліджують такі відомі фахівці, як: В. Д. Базилевич, О. І. Барановський, Н. М. Внукова, О. О. Гаманкова, Т. А. Говорушко, Л. М. Горбач, О. М. Залетов, А. М. Єрмошенко, О. В. Козьменко, Н. І. Машина, М. В. Мних, С. С. Осадець, О. О. Охріменко, Н. В. Ткаченко, О. Ф. Філонюк, В. М. Фурман та ін. У працях вказаних авторів, на наш погляд, не знайшли широкого розкриття окремі явища сучасних змін та напрямів розвитку страхового ринку України.

Мета дослідження — проаналізувати стан та особливості функціонування вітчизняного страхового ринку та окремих його механізмів і визначити напрями їх розвитку.

В останні роки український страховий ринок показував стабільну тенденцію росту обсягу страхових послуг. Згідно з даними керівництва Нацкомфінпослуг, що наведені в [1, 2], за перші шість місяців 2018 р. відбулося зростання страхових резервів до 24 млрд грн, що порівняно з аналогічним періодом 2017 р. мало динаміку + 15,4 %. Основні напрями розміщення коштів страховиків: депозити в банках — понад 12,8 млрд грн, акції — 5,7 млрд грн, ОВДП — більш як 6,5 млрд грн.

За даними [1, 2] статистики, у 1-му півріччі 2018 р. з фізичними особами укладено понад 36,6 млн договорів страхування, що показало зростання на

8,2 %. Всього з фізичними та юридичними особами укладено понад 38,9 млн договорів страхування (зростання +8,7 %). Окремо по обов'язковому особистому страхуванню від нещасних випадків на транспорті кількість договорів збільшилася до 65,5 млн (зростання +12,8 %). За довгостроковим накопичувальним страхуванням життя застрахували понад 738 тис. громадян, при цьому страхові резерви становлять більш як 8,4 млрд грн, а інвестиційний дохід — 334 млн грн.

Динаміка зростання показників за 2015–2017 рр. по основним видам страхування подано в табл. 1.

Таблиця 1

**Динаміка страхових платежів, виплат та рівня виплат
по основних видах страхування впродовж 2015–2017 рр.**

Види страхових послуг	2015	2016	2017	Темп приросту (2017/2016)	
				млн грн.	%
1	2	3	4	5	6
Страхові платежі населення та підприємств, у т. ч.	22 354,90	26 463,90	28 494,40	2 030,50	7,7
автострахування	7 322,40	8 653,00	9 858,10	1 205,10	13,9
медичне страхування	1 862,10	2 280,20	2 673,90	393,7	17,3
страхування життя	2 186,60	2 754,10	2 913,70	159,5	5,8
страхування майна	3 480,20	4 415,40	4 154,60	-260,8	-5,9
страхування фінансових ризиків	2 172,90	1 985,40	1 829,50	-155,9	-7,8
Страхові виплати населенню та підприємств, у т. ч.	7 602,80	8 561,10	10256,8	1 695,70	19,8
автоводіям та потерпілим унаслідок ДТП	3 077,60	2 014,10	4 802,90	2 788,90	138,5
по медичному страхуванню	1 197,80	1 339,90	1 671,60	331,7	24,8
застрахованим із страхування життя	491,6	418,3	556,3	138	33
власникам та користувачам майна	535,7	230,8	425,7	194,9	84,5
страхування фінансових ризиків	1 257,30	822,7	1 803,60	980,8	119,2
Рівень виплат	34,01 %	32,35%	36,00 %		11,27
по ринку, у т. ч.					
автострахування	42,03 %	23,28%	48,72 %		109

1	2	3	4	5	6
медичне страхування	64,33 %	58,76%	62,52 %		6 %
страхування життя	22,48 %	15,19 %	19,09 %		26 %
страхування майна	15,39 %	5,23 %	10,25 %		96 %
страхування фінансових ризиків	57,86 %	41,44 %	98,58 %		137,9 %

Показник рівня виплат показує зацікавленість та перспективи розвитку автомобільного і медичного страхування, у яких рівень виплат є значним, але страховики схильні надавати ці послуги, оскільки вони приносять найбільші страхові доходи.

У 2018 році за шість місяців одержано чистих страхових платежів 16,7 млрд грн (зростання +24 % відносно 1-го півріччя 2017 р.), чисті страхові виплати склали 5,9 млрд грн (зростання +27 %). Рівень чистих виплат склав 35,33 %, який загалом відповідає показнику минулорічних тенденцій.

Обслуговування страхових випадків згідно з [2] мало наступні показники:

- загалом по ринку врегульовано близько 1,35 млн страхових випадків;
- найбільшу частку займають страхові випадки, пов'язані з хворобами і нещасними випадками фізичних осіб. Такі випадки склали 1,1 млн подій;
- страхові випадки, пов'язані з авторизиками (пошкодження, викрадення автомобілів та ДТП), склали близько 128 тис. подій;
- страхові випадки, пов'язані з медичною допомогою громадян під час по-дорожжя, склали близько 30 тис. звернень.

Результати вертикального аналізу структури платежів за останні три роки наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Структура страхових платежів страхового ринку України

Види страхових послуг	2015 р., грн.	Частка в платежах ринку, %	2016 р., грн.	Частка в платежах ринку, %	2017 р., грн.	Частка в платежах ринку, %
Страхові платежі ринку, у т. ч.	22 354,9	100	26 463,9	100	28 494,4	100
автострахування	7 322,4	33	8 653,0	33	9 858,1	35
медичне страхування	1 862,1	8	2 280,2	9	2 673,9	9
страхування життя	2 186,6	10	2 754,1	10	2 913,7	10
страхування майна	3 480,2	16	4 415,4	17	4 154,6	15
страхування фінансових ризиків	2 172,9	10	1 985,4	8	1 829,5	6

Структура платежів за період дослідження практично залишалася сталою — найбільшу частку займає автострахування з незначним зростанням з 2 до 35 % у 2017 р., на другому місці залишається страхування майна в діапазоні 15–17 % (скорочення на 1 % у 2017 р.), на третьому місці — страхування життя зі стабільною часткою 10 % за весь період, на четвертому місці — медичне страхування із незначним зростанням у 2016 р. на 1 % і стабілізацією на рівні 9 %, на п'ятому місці — страхування фінансових ризиків із часткою 10–6 % за вказаний період зі стійкою тенденцією скорочення. Найбільш соціально значущими видами страхування є автострахування, страхування життя та медичне страхування, що пов'язано з охопленням значної частини населення при здійсненні вказаних видів страхування і, відповідно, за рахунок страхового захисту досягнення нижчого рівня соціальних ризиків суспільства.

Новими трендами розвитку вітчизняного ринку є підвищені темпи розширення сегмента роздрібного страхування, який у січні–червні 2018 р. перевищив корпоративне страхування (від населення отримано страхових платежів на суму 8,6 млрд грн, а від підприємств — на 7,7 млрд грн темпи зростання 22,7 % і 15,6 % відповідно). Крім того, страхові виплати страховиків населенню збільшилися на 25,2 %, підприємствам — на 29,5% (відповідно, страхові виплати склали 3 млрд грн і 2,9 млрд грн).

Залишається нерівномірною активність різних груп страховиків — основну частку доходів забезпечує третина страховиків (90 компаній ризикового страхування і 10 компаній зі страхування життя при загальній кількості страховиків 291 компанія (31 страховик життя і 260 ризикові страховики). Вказані страховики забезпечили 97 % страхових виплат за половину 2018 р.

Позитивні тенденції участі в глобальній економіці: страховий ринок України увійшов в ТОП-10 найбільш динамічних ринків світу відповідно до рейтингових оцінок за даними керівництва Нацкомфінпослуг [2].

За обсягом страхових платежів у 2017 р. український страховий ринок зайняв у світовому рейтингу 61 місце, що не є значним показником розвитку страхування в країні. Однак за темпами росту український страховий ринок увійшов у ТОП-10 найдинамічніших ринків світу. За підсумками роботи страховиків України за десять років було здійснено страхових виплат на суму понад 67 млрд грн. При цьому 5,5 млрд грн відшкодовано за програмами перестрахування з перестраховими компаніями та брокерами в основному із США та країн ЄС.

До проблем розвитку страхового ринку України доцільно віднести: наявність негативної інформації щодо страхової індустрії, недостатній рівень якості активів страховиків, недосконалість методики формування страхових резервів по ризикових видах страхування, низький рівень клієнтоорієнтованості страховиків (неадекватна звітність страхових компаній і її закритість, складні умови страхових продуктів, наявність винятків, що скорочують обсяг страхового відшкодування), низький рівень розвитку комунікацій з клієнтами, зокрема, низькі обсяги бюджетів страховиків на маркетинг, практично відсутня діяльність незалежних посередників — брокерів.

До основних проблем формування конкурентного середовища страховиків України належать, з одного боку, нераціональне зростання конкуренції страховиків (особливо у промислових регіонах та під час публічних закупівель страхових послуг), а з іншого — обмежений обсяг страхових продуктів, відсутність толерантного ставлення до клієнтів, формування негативного іміджу щодо надійності страхування, невисокий рівень страхової грамотності населення.

До системних заходів розвитку страхового ринку відноситься удосконалення законодавчого забезпечення [3]. Зокрема, згідно з “Комплексною програмою розвитку фінансового сектору України до 2020 року” необхідно прийняття наступних ключових законопроектів у сфері страхування — “Про загальнообов’язкове державне соціальне медичне страхування в Україні”, “Про державну підтримку сільськогосподарського страхування”, “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення захисту прав споживачів фінансових послуг”. Необхідно прискорити внесення змін у закони “Про страхування”, “Про обов’язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів”, “Про туризм” та “Про порядок виїзду з України і в’їзду в Україну громадян Україна” (в частині підвищення гарантій і захищеності подорожуючих громадян України) та ін.

Заходи розвитку окремих видів страхування мають націлюватися на удосконалення законодавчо-організаційного забезпечення для таких видів страхування, як обов’язкове страхування автоцивільної відповідальності та низки видів обов’язкового страхування, страхування життя, медичного страхування та інших видів [3]. Розглянемо ключові кроки цих заходів.

Основними завданнями розвитку обов’язкового страхування автоцивільної відповідальності є розроблення нових нормативно-правових актів та внесення змін до чинних, зокрема, для введення системи “Прямого врегулювання збитків”, посилення гарантійних функцій Моторного транспортного страхового бюро (МТСБУ) за зобов’язаннями неплатоспроможних страховиків, які втратили членство в бюро або позбавлених ліцензії, скорочення строків виплати страхового відшкодування, підвищення якості врегулювання збитків.

Підвищення ефективності розвитку страхування життя можливе, зокрема, шляхом створення системи гарантування виплат за договорами страхування життя (можливе приєднання до існуючого Фонду гарантування вкладів фізичних осіб), впровадженням другого (накопичувального) рівня системи загальнообов’язкового пенсійного забезпечення [4].

Медичне добровільне страхування, яке здійснюють вітчизняні страхові компанії, потребує нових системних змін у механізмах фінансування та організації охорони здоров’я в Україні. Представники страхового ринку пропонують впроваджувати медичне страхування — як систему заходів зі створення спеціального грошового страхового фонду, з коштів якого відшкодовуються витрати на медичні послуги, утримання хворих у ЛПЗ та покриття іншого матеріального збитку, пов’язаного з порушенням здоров’я, працездатності та соціальної активності людини. Пропонується забезпечити небюджетне

фінансування охорони здоров'я за рахунок обов'язкового медичного страхування на 35–45 % та коштів громадян (включаючи оплату добровільного медичного страхування) на 10–15 %. Бюджетне фінансування (загальний та місцеві бюджети) залишити на рівні не менш як 50 %.

Дослідження доцільності застосування обов'язкового страхування до видів страхування, які містяться в Законі “Про страхування” та інших нормативних актах, показало наступне [5]. Види обов'язкового страхування, які не передбачені ст. 7 Закону про страхування, визначені в різноманітних нормативно-правових актах та встановлюють законодавчі вимоги стосовно фізичних осіб або суб'єктів господарювання здійснити страхування при провадженні тієї чи іншої діяльності. За результатами перегляду доцільності здійснення таких видів нараховано 36 видів та 47 підвидів такого страхування. Пропонується залишити 7 видів та 11 підвидів як обов'язкові, а також один вид з одним підвидом — частково [5]. Рекомендується також, щоб держава при запровадженні обов'язкового страхування встановлювала загальні вимоги щодо його здійснення, що в українському законодавстві можна реалізувати через встановлення: істотних умов договорів обов'язкового страхування в спеціальних законодавчих актах; типової форми договорів обов'язкового страхування того чи іншого виду. Таку типову форму може затверджувати Регулятор страхового ринку (Нацкомфінпослуг) разом з центральним органом виконавчої влади, що відповідає за сферу, в якій вимагається здійснення обов'язкового страхування; загальних вимог страхування у відповідних законодавчих актах. Крім того, держава може вимагати, щоб страхова організація повідомляла відповідному органу реєстрації страхових компаній про загальні і спеціальні умови такого страхування, що містяться в їх страховому полісі, перед тим, як їх застосувати. Таким чином, існують значні суперечності в сучасному законодавчому забезпеченні обов'язкового страхування в Україні.

Дослідники та практики вітчизняної страхової індустрії впевнені, що підвищення інвестиційного потенціалу, вибір оптимальної стратегії, ефективна комунікація та побудова довгострокових відносин з клієнтами можуть надати страховій організації значну конкурентну перевагу.

Пріоритетні глобальні тенденції у страховій індустрії в найближчі роки включають використання он-лайн ресурсів для вибору страхового продукту, придбання електронних полісів, використання мобільних додатків, розширення надання особистої інформації [6]. ІТ-пріоритетами страховиків стануть широка інтеграція інформаційних систем, застосування елементів Інтернету речей, штучного інтелекту та прискорення впровадження змін. Страховики гратимуть ключову роль у мінімізації, керуванні і передачі ризиків, пов'язаних з технологіями штучного інтелекту [7]. Зокрема, в поточний період рекомендують сконцентруватися на п'яти аспектах впровадження штучного інтелекту — доступності програмного забезпечення, безпеки, обліку, відповідальності та етичних питаннях.

В Україні активно розвиваються нові страхові електронні послуги, найперше для обов'язкового страхування автоцивільної відповідальності. Так,

згідно з даним МТСБУ з початку роботи системи “електронний поліс” з лютого 2018 р. до 3 жовтня 2018 р. укладено 63 358 договорів ОСЦПВ, загальна сума страхових премій за ними — 43,9 млн грн (див. табл. 3, побудовану згідно з даними, наведеними у джерелі [8]).

Таблиця 3

**ТОП-10 страховиків за кількістю електронних полісів
ОСЦПВ упродовж лютого-вересня 2018 р.**

№ пор.	Страхова компанія	Кількість електронних полісів, шт.
1	ВУСО	19 429
2	ПЗУ Україна	12 089
3	ПРОВІДНА	7 631
4	ТАС	4 510
5	ОРАНТА	4 093
6	КНЯЖА ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП	2 898
7	ЮНІВЕС	2 312
8	АХА Страхування	2 246
9	АСКО-Донбас Північний	1 866
10	БРОКБІЗНЕС	1 234

Позитивним у здійсненні цього виду є також зростання частки послуг з європротоколом, що сприяє більш якісному обслуговуванню клієнтів страхових компаній. На графіках рис. 1 відображено динаміку цих процесів за останні чотири роки. Перший графік показує рівень виплат, динаміка зростання якого становить від 34,8 % у 2015 році до 47,4 % у 2018 році. Другий графік показує динаміку частки європротоколу у кількості виплат, динаміка зростання сягає від 12,3 % у 2015 р. до 28 % у 2018 р. Третій графік показує динаміку частки європротоколу в сумі виплат, динаміка зростання сягає від 6,4 % у 2015 р. до 15,6 % у 2018 р., тобто фактичні зміни — збільшення у два рази.

Дослідники відмічають вплив штучного інтелекту на оцінку та формування цінності страхування у клієнтів [5]. Технології на основі штучного інтелекту покращують ланцюжок формування цінності страхування для клієнта, більш точно враховуючи потреби клієнта в наданні послуг своєчасно і за нижчою ціною. Таким чином, технології штучного інтелекту підвищують продуктивність страхування, надаючи клієнтам більшу цінність за меншу ціну і в менший термін. При цьому виділяють такі основні напрями розвитку технологій: інтелектуальні страхові агенти; андеррайтинг; фінансове консультування; купівля страхового поліса; обслуговування договорів страхування; врегулювання збитків.

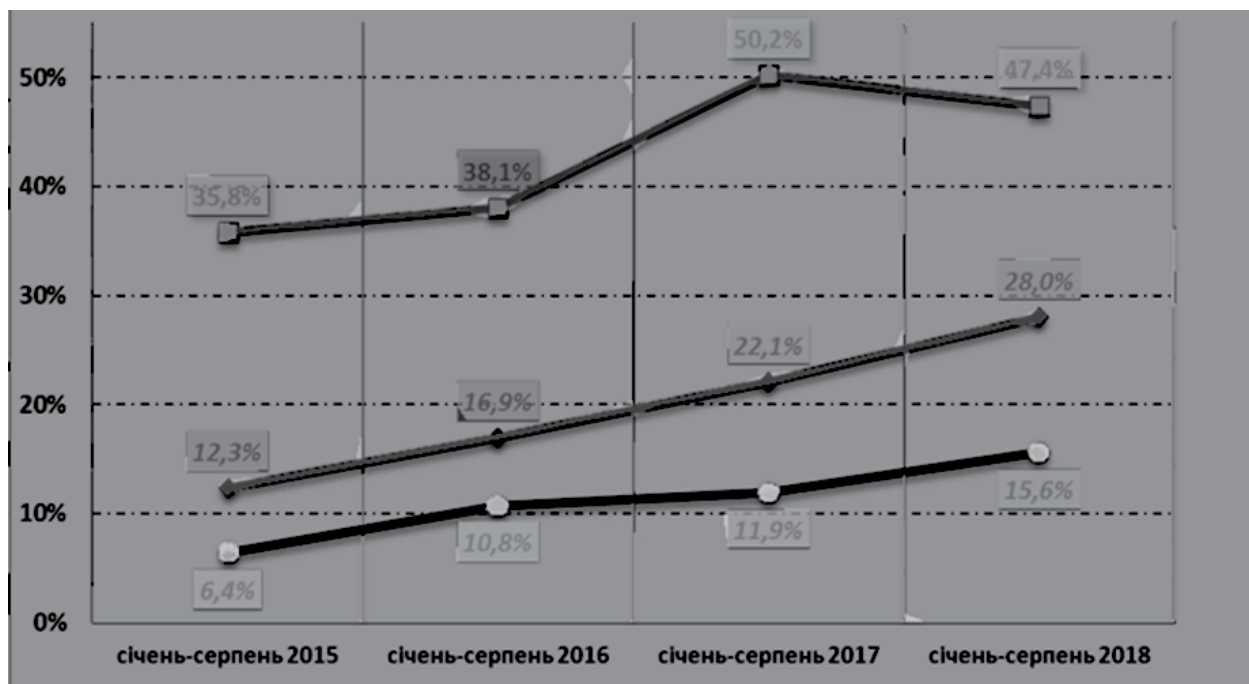


Рис. 1. Показники здійснення ОСЦПВ у січні–серпні впродовж 2015–2018 рр.

Беручи до уваги зростання конкуренції страхових компаній за рахунок впровадження нових інформаційних технологій, головними напрямками розвитку вітчизняних страхових компаній в сучасних умовах є покращення заходів управління діяльності страховика, насамперед за рахунок технологічного оснащення та забезпечення сучасних маркетингових заходів. Зокрема, необхідно значно чіткіше визначати базові страхові продукти (в тому числі більш ретельно аналізувати потреби і поведінку клієнтів), розробляти індивідуальні актуальні страхові пропозиції та додаткові послуги конкретним клієнтам, а також забезпечувати якісне врегулювання страхових збитків. Вказані заходи повинні забезпечуватися використанням сучасних ІТ-технологій, у тому числі технологій штучного інтелекту.

Висновки та напрями розвитку досліджень. Страховий ринок України показує помірні темпи розвитку механізмів страхового захисту та їх здійснення на потребу споживачів. До ключових соціально-значущих видів страхування відносять автострахування, страхування життя, медичне страхування.

До основних кроків розвитку ключових видів страхування належать зміна або створення нових законодавчих та нормативних актів. Зокрема, для обов'язкового страхування автоцивільної відповідальності необхідне розроблення нових нормативно-правових актів для введення системи “Прямого врегулювання збитків”, посилення гарантійних функцій МТСБУ.

Для розвитку страхування життя доцільним є створення системи гарантування виплат за договорами страхування життя, зокрема шляхом приєднання до існуючого в банківській системі Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, а також участь у другому рівні державної пенсійної системи.

У зв'язку з проведенням медичної реформи медичне страхування очікує нових системних змін у механізмах фінансування та організації охорони здо-

ров'я в Україні. Страхові компанії, як очікується, братимуть участь у впровадженні обов'язкового медичного страхування та розвиватимуть добровільне, яке буде забезпечувати небюджетне фінансування вітчизняної системи охорони здоров'я у більших обсягах.

Значна складова страхового захисту формується в обов'язковій формі, але існують значні суперечності в сучасному законодавчому забезпеченні обов'язкового страхування в Україні. Це гальмує розширення страхового захисту як громадянам, так і підприємствам і вимагає суттєвих кроків щодо розв'язання цих складних завдань з боку держави.

До глобальних світових тенденції у страховій індустрії в найближчі роки належить використання он-лайн-ресурсів для вибору страхового продукту, придбання електронних полісів, використання мобільних додатків, розширення надання особистої інформації. Серед пріоритетів розвитку — інтеграція ІТ-систем, застосування елементів Інтернету речей, штучного інтелекту та прискорення впровадження змін. Першочергові напрями розвитку технологій: інтелектуальні страхові агенти; андеррайтинг; фінансове консультування; купівля страхового поліса; обслуговування договорів страхування; врегулювання збитків.

Актуальними напрямками розвитку вітчизняних страхових компаній у сучасних умовах посилення конкуренції є покращення заходів управління діяльністю страхової компанії, зокрема, за рахунок технологічного оснащення та забезпечення сучасних маркетингових заходів із залученням сучасних ІТ-технологій.

Джерела:

1. Підсумки XVIII Міжнародного фінансового форуму. Про що говорили страховики, регулятори і депутати в Одесі? // Фориншурер: website. URL: <https://forinsurer.com/news/18/09/17/36225>
2. *Дубровик-Рохов Алла*. Страховики — в ТОП-10 світових ринків // Газ. День. 2018. № 167. URL: <http://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/strahovyky-v-top-10-svitovyh-rynkv>
3. Страховому рынку необходимо консолидировать усилия и возможности для достижения эффективных результатов в лоббировании его интересов // Фориншурер: website. URL: <https://forinsurer.com/news/18/09/28/36269>
4. Главные задачи отрасли — в Резолюции XVIII Международного финансового форума // uainsur.com : website. URL: <https://uainsur.com/date/2018/09/>
5. Зелена книга “Аналіз регулювання сфери обов'язкового страхування” // Facebook: website. URL: <https://lookaside.fbxs.com/file/Обов'язкове>
6. Страховики назвали основні причини впровадження інновацій в страховій сфері. Результати опитування компаній 48 країн світу // Фориншурер: website. URL: <https://forinsurer.com/news/18/09/28/36279>
7. Будущее страхования. Анализ перспектив искусственного интеллекта и как AI изменит страховой бизнес // Фориншурер: website. URL: <https://forinsurer.com/news/18/05/16/35964>
8. МТСБУ Дайджест № 100. // Facebook : website. 17.10.2018. URL: <https://www.facebook.com/download/preview/304907230103015>

Bihdash V.D. Modern Trends In Development Of Ukraine's Insurance Market.

The development of the Ukrainian insurance market is assessed as moderate. This is justified by the fact that although the change in key performance indicators of insurers is positive, they are at the level of inflation indicators. Key social types of insurance services include car insurance, health insurance and life insurance.

The main steps in the development of these types of insurance include improving the legislative framework, in particular for the development of compulsory insurance of civil liability in motor vehicles, it is necessary to work out the mechanisms for introducing a system for direct settlement of losses and to strengthen the guarantee functions of MTIBU. For the development of life insurance, it is expedient to create a system for guaranteeing payments under life insurance contracts, in particular, joining an existing Deposit Guarantee Fund in the banking system, as well as accelerating the development of mechanisms for the participation of insurers in the second level of the state pension system.

In connection with medical reform, health insurance expects new systemic changes in financing mechanisms and health care organizations in Ukraine. Insurance companies are expected to take part in the introduction of compulsory health insurance and develop a voluntary, which will provide non-budget funding for the domestic health care system in larger volumes. There are significant contradictions in the current legislative provision of compulsory insurance in Ukraine, which requires significant steps from the state to solve these difficult tasks.

Up to world trends in the insurance industry in the coming years include the use of online resources to choose an insurance product, the purchase of electronic policies, the use of mobile applications, the expansion of the provision of personal information. Among the development priorities is the integration of IT systems, the use of elements of the Internet of things, artificial intelligence and accelerating the implementation of changes. Priority directions of technology development: intellectual insurance agents; underwriting; financial counseling; purchase of insurance policy; servicing of insurance contracts; settlement of losses.

In the face of growing competition, domestic insurers are advised to improve the insurer's activities, in particular due to technological equipment and the use of modern marketing measures with the use of IT technologies.

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-122-131>

Надійшла 10 жовтня 2018 р.

А. В. ЛИЩЕНКО

<https://orcid.org/0000-0002-8713-3054>

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

СТРУКТУРА РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2018, вип. 56(2), с. 132–138

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-132-138>

Розглянуто основну структуру економічних ризиків підприємств молокопереробної промисловості. Досліджено різні підходи до їх аналізу. Запропоновано класифікацію економічних ризиків для харчових підприємств. Виділено ключові зони ризику на підприємствах молокопереробної промисловості в Україні.

З огляду на досвід розвинених країн світу можна виділити основні компоненти їх успішності, серед яких найважливішу роль відіграє інвестиційний потенціал, що є головним джерелом економічного зростання та фінансовою основою прогресу.

Кожне рішення, яке приймається в тій, чи іншій сфері характеризується певними оціночними кроками для прогнозування результату. Отже, поняття ризик є невід'ємним атрибутом людської діяльності. Таким чином, ведення бізнесу передбачає формування науково-обґрунтованих підходів, які дають можливість оптимізувати ймовірність виникнення негативних факторів. Не винятком є і харчова промисловість України. Сучасні тенденції вказують на те, що, незважаючи на позитивні зрушення останніх років, завдяки євроінтеграційному курсу, все ж таки залишається ряд не вирішених проблем. Так, зокрема, зростання конкуренції у сфері продовольчого забезпечення на ринку вітчизняних виробників молокопереробної продукції посилене зменшенням попиту через збільшення частки закордонних виробників, які мають низку переваг. До таких переваг можна віднести: вищу якість виробництва; дешеві кредити; державну підтримку країн, де знаходяться підприємства та ін. Таким чином, спостерігається витіснення товарів внутрішніх виробників конкуруючим імпортом. Крім того, можливості збільшувати вартість виготовленої продукції через зростання пального, енергоресурсів та вартості праці у виробників також обмежені, тому що споживча спроможність населення впала.

Якість продукції також не на найвищому рівні, оскільки вимоги вітчизняного законодавства менш жорсткі порівняно з такими країнами, як США, Канада та рядом європейських держав. Цей фактор також дає можливість витіснити вітчизняного виробника більш дешевими видами молочної продукції.

Усе це та ряд політичних, воєнних, соціальних, демографічних й економічних обставин вимагає кардинально нових підходів до формування продовольчої політики в Україні, створення нової концепції продовольчої безпеки з урахуванням споживчого мінімуму харчових продуктів на кожного українця, що, своєю чергою, потребує переосмислення системи оцінювання ризиків молокопереробної промисловості, оновлення методів їх діагностики та покращення методології роботи з інформацією у цій сфері загалом.

Дослідженню ризиків присвячено основну частину праць з економічної тематики, що беззаперечно стосується мети підприємницької діяльності, яка визнана серед науковців та затверджена на нормативному рівні, як діяльність, спрямована на одержання прибутку [9; 10, 21–22; 11, 10–17; 12, 174; 13, 102–105]. Діяльність відповідного характеру і є об'єктом ризику, оскільки завжди присутній елемент невизначеності. Так, у результаті опрацювання значної кількості наукових джерел, поняття ризик виступає, як імовірність настання негативних подій, що часто пов'язують з економічними втратами (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення	Джерело
Імовірність відхилення фактичного результату від очікуваного	Економічна енциклопедія
Дія наугад, сподіваючись на позитивний результат	Правдюк Н. Л.
Атрибут прийняття рішення у ситуації невизначеності	Грабовий П. Г., Петрова С. Н., Полтавцев С. І. та ін.
Можлива небезпека невдачі дій, що вживаються, або самі дії, пов'язані з такою небезпекою	Ліпкан В. А.
Можливість проведення якісних оцінок ризику за рахунок визначення порогових значень, перехід між якими означає перехід від одного рівня ризику до іншого	Куликова Е. Е.
Можливість економічних втрат	Бланк І. О.
Кількісна міра здатності підприємця творчо використовувати елемент невизначеності в процесі відтворення або окремих його момен-тах для отримання додаткової вартості	Вишняков Я. Д.
Спосіб господарювання в непередбачених умовах (обставинах), при якому створюються завдяки особливим здібностям підприємця можливості і необхідність запобігати, зменшувати несприятливу дію стохастичних умов і одержувати в цих умовах підприємницький дохід	Тюленєва Ю. В.

Порівняльна таблиця визначень поняття ризик (укладено на основі джерел [1–8]).

Харчова промисловість має широкий спектр загроз та ризиків, проте їх визначення і аналіз є предметом дослідження не лише вітчизняних науковців, а й сконцентровує увагу міжнародної спільноти, що у світлі дефіциту продуктів харчування біологічного складу ставить перед людством оптимізаційну задачу, як в умовах збільшення населення на планеті та зменшення родючих площ оминати продовольчу кризу. Зменшення кількості збору основного виду харчування для дітей (молока) у провідних країнах Європейського союзу (рис. 1) вказує на актуальність цього дослідження та необхідність визначення структури ризиків для молокопереробної промисловості.

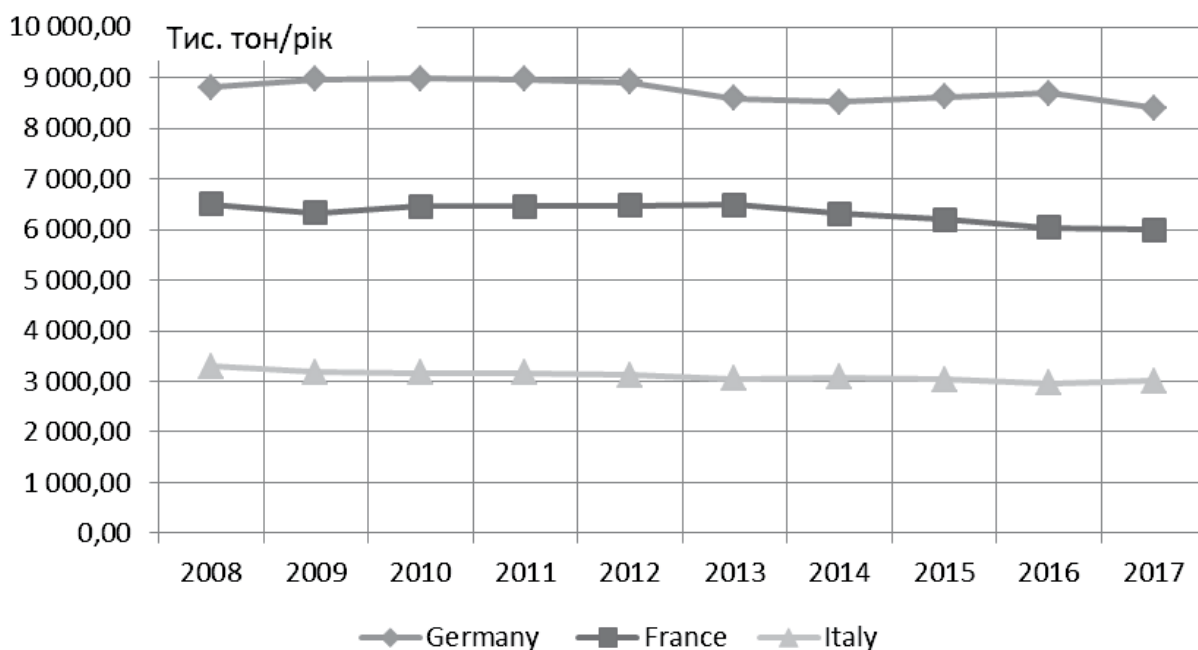


Рис. 1. Динаміка збору молока у Франції, Німеччині та Італії в період 2008–2017 рр. (розроблено автором на основі джерела [14])

Серед значної кількості вчених, що займалися вивченням структури ризиків молокопереробних підприємств [15, 37; 16, 12; 17, 35; 18, 52], виділяється концепція О. С. Шапкіна [19, 45–48], де представлено дві основні категорії ризиків: чисті та спекулятивні. До чистих ризиків дослідник відносить ризики техногенного характеру, природні, виробничі, пов'язані з людським фактором, та інші, які характеризуються не комерційними критеріями. Інша група “Спекулятивні ризики”, що має фінансово-комерційне підґрунтя та характеризується ринковими умовами, маркетинговою політикою, тобто такими обставинами, що дають можливість формувати певні вигоди, або втрати. Концепція О. С. Шапкіна відрізняється від багатьох інших підходів, проте узагальнене їх бачення загалом схоже.

На сьогоднішній день єдиного підходу до визначення основної структури ризиків для молокопереробних підприємств не існує. Хоча деякі міжнародні стандарти, які регламентують ряд критеріїв для ідентифікації та оцінювання ризиків [20], а також створені на їх основі рекомендації та пропозиції [21],

дають можливість певним чином сформувати структуру ризиків та розробити механізми аналізу. Проте така дорожня карта є не достатньою для успішної діяльності вітчизняного підприємця. Окрім зовнішніх ризиків існують ще й внутрішні, адміністративні, політичні та ін. Відповідна структура може залежати тільки від специфіки діяльності підприємства.

Так, не вирішеною проблема залишається через відсутність оптимальної системи діагностики загрозливих для молокопереробних підприємств факторів, недостатній рівень інформатизації вітчизняних підприємств, недостатню підготовку фахівців з інформаційно-аналітичного забезпечення, а також використання ними застарілих технологій аналізу економічних ризиків.

Метою статті є дослідження основної структури економічних ризиків підприємств молокопереробної промисловості. Аналіз основних підходів до їх оцінювання. Формування пропозицій щодо розроблення класифікації ризиків для харчових підприємств. Виділення основних ризиків для молокопереробних підприємств в Україні.

З огляду на значний рівень наукової розробки цієї проблеми, пропозиції щодо формування класифікації основних ризиків для молокопереробних підприємств можна сформувати на основі узагальненої структури, яка на сьогоднішній день представлена багатьма науковцями. Так, до універсальних ризиків, що характеризують імовірність витрат на кожному підприємстві, можна віднести наступні:

1. *Податковий ризик*. Цей вид ризиків можна розглядати в контакті зниження обсягів фінансових ресурсів унаслідок додаткових платежів до бюджету, а також штрафних санкцій.
2. *Ризик додаткових витрат*. До цього виду ризиків слід віднести збитки, що виникли у процесі невиробничої діяльності.
3. *Ціновий ризик* — ризик зменшення доданої вартості за рахунок зниження ціни.
4. *Кредитний ризик* — може бути представлений, як зменшення питомої ваги власних коштів підприємства у загальній структурі капіталу.
5. *Адміністративний ризик* — характеризує імовірність витрат підприємства на адміністративні потреби.
6. *Валютний ризик* — сигналізує втрати від валютних коливань.
7. *Виробничий ризик* — висвітлює особливості втрат від виробничого процесу.
8. *Торговий ризик* — відображає імовірність втрат від неправильної маркетингової політики.
9. *Операційний ризик* — належать до внутрішнього ризику підприємства, що виникає унаслідок недбалих дій, у результаті яких може бути завдано певної шкоди.
10. *Ризик упущеної вигоди* — показує імовірність виникнення фінансових збитків унаслідок нездійснення потрібних заходів.
11. *Ризик банкрутства* — пов'язаний з повною втратою підприємцем власного капіталу.

Класифікація може бути розширена залежно від особливості діяльності підприємства, а саме виду економічної діяльності.

Для подальшої систематизації їх можна розподілити на певні класи ризиків, що відображають ключові аспекти впливу на підприємство.

Так, для молокопереробних підприємств найактуальнішими є наступні класи ризиків:

- **клас екологічних ризиків** — характеризує стан навколишнього середовища, що може завдати збитки підприємству. До такого класу можна віднести наступні ризики:

- 1) ризики ймовірності стихійних лих;
- 2) викиди в навколишнє середовище і скиди у воду;
- 3) складування і утилізація відходів;
- 4) посилення законодавства у галузі охорони навколишнього середовища;

- **клас виробничих ризиків** — об'єднує в собі групи ризиків, пов'язаних з переробкою молочних продуктів. До таких слід віднести:

- 1) погіршення якості продукції;
- 2) нестабільність постачання сировини;
- 3) перерви у виробництві;
- 4) недбалість персоналу;
- 5) брак технологічного обладнання;

- **клас транспортних ризиків** — поєднує в собі групи ризиків, пов'язаних із логістикою. Такими є:

- 1) невиконання графіків поставок продукції;
- 2) віддалене розташування транспортних вузлів;
- 3) брак молокоприймальних пунктів;

- **клас ринкових ризиків** — може бути представлений ризиками, що пов'язані з реалізацією продукції. Такими можна вважати:

- 1) можливість зміни транспортних тарифів;
- 2) імовірність зміни цін на основну сировину;
- 3) імовірність зміни цін на електроенергію;
- 4) зміна цін підприємства на молочні продукти;
- 5) імовірність зміни попиту на продукцію підприємства;
- 6) поява на ринку товарів, альтернативних продукції підприємства.

До цього класу також можна віднести **інфляційні ризики**, серед яких найбільш вагомими є:

- 1) можлива зміна цін на продукцію конкурентів у бік зниження;
- 2) можливе збільшення виробництва конкурентів;
- 3) імовірність підвищення податкового тягаря;
- 4) зниження платоспроможності споживачів підприємства;
- 5) залежність від постачальників сировини.

На сьогоднішній день переважна більшість молокопереробних підприємств України страждають від непередбачених обставин, що виникли в результаті ринкових та інфляційних факторів. Спираючись на думки підприємців [22], можна виділити низку ключових ризиків для підприємств молокопереробної промисловості:

- відсутність налагодженої співпраці між виробниками молока та переробниками;
- низький рівень контролю за якістю молочних продуктів;
- збільшення кількості нелегально працюючих підприємств;
- зменшення молочної сировини;
- нестабільність національної валюти.

Отже, найбільш актуальною проблемою для розвитку вітчизняного молокопереробного сектору залишається адміністративно-правова невизначеність у політиці ринкових відносин на ринку молокопереробних послуг, державний контроль за якістю молочних продуктів, а також нестабільність цін на вартість сировини, що спричинена валютними коливаннями.

Висновок. Аналіз основної структури економічних ризиків підприємств молокопереробної промисловості показує, що ризик характеризує певну ймовірність настання негативної події, яка має місце в тій, чи іншій сфері економічної діяльності.

Серед думок науковців єдиних стандартизованих підходів до оцінювання економічних ризиків молокопереробних підприємств не виявлено.

Представлена класифікація ризиків для підприємств з обробки молока дозволила провести систематизацію даних ризиків за відповідними класами та в результаті на основі досліджень практичної діяльності виділити найбільш актуальні для вітчизняних підприємств класи ризиків, а саме: ринкові; виробничі та інфляційні.

Джерела:

1. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / [редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. К.: Академія, 2000. Т.3. 864 с.
2. Правдюк Н. Л. Довгострокове іпотечне кредитування в аграрній сфері економіки: можливості та ризики // Економіка АПК. 2011. № 11. С. 51–56.
3. Риски в современном бизнесе / П. Г. Грабовый, С. Н. Петрова, С. И. Полтавцев, К. Г. Романова, Б. Б. Хрусталева, С. М. Яровенко. Москва: Аланс, 1994. 200 с.
4. Ліпкан В. А. Теорія національної безпеки: підручник. Київ: КТН, 2009. 631 с.
5. Куликова Е. Е. Управление рисками: инновационный аспект. Москва: Бератор-Паблишинг, 2008. 112 с.
6. Бланк И. О. Управление финансовыми рисками. Киев: Ника-Центр, 2005. 600 с.
7. Вишняков Я. Д., Радаев Н. Н. Общая теория рисков: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. 2-е изд., испр. Москва: Изд. центр "Академия", 2008. 368 с.
8. Толенева Ю. В. Визначення категорії "ризик підприємницької діяльності" як основа ефективної діяльності підприємств // Екон. вісн. НТУУ "Київ. політехн. ін-т": зб. наук. пр. 2009. № 6. С. 47–52.
9. Хозяйственное право Украины : учебник / [под ред. А. С. Васильева, О. П. Подцерковного]. Харьков: Одиссей, 2005. 464 с.
10. Предпринимательство в конце XX века / [Дынкин А. А., Стерлин А. Р., Тулин А. Р. и др.]. Москва: Наука, 1992. 312 с.
11. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.03 р. № 436-IV [Електронний ресурс] // Законодавство України: Верховна Рада України: веб-сайт. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
12. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Пер. с нем. Москва: Прогресс, 1982. 455 с.

13. Шульженко Ф. П. Соціально-правова держава: сутність, проблеми політичної модернізації: дис. ... д-ра юрид. наук : спец. 23.00.02 “Політичні інститути та процеси (політичні науки)” / Шульженко Федір Пилипович. К., 2009. 412 с.
14. Milk collection (all milks) and dairy products obtained – annual data (Динаміка річного збору молочних продуктів) [Електронний ресурс] // Eurostat, the statistical office of the European Union: веб-сайт. 2015-10-16. URL: <https://data.europa.eu/euodp/data/dataset/I0YHcLXN2PLoajknlOEteW>
15. Шоломицкий А. Г. Теория риска. Выбор при неопределенности и моделирование риска: учеб. пособие для вузов. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. 400 с.
16. Захожай В. Б., Перевалова О. М. Податкові ризики в системі державного управління // Фінансова система України: зб. наук. пр. Острог: Вид-во Нац. ун-ту “Остроз. акад.”, 2009. Вип. 11. 486 с.
17. Балдин К. В., Воробьев С. Н. Риск-менеджмент: учеб. пособие. М.: Гардарики, 2005. 285 с.
18. Яницкий О. Н. Экологическое движение в России. Критический анализ. М.: Ин-т социол. РАН, 1996. 216 с.
19. Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: монография. М.: Изд.-торг. корпорация “Дашков и К”, 2003. 544 с.
20. ISO 9001:2015(E). Quality management systems. Requirements.
21. Дзедик В. А., Езрахович А. Я. Создание и аудит систем менеджмента качества в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2015. Волгоград: ПринТерра-Дизайн, 2015. 245 с.
22. Дідура Анатолій. Коментар [Електронний ресурс] // Agravery: веб-сайт аграріїв. URL: <http://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=top-5-problem-pererobki-moloka>

Lishchenko A. The structure of the risks of dairy industry enterprises.

The article presents a study of the main structure of economic risks of milk processing enterprises, on the basis of which it is determined that the risk characterizes a certain probability of occurrence of a negative event that takes place in a particular sphere of economic activity. An analysis of scientific thought on standardized approaches to assessing the economic risks of milk processing enterprises has shown that there are no unified approaches to date. On the basis of scientific research, a classification of risks for milk processing enterprises has been developed. In the course of the development, economic risks were systematized according to the respective classes, which include risks with the same characteristics. This made it possible to identify the most relevant classes of risk for domestic enterprises, namely: market; production and inflation. The opinions of representatives of the milk processing industry are considered, on the basis of which conclusions are drawn about the presence of a number of factors that increase the risk for milk samplers. These factors include: lack of well-established cooperation between milk producers and processors; low level of control over the quality of dairy products; increase in the number of illegally operating enterprises; reduction of dairy raw materials; instability of the national currency. As a result, it is determined that the most urgent problem for the development of the domestic milk processing sector remains the administrative and legal uncertainty in the policy of market relations in the market of milk processing services, weak control over the quality of dairy products, and the instability of prices for raw materials caused by currency fluctuations.

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-132-138>

Надійшла 24 липня 2018 р.

ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ КАТЕГОРІЙ “ПЕРСОНАЛ” “КАДРОВІ РЕСУРСИ”, “КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ” ТА “КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ” У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ ТА ЇХ СКЛАДОВИХ

Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2018, вип. 56(2), с. 139–148

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-139-148>

У інформаційно-комунікаційних умовах головне завдання фінансово-кредитних установ — це підтримання стабільного становища на фінансовому ринку, а також розширення переліку пропонованих клієнтам банківських послуг, тобто забезпечити ефективно-інноваційне функціонування на ринку фінансових послуг. Для вирішення цього непростого завдання банкам необхідно мати конкурентоспроможну систему кадрового забезпечення, яка б якісно вирішувала фахові завдання в умовах сучасності та майбутньому.

У період ринкових змін для України більшість комерційних банків потребують висококваліфікованого персоналу, за рахунок якого підвищується продуктивність праці, реалізуються інноваційно-інвестиційні проекти та програми, відбувається подальший розвиток фінансово-кредитних установ. Основу підготовки якісного персоналу формує сфера освітньої діяльності України, з її реформами, новітніми методами та методиками навчання. Саме вона дає перший поштовх до планування, організації та мотивації кар’єрної сходинок працюючого індивіда (особи).

Наступним етапом кар’єрної сходинок є наращення фахових знань та навичок у банківській сфері за рахунок відповідного працевлаштування, після завершення навчання у виші, післядипломної освіти, внаслідок навчання на різних спеціальних курсах, особистісних якостей фахівця тощо, тобто у використанні відповідних не лише внутрішніх факторів розвитку особистості, а й зовнішніх, які його оточують та/чи впливають на його освіченість і вміння приймати ефективні рішення як для себе особисто, так і загалом для розвитку установи, в якій він працює.

Актуальність досліджень у сфері управління персоналом зумовлена підвищенням ролі як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, а саме: впливом людського фактора на ефективність в управлінні комерційним банком, кон-

центрацією уваги його керівників на пошук і впровадження інноваційних підходів до роботи з персоналом, його мотивації, гуманізації стосунків у колективі, ефективного відбору та оцінки такого персоналу.

Досліджуючи зміст категорії “управління персоналом”, ми невідкладно маємо з’ясувати для себе зміст таких категорій, як “персонал”, “кадровий потенціал”, “кадрові ресурси”, “кадрове забезпечення” та їх співвідношення.

Теоретико-методологічні основи кадрової політики комерційного банку, з якою пов’язані такі категорії, як “персонал”, “кадрові ресурси”, “кадрове забезпечення” та “кадровий потенціал”, певною мірою знайшли відображення у працях не лише вітчизняних, а й зарубіжних вчених: В. І. Довбенко [6], А. І. Ковальської [11], К. О. Соколова [18], І. М. Корабейникова [13], Ю. В. Астахова [1], Ю. Т. Юсупової [23], А. М. Шехлович [22], Л. О. Гончарової [5], Р. П. Колосової [14], В. І. Гриньової [20], Б. О. Ілюшиної [9], К. Б. Левченко [15].

Слід зауважити, що створене науково-методичне підґрунтя з теоретичних питань кадрової політики досить вагоме, щоб забезпечити основні практичні вимоги міжнародних стандартів якості в управлінні персоналом.

Однак, попри значний доробок у зазначеній сфері, існуючі теоретичні підходи до узагальнених визначень понять кадрової політики банківських установ потребують вдосконалення на підставі подальшого розвитку механізму кадрового забезпечення комерційного банку.

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів кадрової політики через розкриття економічного змісту категорій “персонал”, “управління персоналом”, “кадрові ресурси”, “кадровий потенціал”, “кадрове забезпечення” та їх взаємозв’язок у банківській сфері.

У результаті тривалого розвитку уявлень про людину як істотний суб’єкт економічного життя, історично сформувалися такі поняття, як: “персонал”, “кадрові ресурси”, “кадрове забезпечення”, “кадровий потенціал”. Усі вони використовуються в науці та практиці управління бізнесом, доповнюючи один одного.

До 80-х років наша економічна наука широко не використовувала терміни “персонал” та “кадровий потенціал”. Першочергово це пов’язано з довгостроковим періодом економічної науки, яка вивчала тільки три групи населення: працездатне в працездатному віці, фактично зайняте у сфері економіки, підлітки і люди похилого віку (пенсіонери). Отже, дослідженнями охоплювалася тільки частина кадрового потенціалу країни.

Науковець О. Єгоршин ототожнює такі категорії, як “кадри” та “персонал” [8, 101]. Але поняття “кадри” застосовують, зазвичай, лише до працівників підприємства, які знаходяться у штаті, тоді як “персонал” охоплює повністю усіх працюючих (штатних, нештатних, сезонних, сумісників тощо). Таким чином, “кадри” є вужчим поняттям, ніж “персонал”. А під управлінням персоналом він розуміє специфічну функцію управлінської діяльності, головним об’єктом якої виступає людина, яка входить у певні соціальні групи [8, 101].

Російський економіст Н. Ніколенко розглядає поняття “персонал” з двох позицій: по-перше, що персонал — це люди зі складним комплексом індивідуальних якостей; по-друге, персонал повинен вливатися у життєве середовище організації, підприємства, фірми, а також адаптуватися та приносити результати, на які очікує установа. [17, 33]. В. Воронкова розглядає поняття “персонал підприємства” з урахуванням юридичних норм, тобто роботодавець зобов’язаний оформити трудові договори, контракти чи угоди, щоб соціально забезпечити працівника. [10, 62].

Поява категорії “кадровий потенціал” пов’язана з інтенсифікаційними процесами в економіці, переходом від кількісних факторів його зростання до якісних. Це поняття з’явилося на базі та на додаток до категорій “кадрові ресурси”, “робоча сила”, “кадрове забезпечення”, пов’язане з ними окремими частинами якості, кількості та міри.

Роль кожної людини у соціально-економічних процесах різноманітна і залежить від рівня менеджменту та виду діяльності підприємства, однак науковці використовують термін “кадровий потенціал” суспільства, підприємства, окремого працівника. Основою цього терміна є “потенціал” — об’ємна база можливостей. Його визначенню присвячено низку робіт [1, 2–12, 18–24], у яких автори використовують його для комплексної характеристики і дослідження сукупної здатності до праці як окремих індивідів, так і груп людей.

Автори дослідження [2, 257] вважають, що категорія “кадровий потенціал” розглядається значно ширше, ніж категорії “кадрове забезпечення” та “кадрові ресурси”, тому що включає сукупність якостей, які визначають працездатність людей, у тому числі їх фізичний, психологічний та моральний потенціал, обсяг загальних і спеціальних фахових знань і навичок. “Кадровий потенціал — це складна соціально-економічна категорія, тобто трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційні запити” [2, 257]. У загальному плані сутність кадрового потенціалу відображає характеристики трудового потенціалу, а особливо кваліфіковані працівники підприємства [2].

М. Долішний визначає трудовий потенціал як прогнозовану інтегральну здатність групи, колективу, підприємства, працездатного населення (трудо-вих ресурсів) країни, регіону до продуктивної трудової діяльності, результатом якої є створені духовні і матеріальні цінності [7, 87].

Узагальнюючи різні підходи до визначення, наприклад, категорії “трудо-вий потенціал”, можна відзначити, що окремі автори ототожнюють її з поняттями “трудо-ві ресурси” і “робоча сила”. Вони фактично виділяють деякі структурні аспекти відтворення робочої сили як невід’ємної складової кожного елемента, статус якої наділяє своїм змістом наповнення, яке подібне до робочої сили. На думку таких авторів, поняття “трудо-ві ресурси”, “трудо-вий потенціал” та інше, не можуть замінити “робочу силу” в ролі базового показника якості населення, оскільки ці поняття є неоднорідними за своїм характером об’єктивності і суб’єктивності. Інші науковці розглядають останні дві категорії як складові трудового потенціалу із якісною та кількісною харак-

теристикою, де трудовий потенціал суспільства, регіону, колективу, особистості визначається як потенційні можливості, що їх може бути мобілізовано і приведено в дію у процесі праці і які визначають фізичні характеристики трудового потенціалу на певному рівні. У даному визначенні “трудові ресурси” явно не виділяються, хоча увага акцентується на їх потенційних можливостях, що залежать від безлічі якісних факторів.

Таким чином, можна виділити три основних підходи до визначення категорії “трудовий потенціал”: ресурсний, політико-економічний і соціально-демографічний. Найбільше поширення і визнання одержав ресурсний підхід, відповідно до якого трудовий потенціал сприймається як чисельність трудових ресурсів з урахуванням, тією чи іншою мірою, їх якісних характеристик. Кількість працездатного населення та його якісні характеристики (вік, стать, освіта, професійна підготовка, кваліфікація тощо) зумовлюють реальне значення трудового потенціалу. Поліпшення названих якісних характеристик практично збільшує трудовий потенціал у рамках однієї і тієї ж чисельності працездатного населення [12, 13].

Ресурсний підхід до визначення трудового потенціалу підтримують і деякі інші дослідники. Так, Р. Колосова розглядає трудовий потенціал як “кількісно і якісно визначені ресурси живої праці, які містить суспільство”, що є однією зі складових економічного потенціалу суспільства і частково входять у його виробничий потенціал [14, 9].

А. Панкратова наголошує, що можливості будь-якого суспільства в забезпеченні особистісного фактора сучасного індивідуального виробництва залежать від багатьох факторів, але основними, що дозволяють кількісно оцінити й окреслити його границі, є три: чисельність населення в працездатному віці на даний момент часу; кількість регламентованого для потреб виробництва часу протягом доби, тижня, місяця, року, людського життя; інтенсивність трудової діяльності протягом робочого часу, який регламентований. Похідною від зазначених трьох величин, як вважає автор, і є трудовий потенціал суспільства [3, 30].

В. Онікієнко стверджує, що “трудовий потенціал — це сукупність працездатного населення, яке має відповідну професійно-кваліфікаційну підготовку, використовує працю в народному господарстві з урахуванням його технологічної і технічної оснащеності” [16, 35].

Як вважають В. Гриньова і М. Новікова, “трудовий потенціал — це сукупність, елементами якої є трудові ресурси (частина населення країни, яка володіє необхідними фізичними здібностями, знаннями та досвідом, що дозволяють їм брати участь у процесі створення матеріальних благ і надання послуг), що характеризуються кількісними та якісними показниками” [21, 72].

Так, Б. М. Генкін, Г. А. Кононова, В. І. Кочетков [4, 48] відзначають, що “основними компонентами трудового потенціалу є здоров’я, моральність, творчий потенціал, освіта, професіоналізм. Однак у даному підході не враховано соціальну складову, тобто рівень соціальної зрілості, свідомості, відповідальності, а також ціннісні орієнтири працівників, що значною мірою визначають рівень їх трудового потенціалу і можливості його розвитку”.

На думку В. І. Довбенко, “кадровий потенціал може розглядатися і у вузькому сенсі, як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання. Управління кадровим потенціалом має сприяти впорядкуванню, збереженню якісної специфіки, вдосконаленню і розвитку персоналу” [6].

В. В. Безсмертна розглядає це поняття “як сукупність якісних та кількісних характеристик персоналу установи, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність, здібності до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики” [11].

Науковець Н. С. Краснокутська вказує на “сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства” [11].

Аналізуючи наведене визначення, можна стверджувати, що існують істотні розбіжності в розумінні поняття “кадрового потенціалу”, а також у визначенні складових кадрового потенціалу і, як наслідок, недосконалість методичного інструментарію для формування системи управління ним. Зауважимо, що ефективне функціонування та розвиток кадрового потенціалу визначається за рахунок працівників, які використовують або не використовують найкращі властивості: якість, здібності та можливості у трудовій діяльності, тобто вони мають здатність змінюватися за рахунок: інвестицій, інтелектуальних здібностей, бажанням до гнучких трансформацій у банківській сфері. Управлінські зміни мають здійснюватися постійно як на початку формування банківських установ, так і на етапі ефективного функціонування. Кадровий потенціал характеризується мінливістю (нестабільністю), що закономірно пов’язана з його активізацією та пристосуванням до факторів зовнішнього середовища (політичних, соціальних, демографічних, правових тощо) і внутрішньої структури банку.

На сьогодні одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності комерційних банків є відношення до кадрів. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, складових ядра фінансово-кредитної системи, створити для них стимули до ефективної роботи, керівники вимушені використовувати систему ефективного управління кадровим потенціалом. Нові умови господарювання в банках висувують нові вимоги до формування й використання їхнього кадрового потенціалу [19].

Ефективний розвиток кадрового потенціалу є важливим стратегічним процесом росту кожного банку та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Щоб діяльність окремого банку була успішною та прибутковою, щоб банк мав стійку позицію на ринку серед конкурентів, потрібно впроваджувати інноваційні управлінські рішення; потрібно навчати персонал та вкладати інвестиції в їх навчання; також слід звертати увагу на те, щоб розвиток кадрового потенціалу банку-конкурентів не був більш розвиненим за ваш. Сучасні українські банки у своїй більшості мають проблеми в управлінні кадровим потенціалом, а особливо

з інноваційною складовою кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних банків; баланс ринку праці України — відсутній; не завжди відділи кадрів враховують особистісні характеристики кожного окремого службовця та вдосконалюють кадровий потенціал працівників за рахунок запланованої системи розвитку як банку, так і працівників; відсутність чіткої системи соціальних гарантій тощо.

Сучасні дослідники та науковці визначають велику кількість різних трактувань таких макроекономічних категорій, як “кадрові ресурси”, “кадровий потенціал”, “кадрове забезпечення”. Сутність ознак поняття “кадрові ресурси” та “кадрове забезпечення”, натомість, не розглядається навіть тими сучасними науковцями, в роботах яких це є предметом дослідження.

Ресурси, які потрібні для діяльності будь-якої організації чи установи, мають бути “збалансованими”, також кадрові ресурси повинні замінюватися не часто. Слід зауважити, що не існує чіткого визначення до трактування поняття “ресурс”. Під ресурсом вчені розуміють наявні кошти або запаси, які можуть бути використані для отримання конкретного результату. Під категорію “ресурси” підпадають засоби виробництва, грошові кошти, робоча сила, предмети праці, інформаційні масиви і все те, що може використовуватися для отримання благ.

Кадрові ресурси — це об’єднані в одне навички, інтелект і спеціальні знання працівників, які можна розглядати як основний актив організації [18]. Поняття “кадрові ресурси” знаходиться в тісному взаємозв’язку з поняттям “кадрове забезпечення”.

І. Н. Коробейніков пропонує розуміти під кадровим забезпеченням характеристику економічної системи, що визначає здатність досягати цілей власного розвитку за допомогою реалізації технологій з відбору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Сучасна система кадрового забезпечення банківської сфери потребує неухильного врахування таких принципів:

- комплексна і об’єктивна оцінка професійного рівня, ділових та особистісних якостей працівників банківської сфери та результатів їх діяльності при відборі та розстановці;
- систематичне оновлення кадрів зі збереженням якісного зміцнення за рахунок постійного припливу свіжих, особливо молодих сил, використання можливостей і здібностей кадрів усіх вікових груп;
- забезпечення законності, дотримання нормативно-правових вимог і процедур у вирішенні кадрових питань [13].

Тобто “кадрове забезпечення — це комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання і встановлення заздалегідь передбачених відносин із робочою силою як у самій компанії — для подальшого просування кар’єрними сходами, так і поза її межами — для нового найму тимчасових або постійних працівників”, стверджує Е. В. Альохін [2].

Кадрове забезпечення — різнобічне та багаторівневе явище з власною структурою, цілісною системою, пов’язаних між собою процесів, зумовлених етапами кадрової політики [2, 15]. Певні концептуальні особливості визнача-

ють кадрове забезпечення як управління діяльністю з наповнення організаційних структур банківської системи відповідними за професією та кваліфікацією кадрами задля надання можливості функціонування банку; інноваційна функція адміністративної діяльності, побудована та ефективно функціонує з урахуванням змін управління персоналом, які відбуваються в інформатизованих умовах [6, 367]; складне явище економічного життя, яке суттєво впливає на ефективність функціонування банківської сфери на певній території, має алгоритм реалізації та функціональну структуру існування [7].

Мета кадрового забезпечення — це залучення до роботи на усіх рівнях менеджменту та на вільних робочих місцях, здатних виконувати свої посадові обов'язки на рівні, що відповідає очікуванням роботодавців, тобто недопущення тимчасової чи довготривалої нестачі кадрів в організаціях, підприємствах [3].

На думку науковців, “до функцій кадрового забезпечення належать окремі напрями роботи з кадрами” [5, 46]. Погоджуватися із цією точкою зору складно, оскільки основна мета кадрового забезпечення — це забезпечення фінансово-кредитних установ висококваліфікованими кадрами. Таке забезпечення можливе лише при розробленні алгоритму та механізму кадрового забезпечення у комерційних банках в сучасних умовах глобалізації з вироблення відповідних методів та функцій, що покликані визначити нові критерії відбору, оцінки, підвищення кваліфікації персоналу.

К. Б. Левченко вважає, що “кадрове забезпечення виконує функції: планування (визначення кількості працівників та ступеня їх підготовки), залучення та підготовки кадрів, добору та розстановки кадрів, роботу з резервом, соціалізацію, професійний розвиток, оцінювання показників діяльності, оплати праці, мотивації, соціального забезпечення кадрів, роботу з ветеранами” [15, 109].

Тобто основними складовими роботи банку, який його розвиває та приносить прибуток, а також виводить на міжнародний ринок — це його управлінський персонал. На думку автора, саме це поняття кадрового забезпечення фінансово-кредитної установи є основним у діяльності.

Забезпечення економічної безпеки банку і для його подальшого успішного функціонування особливе значення має така категорія, як якість управління персоналом банківської установи.

Висновки. В останньому десятилітті XX століття і на початку XXI століття ряд вітчизняних вчених вважали, що кадрова проблема буде вирішена сама собою, “ринок і конкуренція” дадуть можливість управляти кадровими процесами і виявити гідних керівників, топ-менеджерів і фахівців, висунути їх на керівні посади у фінансово-кредитні установи. Банківська практика підтвердила малоефективність такого підходу до кадрової політики, оскільки в цій роботі необхідно використовувати сучасні управлінські, кадрові та інформаційні технології, в тому числі технології, пов'язані з оцінкою, відбором і добором кадрів, випереджаючим професійним навчанням (підготовкою) службовців за стандартами третього покоління [1].

Кадрові ресурси комерційного банку приводять до активної взаємодії всіх видів ресурсів. Ефективне управління в комерційних банках передбачає своє-

часне прийняття оптимальних управлінських рішень і забезпечення їх реалізації щодо відбору кадрів, координації діяльності структурних підрозділів та виконавців, здійснення інших управлінських функцій тощо. З метою усунення кадрових проблем у комерційних банках необхідно розробити і реалізувати високоякісну концепцію підготовки і перепідготовки кадрів, засновану на розгляді та узагальненні важливої практики розвитку, формуванні і ґрунтовному аналізі людського фактора у сучасній банківській системі [24].

Узагальнюючи усе викладене, автор пропонує наступне визначення поняття.

“Кадровий потенціал — це економічна категорія, яка у фінансово-кредитній установі включає відбір, навчання, оцінку, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу”.

“Кадрове забезпечення — це укомплектованість комерційного банку кадрами на різних рівнях управління”.

“Кадрові ресурси — це якісний персонал, який забезпечить роботу фінансово-кредитної установи на високому рівні, використовуючи свої інтелектуальні, фізичні та моральні можливості і принципи”.

Тобто основними складовими банку, які його розвивають та приносять прибуток, а також виводять на міжнародний ринок (кор., лор. рахунки) це персонал, не вважаючи на те, що в цій категорії є дуже велика чисельність подібних, однак, на думку автора, саме ця категорія є найширшою, а для економічної безпеки банку і для подальшого його функціонування використовують категорію розвиток персоналу.

Джерела:

1. Астахов Ю. В. Актуальні проблеми кадрової проблематики в органах місцевого самоуправління [Текст] // Наука. Мистецтво. Культура. 2015. № 3 (7). С. 89–97.
2. Алехин Е. В. Управление региональной экономикой: учеб. пособие. Пенза; 2011. 227 с.
3. Бровкова Е., Панкратова А. Конкурентні переваги в стратегії конкурентної боротьби // Наук. вісн. [Одес. нац. екон. ун-ту]. 2016. № 6. С. 44–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_6_6
4. Генкін Б. М., Кононова Г. А., Кочетков В. І. Основи управління персоналом. К.: Вища шк., 1996. 381 с.
5. Гончарова Л. О., Вольська О. М., Букіашвілі В. О. Сутність механізму кадрового забезпечення економіки та його місце в Економічній системі Суспільства [Електронний ресурс] // Економіка буд-ва і міського госп-ва. 2006. Т. 2. Номер. С. 47-52. ISSN 1819-5377. URL: http://donnasa.org/publish_house/journals/esgh/2006-1/06_goncharova_volskaya_bukiaschvili.pdf
6. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток організації: навч. посіб. 2-ге вид., випр. і допов. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2010. 232 с.
7. Долішній М. І., Злупко С. М., Бандур С. І. Трудовий потенціал і зайнятість: теоретичні основи та регіональні особливості. Ужгород: Карпати, 1997.
8. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: [учеб. пособие для вузов]. Новгород: НИМБ, 2003. 303 с.
9. Илюшина О. Н. Теоретико-методологические основы кадрового обеспечения курортно-туристического региона: сущность, структура, особенности [Элек-

- тронний ресурс] // Scientific World: web-site. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer30/1072.pdf>
10. Філософія управління персоналом: монографія / [Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. та ін.]; за ред. В. Г. Воронкової. Запоріжжя : ЗДІА, 2005. 472 с.
 11. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності банку [Електронний ресурс] // Ефективна економіка: Електронний журн. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675>
 12. Ключко А. М. Сучасний стан кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України [Електронний ресурс] // Форум права. 2011. № 4. С. 367–371. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2011-4/11kamvck.pdf>
 13. Корабейников І. Н., Нікітін С. А. Розвиток кадрового забезпечення діяльності органів місцевого самоуправління [Текст] // Пробл. сучасної економіки. 2013. № 3 (47). С. 467–472.
 14. Колосова Р. П., Разумова Т. О., Луданик М. В. Формы занятости населения в инновационной экономике: учеб. пособие. Москва: МАКС Пресс, 2008. 256 с.
 15. Левченко К. Б. Проблеми кадрового забезпечення процесів формування тендерної політики в Україні // Право і безпека. 2004. № 1. С. 108–112.
 16. Онікієнко В. В. Ринок праці та соціальний захист населення України: ретроаналіз, проблеми, шляхи вирішення: наук.-аналіт. монографія. Київ: Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи НАН України, 2013. 456 с.
 17. Николенько Н. П., Николаенко Н. П. Менеджмент человеческих ресурсов [Текст]: [практическое руководство]. Москва: Страхование Ревю, 2004. 356 с.
 18. Соколов К. А., Староверов В. А., Сергеечева И. А. Кадровые ресурсы и их роль в формировании инновационной экономики региона // Вестн. Челябин. гос. ун-та. 2010. № 3 (184). Экономика. Вып. 24. С. 76–78.
 19. Управление персоналом организации: учебник. 3-е изд., доп. и перераб. / Гос. ун-т упр.; [под ред. А. Я. Кибанова]. Москва: ИНФРА-М, 2008. 638 с.
 20. Управління трудовим потенціалом: монографія / В. С. Пономаренко та ін. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 348 с.
 21. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника. Москва: Юнити-Дана, 2003. 339 с.
 22. Шехлович А. М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження ІТ-технологій: Аналітичний матеріал [Електронний ресурс] // Львів: Ін-т міжнар. екон. дослідж.: веб-сайт. 2014. Жовтень. URL: https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf
 23. Юсупова Ю. Т. Кадрові проблеми реалізації повноважень органів місцевого самоврядування [Текст] // Гуманітар. наук. дослідж. 2017. № 1 (65). С. 237–239.
 24. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Лунева Н. К. Рынок труда (практическая макроэкономика труда): учебник. Москва: Изд-во “Альфа-Пресс”, 2007. 900 с.

Melnik B. Yu. The economic content of the categories “personnel” “human resources”, “staffing” and “personnel potential” in the banking sector and their components.

Innovative changes that took place in the system of functioning of domestic financial and credit institutions (change of ownership structure, reduction of the number of commercial banks, adoption of the Law of Ukraine “On Currency and Foreign Exchange Transactions”, a new version of the System of Electronic Payments) and the entire national economy of Ukraine as a whole, produced a huge need for the latest managerial knowledge, increased an interest in staffing with high professional (professional qualification) characteristics that are oriented towards the achievement of an innovative goal as well as providing with high-quality

personnel potential of the banking sector in the market of financial and credit services.

In our opinion, the key competitive advantage of any financial and credit institution in today's business environment is the availability of competitive personnel that is capable for development and self-improvement. In our understanding — it is the personnel who possesses the necessary set of professional competencies, high self-organization, internal motivation and focused on performing specific tasks, in the present circumstances and future.

It is the employees who are potentially able to provide parity in the economic relations between a commercial bank with business entities of other sectors of the national economy and other countries. Therefore, continuous development of personnel is a key task of the management of financial and credit institutions and, accordingly, needs proper justification and scientific support.

Training of specialists of a certain profile capable for effective work in specialized conditions, its centralized or decentralized placement, change in the culture of management of a financial and credit institution and depends on the functioning and provision of human resources, which is the key to achieving the economic profitability of a commercial bank. Without professionals who provided with motivational measures, both tangible and intangible, no financial and credit institution is able to create efficiently operating systems of finance of marketing, logistics, accounting, etc. Provision of human resources is important in today's information and communication conditions of global competition and the rapid development of innovations when technologies, payment systems, operational methods and organizational management structures are aging, and knowledge, skills and experience of human resources of financial and credit institutions become the main and effective source of long-term prosperity.

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-139-148>

Надійшла 21 липня 2018 р.

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2018, вип. 56(2), с. 149–156

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-149-156>

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та стрімкого розвитку інформаційних технологій конкурентні переваги сучасних поліграфічних підприємств може забезпечити активна інноваційна діяльність.

Щоб ефективно здійснювати інноваційну діяльність, необхідно залучати до процесу весь ресурс організації. Для цього розробляється маркетингова інноваційна політика підприємства, яка регламентує взаємодію науково-технічної, маркетингової, виробничої, соціальної, організаційної та економічної діяльності в процесі створення й реалізації нововведень. *Маркетингова інноваційна політика (МІП) поліграфічних підприємств є комплексом цілей, принципів, методів, напрямів, заходів та інструментів, що забезпечують формування і реалізацію інноваційної стратегії підприємств з метою формування стійких конкурентних переваг та утримання конкурентних позицій на ринку.*

Маркетингова інноваційна політика є частиною загальної політики поліграфічного підприємства, а інноваційна стратегія — частиною загальної стратегії підприємства, що формується на її основі й визначає цілі, завдання, принципи, методи та інструменти впровадження і комерціалізації інновацій на підприємстві з метою підвищення його конкурентоспроможності та раціонального використання наявного економічного потенціалу.

Структурно-логічну схему формування та реалізації інноваційної політики поліграфічних підприємств представлено на рис. 1.

Для реалізації маркетингової інноваційної політики найбільш адекватним інструментом є бізнес-модель. В. Ю. Котельников вважає, що бізнес-модель — це загальна картина того, як інноваційна стратегія створюватиме економічну цінність для споживача, фірми, акціонерів і партнерів [4].

Бізнес-модель становить схематичний опис діяльності компанії, що відображає істотні елементи реалізації маркетингової інноваційної політики, які знаходяться у певному взаємозв'язку. Основою бізнес-моделі є споживча цін-

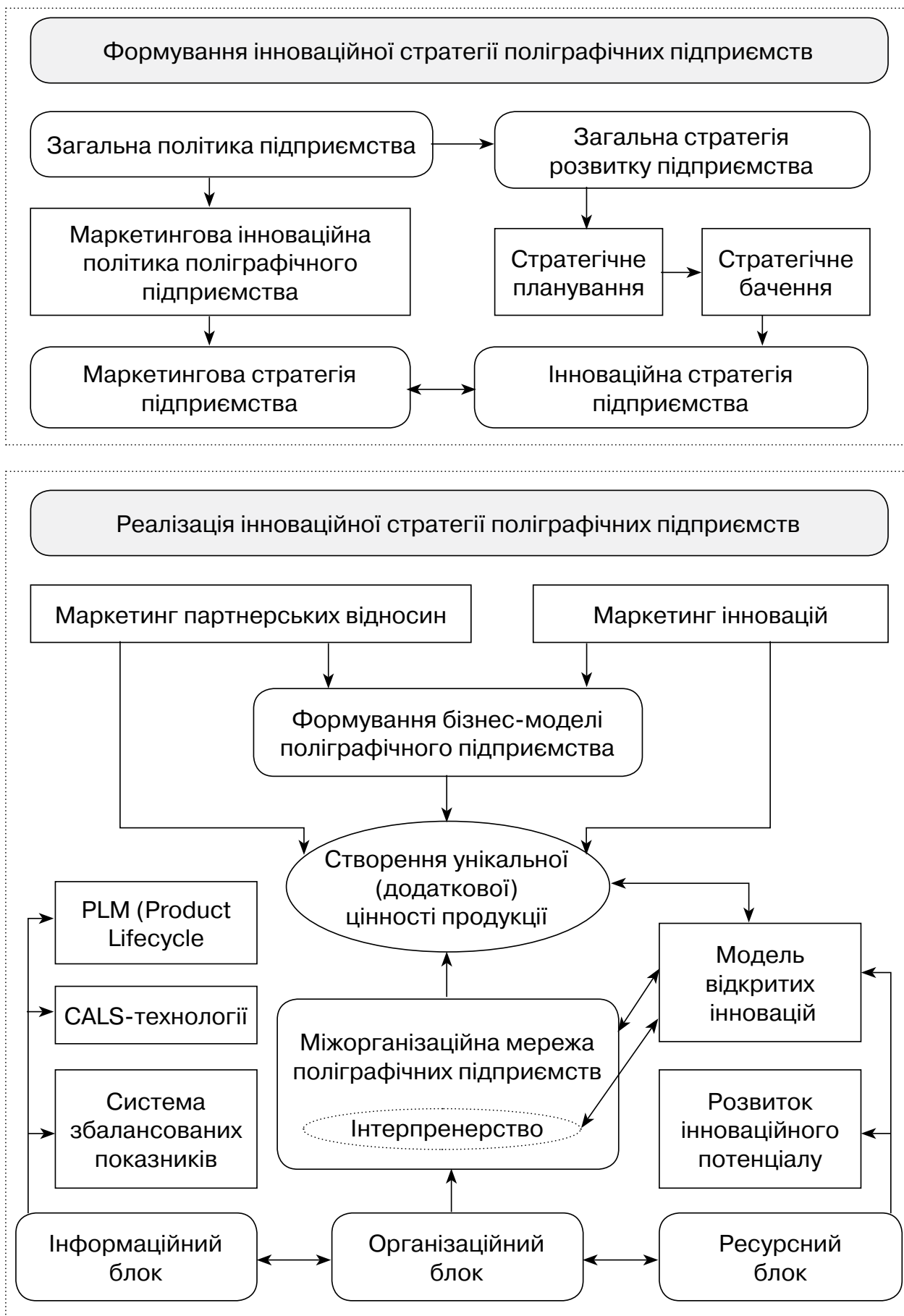


Рис. 1. Структурно-логічне формування та реалізація інноваційної політики поліграфічних підприємств

ність продукції, яку виробляє підприємство, тобто виявлення потреб цільової групи споживачів та визначення можливостей і ресурсів підприємства для їх задоволення краще, ніж конкуренти. Управління процесом створення споживчої цінності продукту ґрунтується на мережевій формі організації бізнесу, де ланцюжок створення цінностей слугує архітектонікою мережі взаємодіючих фірм, а маркетинг взаємодії (партнерських відносин) — теоретичним підґрунтям, що дає можливість враховувати розроблені в рамках маркетингу взаємодії концепції “цінності клієнта протягом усього життєвого циклу”, “сходи лояльності”, а також механізми утримання старих і залучення нових клієнтів.

Хоча інноваційний процес зосереджено у сфері НДДКР і виробництва — поза сферою стратегічного рівня управління підприємством, але, з огляду на великі ризики діяльності, формування та реалізація інноваційної політики знаходиться в площині прийняття стратегічних рішень на рівні вищого керівництва підприємства, тому необхідний синтез стратегії та інноваційної політики кампанії. Таким синтезом виступає методика управління ефективністю на основі системи збалансованих показників (СЗП), запропонована Р. Капланом і Д. Нортоні [6].

В основі сучасної парадигми стратегічного управління мережевим утворенням лежить маркетинг взаємовідносин. Отже, реалізацію маркетингової інноваційної політики поліграфічних підприємств слід розглядати в площині концепції маркетингу відносин, основним положенням якого є що найбільш цінними активами будь-якої компанії, партнерські відносини [2]. Маркетинг партнерських відносин формується на основі таких елементів: цінності і культури; лідерства і керівництва; технології; стратегії; структури; розуміння і знання; людей; бізнес-процесів, відповідно існує взаємозв'язок між складовими СЗП-моделі та маркетингу партнерських відносин, який дає синергічний ефект (рис. 2).

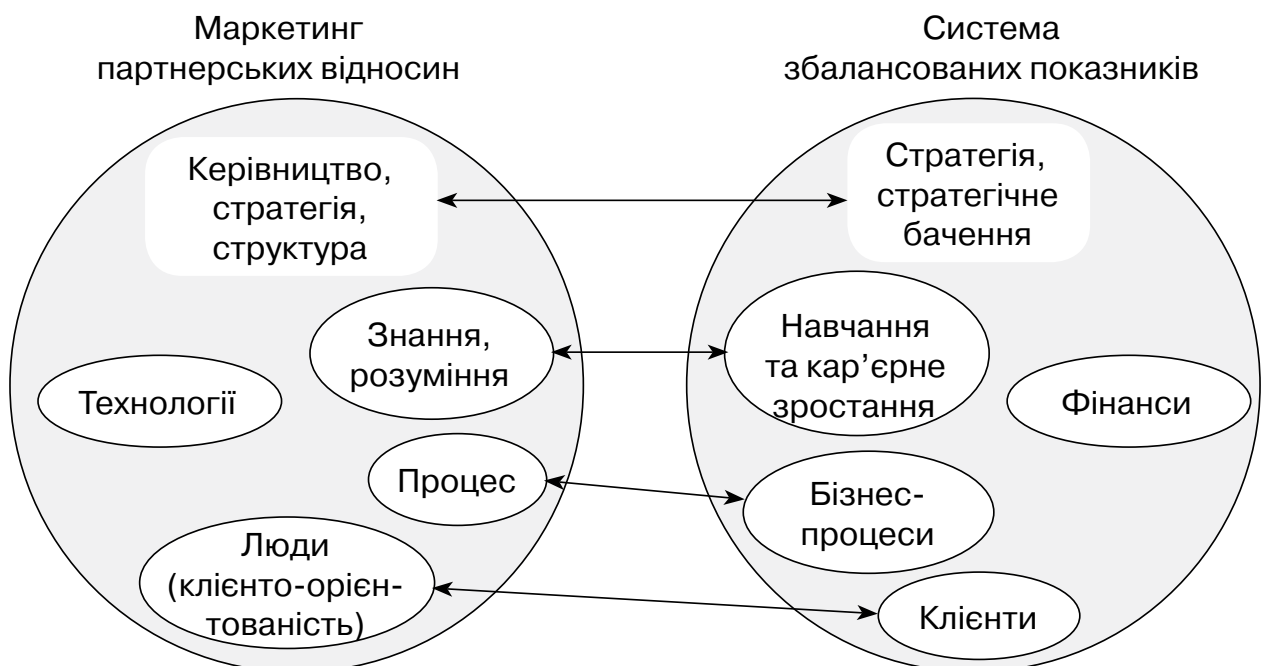


Рис. 2. Взаємозв'язок компонентів маркетингу партнерських відносин та СЗП-моделі

Необхідність активізації інноваційної діяльності підприємств, мотивації працівників до новаторської діяльності зумовили пошук нових механізмів і моделей. Однією із стратегічних форм такої мотивації є інтрапренерство, що полягає у створенні підприємницької структури всередині підприємства з метою надання можливості співробітникам для здійснення підприємницької діяльності на ресурсній та організаційній базі існуючого підприємства [1]. Водночас для реалізації внутрішньофірмового підприємництва необхідна наявність належних ресурсів (матеріальних, фінансових), а також створення відповідної організаційної структури, що дозволяє встановити тісний контакт між організацією та інтрапренером. Отже, для розвитку інтрапренерства необхідні наявні потреби у новаторській діяльності та потенційні ресурсні можливості для її реалізації.

Нині розроблення та виробництво складних виробів неможливе без забезпечення їх інформаційної підтримки на всіх стадіях життєвого циклу, якими є CALS-технології. Continuous Acquisition and Lifecycle Support (CALS) — це сукупність принципів і технологій інформаційної підтримки життєвого циклу (ЖЦ) продукції на всіх стадіях її існування. Сферами застосування CALS-технологій є: вдосконалення діяльності у сфері різнорідних процесів на всіх етапах життєвого циклу (ЖЦ) продукції; управління ланцюгами поставок протягом усього ЖЦ продукції (від створення концепції виробу до його утилізації); електронна інтеграція організацій (підприємств), які беруть участь у цих процесах на різних етапах ЖЦ; управління підтримкою ЖЦ продукції.

CALS-технології застосовуються в управлінні інноваціями. З їх допомогою здійснюється інформаційна підтримка та організація процесів розроблення, виготовлення, а також сервісного обслуговування інновацій на всіх стадіях ЖЦ і безпаперового електронного обміну інформацією. Метою CALS-технологій є підвищення ефективності інноваційних процесів шляхом прискорення процесів дослідження та розроблення продукції, надання виробу нових характеристик.

Досвід зарубіжних країн свідчить про ефективність впровадження CALS-технологій: зниження витрат на проектування — від 10 до 30 %; скорочення часу виходу нового виробу на ринок — від 25 до 75 %; зниження частки браку і конструктивних змін — від 25 до 75 %; витрати на підготовку технічної документації скоротилися на 40 %; розроблення експлуатаційної документації скоротилося на 30 %; час на розроблення виробу скоротився від 40 до 60 % [3].

Ключовими факторами формування конкурентних переваг поліграфічних підприємств є розширення спектра послуг, підвищення ефективності та додавання цінності до існуючих продуктів. Однак додана цінність є конкурентною перевагою лише тією мірою, в якій компанія здатна зберегти ексклюзивність своєї пропозиції, адже в умовах конкуренції продукти з доданою цінністю швидко стають стандартними і слугують джерелом додаткового прибутку не довгий час. Тому необхідно впроваджувати нові підходи, методи та інструменти: застосування стратегії спеціалізації в рамках продуктових ніш зі зниженою конкуренцією; створення унікальних продуктів (по-

слуг), що дають можливість встановлювати свої ціни; встановлення тісних зв'язків із замовниками, надання йому високоякісних консалтингових послуг; здійснення диверсифікації виробництва на основі додаткових сервісів з підвищеною доданою вартістю; використання інтернет-технологій для стимулювання продажів і розширення сфери послуг. Отже, необхідно постійно досягати конкурентних переваг за допомогою інновацій, використовуючи як нові технології, так і нові методи роботи. Нові концепції у сфері друкованої продукції та послуг відкривають нові можливості та перспективи для розвитку поліграфічного бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

Новітні концепції у сфері друкованої продукції та послуг

Елементи	Напрями, технології, продукти
1	2
Цілі	Скорочення витрат на основі гнучкого виробництва та оптимізації використання витратних матеріалів. Створення додаткової цінності друкованих продуктів: незалежні інтерактивні медіа, призначені для мультисенсорного сприйняття. Використання існуючих технологій для друкування немедійних продуктів
Нові продукти	Сенсорні інтерфейси. Штучний інтелект. Тонкі та недорогі джерела енергії. OLED та інші тонкі й недорогі дисплеї. Поява нових субстратів. Інноваційні фарби. Каталоги із замовленнями. Буклети із посиланнями на додаткову інформацію. Підручники з використанням доповненої реальності. Інтерактивні книги. Упаковка з відеоінструкцією. Друкована електроніка. Друкована діагностика. Компоненти тіла людини для використання в медицині
Переваги і можливості	Гібридні технології забезпечують інтерактивність при використанні зовнішніх мобільних пристроїв. Інтеграція електронних елементів у друкований продукт з мінімальними затратами дає змогу забезпечити інтерактивність без використання зовнішніх пристроїв. “Друкована функціональність”: інтерактивні елементи друкуються на продукті, що зменшує витрати та розширює діапазон можливостей. Інтеграція друкованих і промислових технологій. Створення спеціальних друкованих технологій для виробничих задач

1	2
Новітні технології	“Адаптуюча” виробнича модель. Типографія повного циклу. Автоматичне переналагодження машин у процесі роботи. Інноваційні засоби обробки поверхонь. Швидкі цифрові методи друкування. Інтелектуальні виробничі технології. OLED технологія. Біовиробництво. Друкований дизайн виробів. Квантові комп’ютери (на етапі розробки)
Види діяльності та необхідні компетенції	Робота з клієнтськими базами даних. “Доповнена реальність”. Моделювання процесів. Взаємодії між інтегрованими системами
Нові підходи в маркетингу	Використання wow-фактора: можливість продавати товар за цінами істотно вищими, ніж ціни ринкові та ціни конкурентів, у цьому ж товарному сегменті, якщо товар належить до категорії “товарів люксового сегмента”

Цифрові канали отримання інформації спричиняють падіння попиту на традиційні медіа і, як наслідок, на друковану продукцію. Щоб зберегти конкурентоспроможність, поліграфічні підприємства повинні забезпечити контент-провайдерам і читачам незаперечні переваги. Друковане виробництво має стати гнучким і здатним до адаптації щодо різних форматів і матеріалів. Ринкові зміни висувують нові вимоги і до показників ефективності виробничих процесів. Один із напрямів розвитку поліграфії полягає у максимізації ефективності друкованої схеми створення доданої вартості через підвищення гнучкості виробництва та ефективного використання матеріалів.

Другим напрямом розвитку поліграфії є виробництво друкованих продуктів, які є незалежними інтерактивними носіями, що спрямовані на мультисенсорне сприйняття й вільну взаємодію з іншими медіа. Нині інтерактивність стає усе більш популярною і в друкованих медіа-продуктах. Водночас створюються і розробляються друковані електронні компоненти, тонкі й дешеві джерела живлення, гнучкі дисплеї, сонячні елементи тощо. Два цих напрями можливо об’єднати, що призведе до появи нових друкованих медіа-продуктів та створення нових можливостей для поліграфічної сфери діяльності.

Друк є економічним і гнучким методом нанесення матеріалів на поверхні. Нині ця технологія використовується, головним чином, для відтворення зображень, але при правильному виборі матеріалів існуючі друковані технології та обладнання можливо використовувати й для виробництва невідійної продукції: при виробництві електронних і діагностичних пристроїв, і спектр

подібних застосувань у майбутньому може суттєво розширитися. Отже, ще одним напрямом розвитку друкованої індустрії є виробництво невідкладної продукції: окремих або інтегрованих виробів і компонентів.

Одним із ключових напрямів стратегії розвитку та орієнтиром бізнес-моделі є створення додаткової (унікальної) цінності продукції в контексті мережевої взаємодії поліграфічних підприємств в ланцюжку створення цінності відповідно до концепції маркетингу партнерських відносин на основі моделі відкритих інновацій. Існує дві основні моделі, на основі яких може розвиватися інноваційний бізнес: модель закритих інновацій та модель відкритих інновацій. Теорія відкритих інновацій визначає процес досліджень і розробок як відкриту систему, тобто використання цільових потоків знань для прискорення внутрішніх інноваційних процесів, а також для розширення ринків для більш ефективного використання інновацій. Основними причинами переходу до відкритої моделі інноваційної діяльності підприємств є: по-перше, зниження доходів і зростання витрат підприємств від впровадження та випуску інноваційної продукції унаслідок скорочення життєвого циклу продукції, особливо наукомісткої. Отже, підприємствам стало складно окупати інвестиції, вкладені в розроблення інноваційних продуктів, а також нерентабельно утримувати великі науково-дослідні лабораторії для розроблення технологій створення нових продуктів; по-друге, зростання можливостей доступу до ресурсів на основі використання венчурного капіталу та краудсорсингу [5].

Суть краудсорсингу полягає у залученні до вирішення тих чи інших проблем інноваційної виробничої діяльності широкого кола осіб для використання їхніх творчих здібностей, знань і досвіду по типу субпідрядної роботи на добровільних засадах із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій. Краудсорсинг як інструментарій відкритих інновацій має величезний потенціал, включаючи можливість компанії отримати доступ до широкої експертизи, необмежених ресурсів і технологій [7].

Завдяки моделі відкритих інновацій є можливість знайти вирішення складних, комплексних проблем, ідентифікувати можливості для розвитку нових технологій, створення нових продуктів, розроблення нових послуг, поліпшення процесів або розроблення нових організаційних систем і бізнес-моделей, що є неможливим при використанні “закритих інновацій”.

Джерела:

1. *Бышок А. С., Дорофеева А. В.* Роль интрапренерства в развитии инновационной активности российских предприятий [Текст] // Актуальные вопросы экономических наук: материалы Междунар. науч. конф., (г. Уфа, октябрь 2011 г.). Уфа: Лето, 2011. С. 16–18. URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/11/864/> (дата обращения: 10.02.2019).
2. *Гордон Я.* Маркетинг партнерських отношений. Пер. с англ. / [под ред. О. А. Третьяк]. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 384 с.
3. *Коган Б. И., Ничипарук Е. Г.* CALS-идеология и технология в интегрированной системе управления качеством продукции // Вестн. Кузбас. ГТУ. 2009. № 6(76). С. 86–89.

4. Котельников В. Ю. Новые бизнес-модели для эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. Москва: ООО "Изд-во "Эксмо", 2007. 96 с.
5. Панкрухин А. Краудсорсинг — соблазнительный маркетинговый агрессор: принципы, содержание, технологии // Практик. маркетинг. 2011. № 1. С. 43–47.
6. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. Пер. с англ. М. Павлова. Москва: Олимп-бизнес, 2003. 282 с.
7. Чесбро Генри. Открытые инновации. Пер. с англ. В. Н. Егорова. Москва: Поколение, 2007. 336 с.

Shaban K. S. The process of formation and realization of marketing innovative policy of printing enterprises.

It is proved that the marketing innovative policy of the enterprise promotes interaction of scientific and technical, marketing, production, social, organizational and economic activity in the process of creation and implementation of innovations. It is a set of goals, principles, methods, directions, measures and tools that ensure the formation and implementation of an innovation strategy of enterprises in order to create sustainable competitive advantages and maintain a competitive position market.

To implement marketing innovation policy, we developed a business model, which is a schematic description of the company's activities. The basis of the business model is the consumer value of the product that the company produces. Managing the process of creating a consumer value of a product is based on the network form of business organization. At the heart of the modern paradigm of strategic management of a network association is the marketing of relationships, according to its provisions, the most valuable assets of any company, is the partnership relationship.

The need to intensify innovation activities of enterprises, motivation of employees to innovate led to the search for new models, one of which is the intrapreneurship, which consists in creating an enterprise structure within the enterprise in order to enable employees to innovate on the resource and organizational basis of the existing enterprise.

To provide information support for innovation management at all stages of the lifecycle, CALS-technologies are used which provide an increase in the efficiency of innovative processes by accelerating the stages of research and development of products.

One of the key areas for implementing marketing innovation policy and a guide for a business model is to create additional (unique) value of products in the context of the network interaction of printing companies in the chain of value creation in accordance with the concept of marketing partnerships based on the model of open innovation.

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-149-156>

Надійшла 26 жовтня 2018 р.

Science Edition

IAPM SCIENTIFIC WORKS

*Series
Economic Science*

<https://doi.org/10.32689-2522-4603>

***Issue 2 (56)
2018***

*Founded 2001
The edition comes out 4 issues per year*

In collection of scientific works the articles of research workers, who are engaged in the problems of development of jurisprudence science, are published.

For researchers, teachers, students and all those interested in the development of science in Ukraine.

Наукове видання

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

*Серія
Економічні науки*

<https://doi.org/10.32689-2522-4603>

***Випуск 2 (56)
2018***

*Засновано 2001 року
Видання виходить 4 рази на рік*

Відповідальний редактор за випуск *А. А. Тютюнник*

Коректор *Т. К. Валицька*

Комп'ютерне верстання *Н. В. Коваленко*

Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 28.10.18. Формат 70×100¹/₁₆.

Ум. друк. арк. 12,90. Обл.-вид. арк. 10,10. Наклад 150 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

Видавець і виготовлювач: ДП "Видавничий дім "Персонал"

03039, Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.*