

# ПІДПРИЄМНИЦТВО І ТОРГІВЛЯ

Збірник наукових праць

**ВИПУСК 23**

ЛЬВІВ  
ВИДАВНИЦТВО ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ  
2018

Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць / [редакц. кол.: Куцик П. О., Апопій В. В., Семак Б. Б. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. – Вип. 23. – 162 с.

**Збірник наукових праць  
Випуск 23**

*Збірник наукових праць «Торгівля, комерція, підприємництво» перейменовано у збірник наукових праць «Підприємництво і торгівля».*

*Відповідно до Наказу МОН України № 241 (Додаток 9) від 09 березня 2016 року збірник включено до Переліку наукових фахових видань України.*

*Зареєстровано Міністерством юстиції України як друкований засіб масової інформації. Свідоцтво КВ № 22163-12063 ПР від 07.06.2016 р.*

*Друкується за ухвалою Вченої ради Львівського торговельно-економічного університету.*

*Протокол засідання Ради № 3 від 30 жовтня 2018 року.*

**Редакційна колегія:**

**Куцик Петро Олексійович**, к.е.н., проф. (головний редактор);  
**Апопій Віктор Володимирович**, д.е.н., проф. (заступник головного редактора);  
**Семак Богдан Богданович**, д.е.н., проф. (заступник головного редактора);  
**Мельник Ірина Миколаївна**, к.е.н., доц. (відповідальний секретар);  
**Ааронсон Е. Вільям**, Ph.D, As.Pr. (США);  
**Барна Марта Юріївна**, д.е.н., проф.;  
**Балабан Петро Юрійович**, к.е.н., проф.;  
**Васильців Тарас Григорович**, д.е.н., проф.;  
**Виноградова Олена Володимирівна**, д.е.н., проф.;  
**Господаровіч Анджей**, Dr.hab., As.Pr. (Республіка Польща);  
**Дайновський Юрій Анатолійович**, д.е.н., проф.;  
**Копилюк Оксана Іванівна**, д.е.н., проф.;  
**Лебедева Світлана Миколаївна**, д.е.н., проф. (Республіка Білорусь);  
**Лігоненко Лариса Олександрівна**, д.е.н., проф.;  
**Мізюк Богдан Михайлович**, д.е.н., проф.;  
**Міщук Ігор Пилипович**, д.е.н., проф.;  
**Мокій Анатолій Іванович**, д.е.н., проф.;  
**Редченко Костянтин Іванович**, д.е.н., проф.;  
**Сирохман Іван Васильович**, д.т.н., проф.;  
**Черкасова Світлана Василівна**, д.е.н., проф.;  
**Чорна Марина Віталіївна**, д.е.н., проф.;  
**Шавга Лариса Афанасіївна**, д.е.н., проф. (Республіка Молдова);  
**Шевчук Віктор Олексійович**, д.е.н., проф.

**Відповідальний за випуск** – д.е.н., проф. Семак Б. Б.

Видання індексується у наукометричних базах:

**Ulrich's Periodicals, Index Copernicus, Google Scholar, WorldCat**

ISSN 2522-1256 (Print)

ISSN 2522-1264 (Online)

DOI: 10.36477/2522-1256

DOI: 10.36477/2522-1256-2018-23

Електронна версія : <http://www.lute.lviv.ua/education/nauk-vydan/visnyk-torg/>

© Львівський торговельно-економічний університет,  
2018

# ЗМІСТ

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПРІОРИТЕТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Мищук І. П., Марій О. Т., Гадада В. Г.*

ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ ..... 5

*Ковальчук С. В., Дrajниця С. А., Карпенко В. Л.*

СВІТОВІ ТРЕНДИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ..... 10

*Куцик В. І., Козлова Ю. І.*

ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ США: СТАН, СТРУКТУРА, НАПРЯМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ..... 15

*Шалева О. І., Шульга І. В.*

ОСНОВНІ ЗАСАДИ ТА ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ КООПМАРКЕТІВ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ВИСОКОКОНКУРЕНТНОМУ РИНКУ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ ..... 19

*Середа С. А.*

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ВИБОРУ ХОЛОДИЛЬНОГО ОБЛАДНАННЯ В СУЧАСНІЙ ТОРГІВЛІ ..... 27

## РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Барна М. Ю., Білецька І. М.*

ОБґРУНТУВАННЯ ТЕОРЕТИКО-ЗМІСТОВНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ ..... 31

*Башнянин Г. І., Паласевич М. Б., Ланчук Я. С., Городиський Т. І.*

СОЦІАЛІЗАЦІЙНИЙ ЕФЕКТ МІКРОЕКОНОМІЧНОЇ СОЦІАЛІЗАЦІЇ: СУТЬ ТА ВИДИ ..... 36

*Миценко Н. Г.*

ВІДОБРАЖЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЧНИХ ТЕОРІЯХ ..... 42

*Бойчук І. В., Семак Б. Б.*

РЕКЛАМА ТА PR У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ВИСТАВКАХ І ЯРМАРКАХ ..... 50

*Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Штець Т. Ф.*

ОБґРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ, ЦІЛЕЙ ТА ЗАХОДІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ІТ-СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ..... 56

*Воронко Р. М., Воронко О. С.*

АНАЛІЗ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ..... 64

*Головацька С. І.*

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ..... 70

*Гончар О. І., Хачатрян В. В.*

ІННОВАЦІЙНІСТЬ – СУЧАСНА УМОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ..... 77

<b>Калайтан Т. В.</b> ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА .....	82
<b>Клішкова О. І.</b> ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	87
<b>Колянко О. В.</b> ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	93
<b>Літвінов О. С.</b> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ .....	98
<b>Мельник І. М.</b> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ СФЕРИ ТОВАРНОГО ОБІГУ В УКРАЇНІ.....	104
<b>Балук Н. Р., Бук Л. М., Вовчанська О. М., Скибінський С. В.</b> КОМУНІКАЦІЇ У СТВОРЕННІ ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДА .....	111
<b>Семенов К. Л.</b> МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОТИДІЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЙНИМ ЕФЕКТАМ У ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	120
<b>АКТИВІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ ТА ПОСЛУГ</b>	
<b>Мізюк Б. М</b> КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	125
<b>Вовчанська О. М., Іванова Л. О.</b> ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК МАРКЕТИНГОВА ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТА СТІЙКОСТІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ .....	130
<b>Транченко Л. В., Школьний О. О., Лопатюк Р. І., Білецька Н. В.</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ.....	137
<b>Шалева О. І.</b> МЕРЧАНДАЙЗИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ІМПУЛЬСНИХ ПОКУПОК У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ.....	144
<b>Процикевич А. І.</b> СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ УКРАЇНИ.....	150
<b>Тучковська І. І.</b> ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ АНІМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	155

# СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПРІОРИТЕТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658.7.07

*Мищук І. П.,  
д.е.н., проф., завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Львівський  
торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Марій О. Т.,  
аспірант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Гадада В. Г.,  
аспірант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

***Анотація.** В статті уточнено сутність логістичного потенціалу підприємства. Розмежовано поняття “логістична інфраструктура” та “суб’єкт логістичної інфраструктури”. Акцентовано роль інфраструктурного забезпечення у формуванні логістичного потенціалу підприємства торгівлі. Висвітлено мету та детермінанти створення інфраструктурного забезпечення. Проаналізовано напрями імплементації інновацій в розвиток логістичного потенціалу підприємств торгівлі через створення логістичних кластерів і логістичних центрів. Встановлено, що логістичний потенціал підприємства значною мірою визначається станом логістичної інфраструктури, що обумовлює потребу у розробці нових, науково обґрунтованих механізмів її побудови та пошуку інноваційних рішень, що дозволять торговельним підприємствам адаптуватися до зміни ринкової кон’юнктури та забезпечити ефективність діяльності на споживчому ринку.*

**Ключові слова:** логістичний потенціал, логістична інфраструктура, впровадження інновацій, логістичний центр, логістичний кластер.

*Mishchuk I. P.,  
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Trade and  
Logistics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Marii O. T.,  
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Gadada V. G.,  
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

## INNOVATIVE COMPONENT OF LOGISTIC PROVISION OF ACTIVITY AND DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES LOGISTIC POTENTIAL

***Abstract.** The article clarifies the essence of the logistic potential of the enterprise. The terms "logistic infrastructure" and "subject of logistic infrastructure" are differentiated. The role of infrastructure support in forming the logistic potential of the trading company is emphasized. The purpose and determinants of infrastructure development are highlighted. The directions of implementation of innovations in the development of logistic potential of trade enterprises through the creation of logistic clusters and logistic centers are analyzed. It has been proved that the logistic potential of the enterprise is largely*

*determined by the state of logistic infrastructure, which necessitates the development of new scientifically grounded mechanisms for its development and the search for innovative solutions that will allow trading enterprises to adapt to changing market conditions and ensure the efficiency of activity in the consumer market.*

**Key words:** logistic potential, logistic infrastructure, innovations introduction, logistics center, logistic cluster.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-01>

**Постановка проблеми.** Сучасні виклики з боку ринку обумовлюють необхідність інноваційного пошуку щодо впровадження ефективних технологій організації, реалізації та управління логістичними потоками, а також формування системи логістичного забезпечення діяльності залучених в інтегровані економічні системи підприємств торгівлі. В комплексі рішень щодо оптимізації логістичної діяльності важливе місце займає ефективна реалізація логістичного потенціалу підприємств, який пов'язується з наявністю, станом, потужностями та пристосованістю до виконання логістичних операцій з матеріальними потоками кожної із складових логістичної інфраструктури, котра є одним з найбільш привабливих об'єктів інноваційного процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні аспекти організації логістичних формувань та управління комплексом логістичної діяльності підприємств торгівлі висвітлені у працях таких вітчизняних та зарубіжних дослідників, як А. Гаджинський, Б. Єсенькін, М. Кіршина, К. Ковальов, Д. Кочубей, М. Крилова, М. Крістофер, Б. Мізюк [4], К. Рутковський, С. Уваров, Л. Фролова, П. Щеглов та ін. Питання інноваційного розвитку логістичного потенціалу та логістичної інфраструктури як його матеріальної основи є предметом досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких В. Алькема, М. Григорак, В. Колодійчук [2], Є. Крикавський [3], Р. Ларіна, В. Перебийніс, Н. Струк, І. Струтинська [7], О. Сумець, О. Тридід, Н. Тюріна, Г. Черевко, Н. Чернописька [1], Н. Чухрай. Попри їхні здобутки, актуальним є поглиблення наукової платформи та інструментарію побудови логістичного забезпечення інтеграційної взаємодії учасників логістичних формувань, визначення напрямів імплементації інновацій в процеси розвитку і використання логістичного потенціалу підприємств торгівлі.

**Постановка завдання** полягає в узагальненні концептуальних положень формування логістичного потенціалу підприємства, визначенні сутності й перспектив імплементації інновацій у формі логістичних центрів і логістичних кластерів як інфраструктурної складової логістичного потенціалу підприємств торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зростання кількості й видового різноманіття суб'єктів споживчого ринку та загострення конкурентної боротьби обумовлюють потребу в інтеграції діяльності товаровиробників і торговельних підприємств шляхом реалізації ідей логістичного менеджменту, спрямованого на досягнення максимальних переваг від реалізації логістичного потенціалу суб'єктів інтегрованої економічної системи. Критичне узагальнення визначень логістичного потенціалу

вітчизняними науковцями [5; 6] дозволяє трактувати його як сукупність поточних і майбутніх можливостей логістичної мережі чи її конкретних ланок забезпечувати відповідні види логістичної діяльності щодо просторово-часової трансформації елементів логістичних потоків за допомогою реалізації логістичних бізнес-процесів і відповідних компетенцій задля досягнення визначених цілей економічної системи. При цьому логістичний потенціал логістичного формування чи окремого суб'єкта господарювання детермінується наявністю та особливостями організаційно-просторової структури логістичної мережі та її інфраструктури, яка відіграє роль матеріальної основи формування логістичного потенціалу.

Існування в теорії та практиці логістичного менеджменту різних трактувань логістичної інфраструктури (з позицій інституціонального, функціонально-процесного, структурно-просторового підходу [1; 3]) обумовлює потребу у виокремленні категорій “логістична інфраструктура” та “суб'єкт логістичної інфраструктури”. Під логістичною інфраструктурою пропонуємо розуміти сукупність матеріально-технічних об'єктів, що є засобами просторово-часового перетворення логістичних потоків і до яких відносяться матеріально-технічна база (основні засоби) задіяних до цих процесів підприємств сфери виробництва та обігу (будівлі та споруди з необхідним обладнанням для складування продуктів, внутрішні шляхи сполучення, транспортні та маніпуляційні пристрої, засоби пакування продуктів, засоби збирання, обробки та передавання логістичної інформації тощо), а також об'єкти загальної ринкової інфраструктури економіки, віднесені до сегмента її логістичної інфраструктури (автошляхи, залізничні колії, водні, повітряні порти, залізничні станції, контейнерні термінали, мережа складів загального користування тощо). В той же час під суб'єктами логістичної інфраструктури слід розуміти суб'єктів господарювання (юридичних та фізичних осіб), яким належить зазначена сукупність матеріально-технічних об'єктів – засобів просторово-часового перетворення логістичних потоків в процесах виконання певних логістичних функцій у логістичних процесах. Таким чином, логістична інфраструктура є необхідною складовою макрологістичної системи, яка забезпечує умови для реалізації суб'єктами господарювання відповідного комплексу логістичних процесів, спрямованих на досягнення визначених ними цілей щодо задоволення попиту споживачів через постачання необхідних їм товарів. При цьому рівень розвитку логістичної інфраструктури є одним із найбільш суттєвих чинників, які формують можливості суб'єктів господарювання належним чином забезпечувати задоволення попиту споживачів.

Недостатній рівень розвитку логістичної інфраструктури в Україні для потреб економіки, зокрема внутрішньої та зовнішньої торгівлі, підтверджують аналітичні матеріали Світового банку, який кожні два роки публікує дослідження “Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy”, що стосується питань транспортного, логістичного, митного й технологічного забезпечення зовнішньої торгівлі, котрі відображаються у формі інтегрального показника – Індексу ефективності логістики (LPI). Індекс LPI 2018 р. базується на даних понад 1000 респондентів з міжнародних логістичних компаній в 143 країнах і містить відомості про 160 країн. Міжнародна оцінка ефективності логістики (LPI) формується як середньозважена з врахуванням шести ключових аспектів: ефективність процесу оформлення за допомогою прикордонних служб, в тому числі митного; якість торговельної і транспортної інфраструктури; простота організації поставок за конкурентоспроможними цінами; компетентність і якість логістичних послуг; можливість відстеження і контролю вантажів; своєчасність доставки вантажів до пункту призначення в межах запланованого чи очікуваного терміну поставки. У 2018 р. Україна піднялася в рейтингу LPI на 66 сходинку, хоча в 2014 р. знаходилася на 64 місці, що пояснюється ускладненнями в реалізації логістичних процесів внаслідок труднощів соціально-економічного й політичного характеру (табл. 1). За оцінками Світового банку, індекс ефективності логістики в Україні на 40% нижче, ніж в країнах-лідерах.

Потенційні можливості для покращення позицій України у рейтингу, а головне – для формування більш сприятливих умов інфраструктурного забезпечення логістичної діяльності суб’єктів господарювання України, на сучасному етапі розвитку економіки пов’язуються з вирішенням питань стратегічного (оптимізація структурної організації та територіального розташування елементів, підвищення керованості та впровадження ефективного механізму управління як логістичною інфраструктурою, так і загалом логістичною мережею, досягнення необхідного рівня інтеграційного розвитку логістичної інфраструктури в умовах значної розгалуженості її структури) і тактичного

(ефективна реалізація потужностей елементів інфраструктури, мінімізація рівня логістичних витрат, пов’язаних з функціонуванням логістичної інфраструктури) характеру в контексті логістичної управління та пов’язуваного з цим формуванням адекватної економічним реаліям логістичної інфраструктури.

Інфраструктура логістики повинна відповідати параметрам і специфіці товарних потоків, які опосередковують рух товарів і послідовне виконання над товарною масою логістичних операцій. Ключовими рішеннями логістичного менеджменту в контексті формування інфраструктури логістичних процесів є: визначення потреби в об’єктах оптової та роздрібною торгівлі; планування їх розміщення на полігоні обслуговування; оптимізація складу і кількості технічних засобів, необхідних для реалізації логістичних процесів. Результати реалізації цих рішень, завдяки чому у логістичні процеси задіюються зазначені елементи логістичної інфраструктури, ми визначаємо як інфраструктурне забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств. При цьому саме поняття інфраструктурного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств набуває певного дуалізму, оскільки воно може виступати і як процес-комплекс дій з визначення потреби в елементах логістичної інфраструктури та реалізації даних рішень (наприклад, шляхом придбання, доставки і встановлення для експлуатації тих чи інших машин, обладнання, засобів зв’язку тощо), і як результат виконання даного комплексу заходів.

Основною метою інфраструктурного забезпечення логістичної діяльності є створення умов для здійснення комплексу перетворень товарного потоку шляхом виконання логістичних операцій в організаційних межах підприємства, задіяного в ланцюгу постачань, з позицій забезпечення їх ефективності та конкурентоспроможності на ринку функціонування. Враховуючи той факт, що основна частина логістичних процесів на підприємствах торгівлі мають матеріальний характер і пов’язані з просторовим і часовим переміщенням товарної маси, основні зусилля щодо створення інфраструктури логістики на підприємствах торгівлі мають зосереджуватися на забезпеченні оптимальних умов для застосування ефективних технологій

Таблиця 1

**Індекси ефективності логістики в Україні в 2007-2018 рр.**  
(складено за [8; 9])

Роки	Ранг країни	Індекс (LPI)	Показники-індикатори					
			митні процедури	інфраструктура	міжнародні перевезення	логістичні послуги	відстеження вантажів	своєчасність доставки
2007	73	2,55	2,22	2,35	2,53	2,41	2,53	3,31
2010	102	2,57	2,02	2,44	2,79	2,59	2,49	3,06
2012	66	2,85	2,41	2,69	2,72	2,85	3,15	3,31
2014	64	2,96	2,60	2,61	2,84	2,78	3,06	3,39
2016	80	2,74	2,30	2,49	2,59	2,55	2,96	3,51
2018	66	2,83	2,49	2,22	2,83	2,84	3,11	3,42

опрацювання товарних потоків, в тому числі і насамперед – за рахунок інноваційних рішень в таких питаннях, як: формування складської мережі підприємств торгівлі; формування мережі незалежних транспортних терміналів; впровадження і використання сучасних видів товароносіїв для застосування індустріальних технологій товаропробування; технологічне проектування торговельних і складських об'єктів, задіяних у процесах товаропробування підприємств торгівлі; технічне забезпечення існуючих вузлів шляхом оптимізації системи машин з врахуванням змісту, обсягів, специфіки і фактичного стану організації основних та допоміжних операцій; створення і впровадження нових видів обладнання для механізації робіт з високим рівнем ручної праці; розробка типового і нестандартного обладнання; прив'язка на місці технічної документації на технічні засоби і нестандартне обладнання; покращення організації торгово-технологічних процесів та обслуговування покупців; вивчення і впровадження досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств роздрібної та оптової торгівлі.

Інноваційні перетворення у сфері логістики доцільно проводити з врахуванням специфіки діяльності підприємств торгівлі. Так, створення систем логістики в сегменті підприємств оптової торгівлі має пов'язуватися з перспективами підвищення ефективності використання її складського господарства, впровадженням цільових систем логістичного управління рухом товарів, залученням оптових торговців до формування логістичних каналів розподілу товарів, забезпеченням оптимальної взаємодії функціональних блоків системи менеджменту логістики щодо управління постачанням, упакуванням, транспортуванням, складуванням, реалізацією товарів та обслуговуванням оптових покупців. Виникає потреба у функціях економічного впливу на вантажопотоки через систему договірних відносин посередників із вантажовідправниками, транспортними підприємствами та отримувачами вантажів.

Торговельна сфера повинна стати середовищем логістичних інновацій, що пов'язується нами з розвитком логістичних кластерів і створенням у них крупних оптових торговельних підприємств – сучасних логістичних центрів, головним завданням яких має бути безперебійне товаропостачання кожного об'єкта роздрібної мережі. При цьому саме поняття логістичного центра має бути уточнене, оскільки в літературі такі об'єкти логістичних ланцюгів трактуються і як “діловий центр (складна система), що складається з численних взаємопов'язаних елементів, який акумулює резерви матеріальних ресурсів, необхідні для демпфування коливань обсягів постачань і попиту, а також синхронізації потоків товарів у системах пропускання від виробників до споживачів або потоків матеріалів у виробничих системах”, і як “територіальне об'єднання незалежних компаній і органів, що займаються вантажними перевезеннями і супутніми послугами, які мають по меншій мірі один термінал (місце, пристосоване для перевалки і зберігання контейнерів, причепів, придатних для інтермодальних

перевезень)” [7]. В той же час досвід зарубіжних країн показує, що під логістичним центром доцільно розуміти складський комплекс, який отримує товари від підприємств-виробників або від підприємств оптової торгівлі і розподіляє їх дрібнішими партіями замовникам (підприємствам дрібнооптової та роздрібної торгівлі) через свою або їхню товаропровідну мережу і обов'язковими елементами якого є: автоматизовані системи складського обліку товарно-матеріальних цінностей; багаторівневі стелажі для зберігання вантажів; сучасні засоби механізації навантажувально-розвантажувальних робіт і транспортно-складських операцій; майданчики для зупинок громадського транспорту; розміщені на території логістичного центру митниці, страхові компанії, банки; криті опалювальні склади з антипилучним покриттям з “робочою висотою” стелі від 6 м і більше; огорожена територія під цілодобовою охороною, стоянка для паркування автомобілів клієнтів та співробітників логістичного центру; під'їзні шляхи автомобільного, залізничного і інших видів транспорту; вантажний і контейнерний термінали; проїзні шляхи для транспортних засобів тощо [7; 10].

Вважаємо, що формування інфраструктурного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств (які суттєво відрізняються за обсягами діяльності, розмірами власного капіталу, можливостями залучення позикових ресурсів) доцільно базувати на використанні інноваційної технології передачі окремих функцій інфраструктурного забезпечення логістичної діяльності підприємств торгівлі на аутсорсинг. При цьому процесний аутсорсинг розглядаємо як передачу (повну чи часткову) окремих функцій (бізнес-процесів) з інфраструктурного забезпечення логістичної діяльності та відповідальності за результати їх виконання спеціалізованим суб'єктам господарювання (аутсорсерам) за плату на середньо- та довгостроковий період. Рішення щодо використання аутсорсингу слід економічно обґрунтовувати з точки зору доцільності, можливих ризиків, їх наслідків, очікуваних ефектів, перспектив.

Саме логістичні центри та створювані в їх структурі логістичні термінали спроможні стати фундаментом для розвитку логістичного аутсорсингу на основі логістичних кластерів. Підприємства оптової і роздрібної торгівлі потенційно можуть бути задіяні в складі логістичних кластерів, взаємодіючи з локалізованими на певній території підприємствами транспорту, учасниками ЗЕД, провайдерами логістичних послуг, власниками ліцензійних складів, органами місцевої влади та науководослідними й освітніми закладами, що спільно використовують наявну інфраструктуру та спільні комунікаційні мережі в процесі реалізації власних цілей на засадах одночасної конкуренції в певних галузях та спільної діяльності в інших сферах. Створення логістичного кластеру дозволяє створити спільну мережу терміналів, складів, єдину інформаційну базу, єдині підходи до формування транспортних тарифів і тарифів на складські логістичні послуги, підтримувати дорожньо-транспортну



інфраструктуру для забезпечення процесів централизованної доставки товарів у розосереджену мережу торговельних об'єктів і тим самим підвищити інвестиційну привабливість території.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Логістичний потенціал виступає як сукупність поточних і майбутніх можливостей логістичної мережі чи її конкретних ланок забезпечувати відповідні види логістичної діяльності щодо просторово-часової трансформації елементів логістичних потоків за допомогою реалізації логістичних бізнес-процесів. Логістичний потенціал підприємства значною мірою визначається станом логістичної інфраструктури, що обумовлює потребу у розробці нових, науково обґрунтованих механізмів її побудови та пошуку інноваційних рішень, що дозволять торговельним підприємствам адаптуватися до зміни ринкової кон'юнктури та забезпечити ефективність діяльності на споживчому ринку. Перспективним напрямом розвитку їх логістичного потенціалу може стати участь у створенні логістичних кластерів і логістичних центрів, які дозволяють застосовувати сучасні логістичні технології.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Довба М. О. Теоретико-методичні засади створення і функціонування логістичної інфраструктури / М. О. Довба, Н. В. Чернописька // Вісник Національного університету "Львівська політехніка": зб. наук. праць. – 2004. – № 499. – С. 40-44. – (Логістика).
2. Колодійчук В. А. Ефективність логістики зерна та продуктів його переробки: монографія / В. А. Колодійчук. – Львів: Укр. бестселер, 2015. – 574 с.
3. Крикавський Є. В. Логістичний паспорт країни contra "Логістизації" / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка": зб. наук. праць. – 2012. – № 749. – С. 549-556.
4. Мізюк Б. М. Сучасна логістика: моделювання інформаційних потоків у торговельних мережах: монографія / Б. М. Мізюк, Н. І. Бойко. – Львів: Вид-во ЛКА, 2011. – 208 с.
5. Міценко Н. Г. Логістичний менеджмент – інструмент формування та забезпечення ефективного функціонування інтегрованих систем / Н. Г. Міценко // Торговля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць. – Львів: Вид-во ЛКА, 2013. – Вип. 15. – С. 111-116.
6. Шкодін О. С. Формування та реалізація логістизації машинобудівних підприємств: дис. ...канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / О. С. Шкодін. – Хмельницький, 2013. – 320 с.
7. Струтинська І. В. Передумови та фактори, які сприяють становленню та розвитку логістичних центрів на території України / І. В. Струтинська //

Економіка і регіон: науковий вісник. – Полтава: ПолтНТУ, 2011. – № 1 (28). – С. 198-203.

8. Connecting to Compete 2016: Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators / The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. – 2016. – 76 p.

9. Global Rankings 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lpi.worldbank.org/international/global>

10. Kondratowicz L. Networking logistics centres in the Baltic Sea Region. Work Package 1 Leader Volume I. Planning of logistics centres. / L. Kondratowicz. – Poland: European Regional Development Fund, 2003. – 133 p.

#### REFERENCES

1. Dovba, M. O. and Chornopys'ka, N. V. (2004), Teoretyko-metodychni zasady stvorennia i funktsionuvannia lohistrychnoyi infrastruktury, Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika", vol. 499 (Lohistyka), pp. 40-44.
2. Kolodijchuk, V. A. (2015), Efektyvnist' lohistryky zerna ta produktiv joho pererobky, Ukr. bestseler, L'viv.
3. Krykav's'kyi, Ye. V. and Pokhyl'chenko, O. A. (2012), Lohistrychnyy pasport krayiny contra «Lohistryzatsiyyi», Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika", vol. 749 (Lohistyka), pp. 549-556.
4. Miziuk, B. M. and Bojko, N. I. (2011), Suchasna lohistryka: modeliuvannia informatsijnykh potokiv u torhovel'nykh merezhakh, LKA, L'viv.
5. Mitsenko, N. H. (2013), Lohistrychnyy menedzhment – instrument formuvannia ta zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia intehrovanykh system, Torhivlya, komertsiya, pidpryyemnytstvo, vol. 15, pp. 111-116.
6. Shkodina, O. S. (2013), Formation and implementation of logistics of machine-building enterprises: synopsis of a thesis for PhD in economics: spec. 08.00.04, Khmelnytsky, 320 p.
7. Strutyns'ka, I. V. (2011), Peredumovy ta factory, yaki spryyayut' stanovlenniu ta rozvytku lohistrychnykh tsentriv na terytoriyi Ukrayiny, Ekonomika i rehion: naukovyy visnyk, vol. 1 (28), pp. 198-203.
8. Connecting to Compete 2016: Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators / The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. – 2016. – 76 p.
9. Global Rankings 2018 [Online], available at: <https://lpi.worldbank.org/international/global>.
10. Kondratowicz L. (2003), Networking logistics centres in the Baltic Sea Region. Work Package 1 Leader Volume I. Planning of logistics centres. – European Regional Development Fund, Poland, 133 p.

УДК 339.172

*Ковальчук С. В.,  
д.е.н., проф., завідувач кафедри маркетингу і торговельного підприємництва, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький*

*Дражниця С. А.,  
к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу і торговельного підприємництва, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький*

*Карпенко В. Л.,  
к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу і торговельного підприємництва, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький*

## **СВІТОВІ ТРЕНДИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

***Анотація.** Метою даного дослідження є визначення суті та перспективності біржової торгівлі, її стану й основних світових трендів, а також тенденцій розвитку біржової торгівлі в Україні. Для досягнення мети було окреслено коло завдань дослідження, серед яких: 1) визначення суті та функціональних видів біржової торгівлі; 2) визначення ролі товарних бірж для економіки; 3) вивчення еволюції та визначення світового тренду розвитку біржової торгівлі; 4) на основі проведеного аналізу визначення тенденцій розвитку біржової торгівлі в Україні. Дослідивши різні підходи до визначення суті бірж і біржової торгівлі, автори дають своє узагальнене визначення, яке передає суть біржової торгівлі як взаємодію комерційного характеру суб'єктів біржового ринку (визначається в залежності від специфічних характеристик товару, учасників торгів, їх місця знаходження і технічного оснащення) за допомогою як традиційних методів, так і сучасних інформаційних систем, їх мереж і технологій. Основними факторами ефективності і пріоритетності розвитку такого виду торгівлі, як біржова, є забезпечення задоволення потреб нових підприємств, які ще не сформували необхідних коопераційних зв'язків, в необхідній кількості біржового товару та послуг, забезпечення промисловості страхуванням від ризику збитків на основі зміни цін і кількості замовлень, забезпечення додаткових надходжень в економіку за рахунок формування високоорганізованих ризико-спекулятивних ринків і багато іншого. На основі критичного аналізу статистичних даних та інших інформаційних джерел автори формують рейтинг країн за рівнем розвитку біржової торгівлі. Детальний аналіз світової практики розвитку біржової торгівлі дав змогу визначити основні вектори цього процесу у світовому масштабі та тенденції розвитку в Україні.*

**Ключові слова:** біржа, біржова торгівля, біржовий ринок.

*Kovalchuk S. V.,  
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing and Trade Entrepreneurship, Khmelnytsky National University, Khmelnytsky*

*Drazhnitsya S. A.,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor, Department of Marketing and Trade Entrepreneurship, Khmelnytsky National University, Khmelnytsky*

*Karpenko V. L.,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor, Department of Marketing and Trade Entrepreneurship, Khmelnytsky National University, Khmelnytsky*

## WORLD TRENDS AND TENDENCIES OF STOCK TRADING DEVELOPMENT AT THE PRESENT STAGE

**Abstract.** *The purpose of this study is to determine the nature and prospects of stock trading, the definition of its condition and the main global trends, as well as trends in the development of stock trading in Ukraine. To achieve this goal, a range of research objectives was defined, among which: 1) the study of the nature and functional types of stock trading; 2) determining the value of commodity exchanges for the economy; 3) study of the evolution and definition of the global trend of stock trading development; 4) on the basis of the analysis, determine the trends in the development of stock trading in Ukraine. Having studied different approaches to the definition of the essence of exchanges and stock trading, the authors give their generalized definition, which defines the essence of stock trading as the interaction of the commercial nature of the exchange market subjects (determined depending on the specific characteristics of goods, bidders, their location and technical equipment) methods and modern information systems, their networks and technologies. The main factors of efficiency and priority of development of such type of trade as exchange are to meet the needs of new enterprises, which have not yet formed the necessary cooperative ties, in the required quantity of exchange goods and services, ensuring the industry in insurance against losses based on price changes and the number of orders, ensuring additional revenues to the economy due to the formation of highly organized risky speculative markets and much more. Based on a critical analysis of statistical data and other information sources, the authors form the ranking of countries according to the level of development of stock trading. A detailed analysis of world practice of stock trading development has made possible to determine the main vectors of this process in a global scale as well as the development trends in Ukraine.*

**Keywords:** exchange, stock trading, exchange market.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-02>

**Постановка проблеми.** Біржа – це торговельне підприємство некомерційного типу. Тобто основною метою діяльності бірж є не отримання та накопичення прибутку, а надання послуг з організації конкурсних публічних торгів за окрему плату, яка використовується на організацію цих торгів, а не для накопичення. Іншими словами, це те місце (майданчик), де відбуваються товарообмінні операції партіями товарів, сировини, матеріалів, цінних паперів, дорогоцінних металів тощо на основі конкурсних публічних торгів. Проте це є класичне визначення бірж. Сьогодні ж біржі, пройшовши чималий шлях цивілізаційного розвитку, також видозмінюються. Змінюються статус та організаційно-правові форми бірж як господарюючих суб'єктів, змінюється сам біржовий товар, технологія проведення біржових торгів тощо. Не могли не зачепити біржову торгівлю такі світові економічні фактори, як глобалізація світового капіталу, інтеграція та диверсифікація діяльності міжнародних об'єднань та мереж підприємств, диференціація населення за рівнем життя і країн, нарощення конкурентної боротьби, збільшення обсягу обороту за рахунок використання сучасних інформаційних технологій тощо. Саме ці фактори і визначають основні тенденції та тренди розвитку світової економіки загалом та біржової торгівлі зокрема.

Варто відзначити, що біржова торгівля, хоч і за своєю суттю є посередником, яких у ланцюгу товаропостачання намагаються уникнути чи хоча б мінімізувати (цьому сприяє розвиток інтернет-технологій), все ж виконує ряд важливих функцій і займає важливе місце у розвитку економіки країн.

Біржова торгівля сприяє зростанню оптового та міждержавного обороту, розвитку культури оптової торгівлі, забезпеченню галузей економіки сировиною та енергоресурсами, удосконалює технологію та забезпечує страхування (хеджування) учасників біржових торгів від ризиків отримання збитків від здійснення трансакцій внаслідок зміни ціни, якості чи кількості замовлень.

Зважаючи на важливість біржової торгівлі у розвитку економіки держави та наявність важкопрогнозованих проблем і факторів, що впливають на розвиток біржової торгівлі, дана тема є досить актуальною і потребує детальних наукових досліджень.

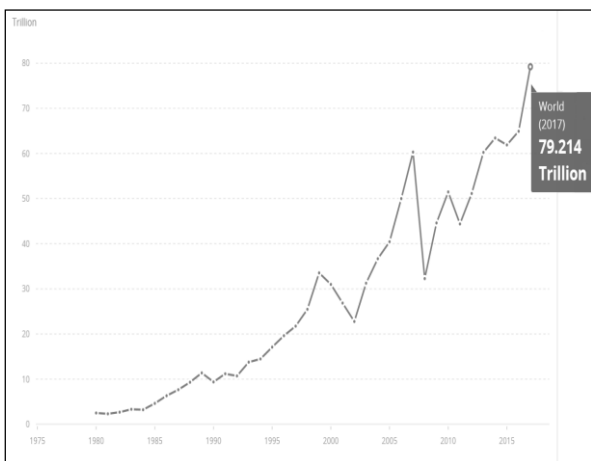
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням організації та розвитку біржової торгівлі, аналізу її форм і видів присвячені ряд наукових праць теоретиків та практиків у галузі економіки і торгівлі, серед яких М. О. Солодкий [1], В. О. Яворська [2], І. М. Вавдійчук [3], О. В. Шимко [4], Т. Саприкіна [5], В. В. Апопій [5] та ін. У працях зазначених авторів визначено суть, функції та завдання біржової торгівлі, описано види бірж та правила біржової торгівлі, охарактеризовано основні види біржових угод та технологію біржових торгів, висвітлено деякі тенденції розвитку біржової торгівлі в Україні тощо. Проте стрімкий розвиток інформаційних технологій та зміна факторів диктує нові підходи до організації біржових торгів. Саме аналізу основних світових трендів та визначенню тенденцій розвитку біржової торгівлі в Україні присвячене дане дослідження.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є визначення на основі аналізу вітчизняного та закордонного досвіду та світових трендів основних тенденцій розвитку біржової торгівлі у світі та в Україні. Для досягнення зазначеної мети було виконано наступні завдання:

- на основі аналізу літературних джерел узагальнено суть біржової торгівлі, а також визначено функції та фактори впливу на біржову діяльність;
- визначено роль біржової торгівлі у розвитку економіки держави;
- на основі аналізу еволюційних змін визначено світовий тренд розвитку біржової торгівлі;
- на основі проведеного аналізу визначено основні тенденції розвитку біржової торгівлі у світі і в Україні.

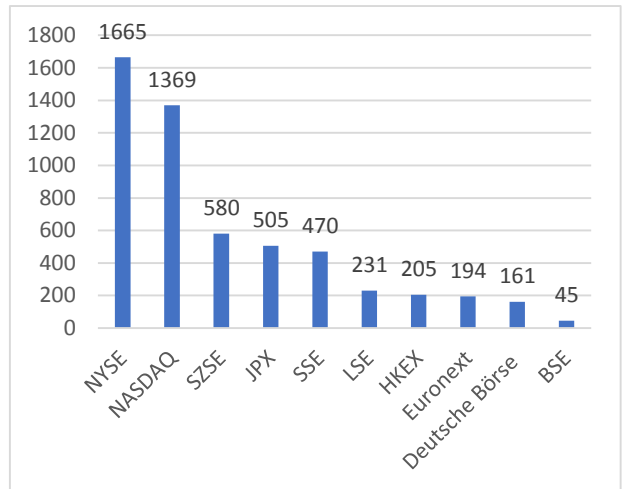
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Різні автори трактують суть біржі і біржової торгівлі по-різному [1-6], проте, узагальнивши різні погляди та взявши до уваги сучасні особливості функціонування інститутів біржової торгівлі, можна сформулювати її визначення як взаємодію комерційного характеру суб'єктів біржового ринку (визначаються в залежності від специфічних характеристик товару, учасників торгів, їх місця розташування та технічного оснащення) за допомогою як традиційних методів, так і сучасних інформаційних систем, їх мереж і технологій.

Сам термін “біржа” на англійській мові звучить як “exchange”, тобто обмін. Даний англословний термін у всіх асоціюється з обміном валют. Тому зрозуміло, що найбільш розвиненими та такими, які впливають на світову економіку, є саме біржові інститути фінансового характеру (фондові та валютні біржі, криптобіржі). Загальна капіталізація усіх публічних компаній за результатами 2017 року (рис. 1) склала \$79,2 трлн (дані World Bank). Станом на червень 2018 року даний показник зріс до \$84 трлн.



**Рис. 1.** Загальна капіталізація біржової торгівлі за результатами 2017 року (джерело: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/top-10-mirovykh-birzh>)

Десятка бірж-лідерів за середньоденним оборотом на фондовому ринку має такий вигляд (рис. 2).



**Рис. 2.** Середньоденний оборот на ринку акцій, \$ млрд (джерело: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/top-10-mirovykh-birzh>)

Так, з рисунку видно, що лідируючу позицію займає Нью-Йоркська фондова біржа (New York Stock Exchange (NYSE) – США). На другій позиції розмістилася Національна асоціація дилерів з цінних паперів зі своїми автоматизованими котируваннями (National Association of Securities Dealers Automated Quotation (NASDAQ) – США). На третьому місці рейтингу знаходиться Японська фондова біржа (Japan Exchange Group (JPX) – Японія). Далі рейтинг формують такі біржі (у порядку зниження середньоденного обороту): 4 місце – Shanghai Stock Exchange (SSE) – Китай; 5 місце – Euronext – Європейський Союз; 6 місце – London Stock Exchange (LSE) – Великобританія; 7 місце – Hong Kong Stock Exchange (HKEX) – Китай; 8 місце – Shenzhen Stock Exchange (SZSE) – Китай; 9 місце – Deutsche Börse – Німеччина; 10 місце – Bombay Stock Exchange (BSE) – Індія. Варто відмітити, що дана десятка лідерів займає частку в світовій капіталізації фондового ринку розміром у 77%.

Проте обороти товарних та товарно-сировинних бірж також є досить великими, а тому вони також відіграють велику роль та мають вплив на розвиток економіки [1, 2]. Розглядаючи економічну роль товарних бірж, варто відмітити, що біржові торги завжди відбуваються з дотриманням принципів відкритості і публічності та з суворим дотриманням правил біржової торгівлі. Ця обставина полегшує функціонування ринкового механізму, знижує транзакційні витрати. Сформовані на біржах котирувальні ціни передаються через засоби масової інформації і комп'ютерні мережі у всі регіони та за межі країни. Ці котирування приймаються за базу для розрахунків представниками торгівлі, фінансової та промислової сфер [3]. Саме тут формуються

світові ціни на нафту, метали, зерно, тобто на все, що можна назвати одним словом “комодітіз”. При цьому біржові площадки, маючи міжнародне значення, чинять своїми котируваннями регулятивну та направляючу дію на всю світогосподарську систему.

Основною рушійною силою біржової торгівлі є спекулятивний мотив [4]. Біржова спекуляція в певних межах, з однієї сторони, чинить позитивну дію на вирівнювання регіональних цінових диспропорцій (за рахунок проведення арбітражних операцій) та, з іншої, сприяє створенню необхідних запасів і стабілізації цін на конкретний вид товару. Таким чином відбувається вирівнювання співвідношення попиту і пропозиції в просторі і в часі.

Позитивний вплив на економіку чинять і строкові біржові угоди. Форвардні і ф'ючерсні угоди, що укладаються на товарних біржах, сприяють зниженню комерційного ризику, який має місце у всіх торгових операціях [5]. Застосовуючи комбінації з біржових і позабіржових угод, продавці і покупці страхують себе від неминучих коливань ціни на контрактований товар за допомогою хеджування. Варто також відмітити, що на сучасних біржах переважає ф'ючерсна торгівля, оскільки ф'ючерс – це стандартизований за строками і кількістю форвард.

З метою визначення тренду та тенденцій розвитку біржової торгівлі в світі та в Україні треба проаналізувати закономірності еволюційного розвитку бірж (рис. 3).

– можливість укласти двосторонні угоди між продавцем і покупцем без участі бірж за допомогою сучасних інтернет-технологій;

– зростання кількості ф'ючерсних бірж через необхідність страхування (хеджування) від зміни цін на контрактовані товари;

– розширення товарними біржами кола операцій для своїх клієнтів шляхом застосування, окрім традиційних, ще й товарно-фінансових інструментів.

Таким чином, об'єктивною тенденцією в розвитку товарних бірж і їх інфраструктури буде, очевидно, постійне ускладнення та розширення біржових операцій, які будуть базуватися на строкових угодах. Це в першу чергу опційні угоди в їх різних формах та операції з біржовими індексами. Тому поряд із ускладненням біржових операцій все більше розмиваються кордони між суто товарними біржами та фінансовими біржовими інститутами, видозмінюється сам біржовий товар як предмет біржових торгів.

Розвиток форм біржового товару у зазначеному напрямку значно змінює роль біржі в системі економічних відносин. Біржа все більше втрачає зв'язок з реальним сектором економіки і стає закладом ігрового типу, так як функціонування біржі зводиться до гри у “відгадування чисельного значення біржового індексу”. Щоправда, на відміну від казино, біржовим гравцям потрібне не просто везіння, а уміння прогнозувати події, правильно враховувати політичні, економічні, погодні й інші фактори.

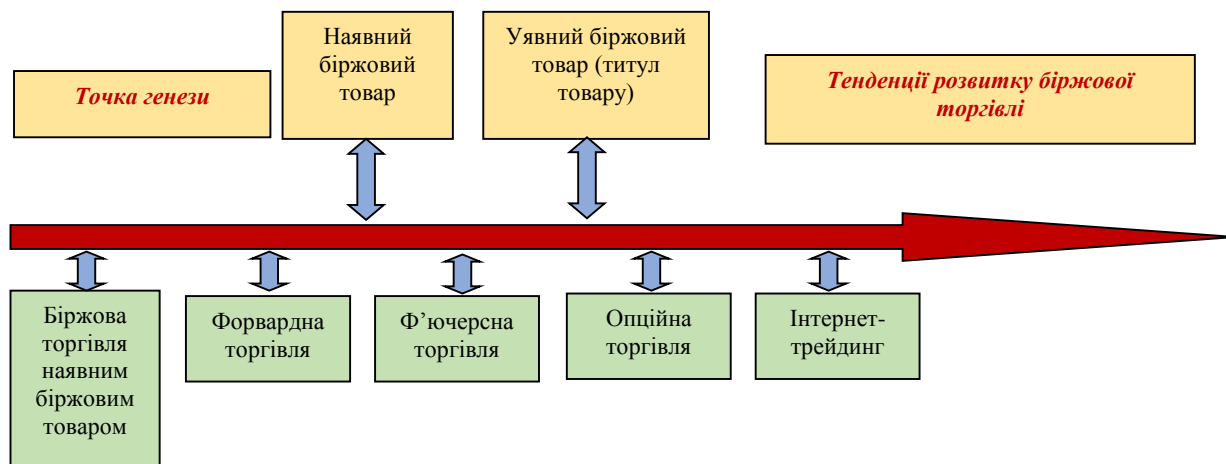


Рис. 3. Світовий тренд розвитку біржової торгівлі

Центральний вектор на рисунку визначає тенденції розвитку й еволюцію форм біржової торгівлі. Аналізуючи еволюційний розвиток форм біржової торгівлі, ми бачимо, що, незважаючи на функціонування більш високорозвинених сьогодні форвардної та ф'ючерсної форм торгівлі, прості форми біржової торгівлі з реалізації наявного товару теж не втрачають свого значення.

Однією з сучасних тенденцій розвитку товарних бірж є зміна їх ролі і перехід у фінансові інститути. Економічними передумовами процесу трансформації товарних бірж у фінансові інститути є:

Важливою тенденцією розвитку біржової торгівлі є її глобалізація і загострення конкуренції на цій основі. Сьогодні найвищі показники оборотів демонструють не дрібні регіональні біржі, а гіганти, які утворилися шляхом об'єднання (злиття чи поглинання) декількох дрібних інститутів біржової торгівлі.

Логічним продовженням глобалізаційної монополізації стала міжнародна експансія біржових інститутів, основою якої є лібералізація регіональних економічних систем.

І, нарешті, вираженою тенденцією, яка значно змінює “лице” біржової торгівлі, є удосконалення її техніки. Ці зміни викликані застосуванням комп’ютерів і сучасних інформаційних технологій у біржовій і позабіржовій торгівлі. Використання електронної комерції в сфері фінансових послуг, інтернет-трейдинг, інтернет-депозитарій, роздрібний інтернет-ринок, брокерські інтернет-послуги тощо, всі ці новітні технології дозволяють в режимі реального часу (он-лайн) здійснювати операції на фондовому і товарному ринках. Електронні комунікаційні мережі дозволяють працювати на ринку без посередників, що значно скорочує час та витрати інвесторів та підвищує ліквідність ринків.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Таким чином, біржа – це торговельне підприємство некомерційного типу, де відбуваються товарообмінні операції на основі публічних відкритих торгів. Біржова торгівля – це взаємодія комерційного характеру суб’єктів біржового ринку (визначаються в залежності від специфічних характеристик товару, учасників торгів, їх місця розташування та технічного оснащення) за допомогою як традиційних методів, так і сучасних інформаційних систем, їх мереж і технологій. Біржова торгівля в силу виконання своїх функцій забезпечує господарюючі суб’єкти товарами, сировиною та енергоносіями, наповнення бюджетів за рахунок проведення спекулятивних торгів, утворення, регулювання та збалансування ринкових цін, страхування господарюючих суб’єктів від зміни цін тощо.

Біржова торгівля зародилася досить давно і до сьогодення пройшла чималий шлях еволюційного розвитку. В процесі цього розвитку змінювались і форми торгівлі, і сам товар тощо. Причому ці зміни відбувались закономірно. Прослідкувавши світовий тренд розвитку біржової торгівлі, ми визначили наступні тенденції її розвитку: глобалізація та монополізація, експансія на основі лібералізації національної економіки, ускладнення та розширення кола біржових операцій, посилення конкуренції, зміна форм біржових товарів та трансформація суто товарних бірж у біржові фінансові інститути, інтернет-трейдинг.

Важливість біржової торгівлі в розвитку економіки держави та динамічність її змін під дією ряду факторів обумовлюють перспективність та пріоритетність подальших досліджень у даній галузі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Солодкий М. О. Проблеми та напрями розвитку біржового товарного ринку в Україні / М. О. Солодкий // Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка”. – 2017. – №10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5814>.
2. Яворська В. О. Тенденція розвитку вітчизняної біржової торгівлі товарними деривативами на сільськогосподарську продукцію / В. О. Яворська // Моніторинг біржового ринку. – 2014. – № 1. – С. 16-17 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mbr\\_2014\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mbr_2014_1_14).
3. Вавдійчук І. М. Сучасний стан та тенденції розвитку біржової торгівлі в Україні / І. М. Вавдійчук // Електронне наукове фахове видання “Глобальні та національні проблеми економіки”. – 2017. – №15 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/36.pdf>.
4. Шимко О. В. Біржова торгівля в Україні: проблеми становлення та розвитку / О. В. Шимко // Наукові записки [Національного університету “Острозька академія”]. Сер. : Економіка. – 2009. – Вип. 12. – С. 437-443 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2009\\_12\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2009_12_55).
5. Саприкіна Т. А. Біржова торгівля як інструмент забезпечення лібералізації ринку електроенергії / Саприкіна Т. А. // Молодий вчений. – 2015. – №2(17) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/123.pdf>.
6. Біржова діяльність [Текст] : підручник / Апопій В. В. [та ін.] ; [за ред. проф. Апопія В. В.]. – Львів : Растр-7, 2017. – 486 с.

## REFERENCES

1. Solodkyi, M. O. (2017), Problemy ta napriamy rozvytku birzhovoho tovarnoho rynku v Ukraini, Elektronne naukove fakhove vydannia “Efektyvna ekonomika”, №10, available at : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5814>.
2. Iavorska, V. O. (2014), Tendentsiia rozvytku vitchyznianoї birzhovoi torhivli tovarnymy deryvatyvamy na silskohospodarsku produktsiiu, Monitorynh birzhovoho rynku, № 1, s. 16-17, available at : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mbr\\_2014\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mbr_2014_1_14).
3. Vavdiichuk, I. M. (2017), Suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku birzhovoi torhivli v Ukraini, Elektronne naukove fakhove vydannia “Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky”, №15, available at : <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/36.pdf>.
4. Shymko, O. V. (2009), Birzhova torhivlia v Ukraini: problemy stanovlennia ta rozvytku, Naukovi zapysky [Natsionalnoho universytetu “Ostrozka akademiiia”]. Ser. : Ekonomika. - Vyp. 12. - S. 437-443, available at : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2009\\_12\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2009_12_55).
5. Saprykina, T. A. (2015), Birzhova torhivlia yak instrument zabezpechennia liberalizatsii rynku elektroenerhii, Molodyi vchenyi, №2(17), available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/123.pdf>.
6. Birzhova diialnist [Tekst] : pidruchnyk, Apopiі V. V. [ta in.] (2017), Rastr-7, Lviv, 486 s.

УДК 339.5

Куцик В. І.,  
к.е.н., доц., професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів

Козлова Ю. І.,  
бакалавр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ США: СТАН, СТРУКТУРА, НАПРЯМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

**Анотація.** У даній статті проведено аналіз експорту та імпорту країни, економіка якої є найбільш розвинутою у світі. Здійснено порівняння показників ввозу та вивозу товарів та послуг за минулі роки. Показано сучасні успіхи держави у сфері економіки. Досліджено, які товари є найбільш експортованими та імпортованими до США. З'ясовано, що великий інноваційний потенціал, розвинуті ефективні механізми його функціонування, налагоджена інституційна структура дають США змогу утверджувати свої позиції в світовій економіці. У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що лідерство США у світовій економіці забезпечується головним чином їх перевагою над іншими країнами за масштабами та багатством ринку, ступенем розвитку ринкових структур, рівнем науково-технічного потенціалу, потужною і розгалуженою системою світогосподарських зв'язків з іншими країнами по лінії торгівлі, інвестицій і банківського капіталу.

**Ключові слова:** експорт, імпорт, інноваційний потенціал, інституційна структура.

Kutsyk V. I.,  
Ph.D., Associate Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade  
and Economics, Lviv

Kozlova Y. I.,  
Bachelor, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## US FOREIGN TRADE: STATE, STRUCTURE, DIRECTIONS AND TRENDS OF DEVELOPMENT

**Abstract.** This article analyzes the country's export and import, the economy of which is the most developed in the world. Comparison of goods and services import and export indices for the past years has been carried out. The state's current successes in the field of economy are shown. It has been investigated which goods are most exported by and imported to the United States. It is revealed that the great innovative potential, well-elaborated effective mechanisms of its functioning and the established institutional structure give the United States the opportunity to assert its positions in the world economy. As a result of the study, it was concluded that US leadership in the world economy is mainly provided by the superiority over other countries in terms of scale and wealth of the market, the degree of market structures development, the level of scientific and technical potential, a powerful and extensive system of world economic relations with other countries in terms of trade, investment and bank capital.

**Key words:** export, import, innovative potential, institutional structure.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-03>

**Постановка проблеми.** Оскільки США виступають явним світовим економічним лідером, всі події, зміни, покращення чи зрушення в структурі їх зовнішньоекономічних зв'язків так чи інакше впливають на стан світової економіки. Зважаючи на те,

що ситуація на світовому економічному ринку є неймовірно динамічною, потрібно постійно вивчати та досліджувати фактори, які дозволяють США залишатися світовим економічним лідером.

Таблиця 1

## Обсяги експорту товарів та послуг США у 2010-2017 р.

Рік	Значення, млн дол.	Динаміка зміни, %
2010	1 852 335	16,66
2011	2 106 371	13,71
2012	2 198 182,3	4,36
2013	2 276 608	3,57
2014	2 373 648	4,26
2015	2 264 916	-4,58
2016	2 214 566	-2,22
2017	2 331 600	5,59

За даними таблиці можна зробити висновок про те, що обсяг експорту США з 2010 року по 2014 збільшувався, щороку знижуючи темпи зростання. В наступні два роки спостерігається зменшення експорту товарів та послуг, а в 2017 році – значне збільшення даного показника.

США виділяється також значними показниками геополітичного та природно-ресурсного потенціалів. З природних ресурсів найбільша питома вага (у вартісному відношенні) припадає на енергоресурси: нафту, вугілля, природний газ, уран. Близько 75% видобутку руд металів припадає на залізо та мідь. Проте до 50% потреб національної економіки у мінеральній сировині задовольняється за рахунок імпорту, це у першу чергу стосується виробництва хрому, марганцю, вольфраму, кобальту, рідкоземельних елементів. США є найбільшим у світі імпортером (Україна в даному рейтингу посідає 45 місце). Основними статтями імпорту США є: промислова продукція, споживчі товари, техніка, продукція сільського господарства.

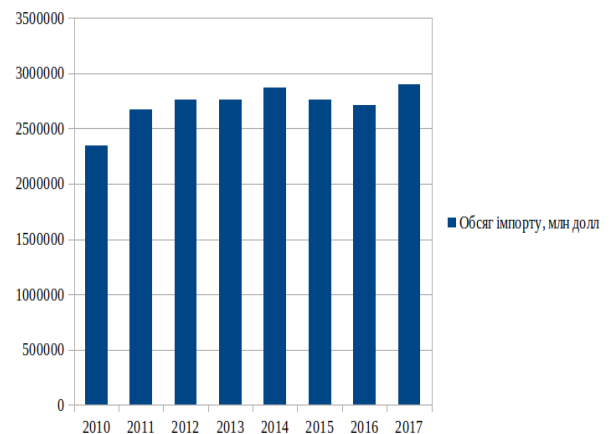


Рис. 1. Обсяг імпорту товарів та послуг у США у 2010-2016 р.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми розвитку найуспішнішої економіки світу досліджував ряд вітчизняних вчених та науковців, серед яких А. Шакіров, О. Дергачов, В. Корольов, О. Зарубінський, М. Білоусов, В. Ломакін, О. Михайлик, В. Мельник, Н. Науменко, В. Андрійчук, Ю. Попова та інші.

**Постановка завдання.** Проаналізувати структуру експорту та імпорту Сполучених Штатів Америки, порівняти ці показники з Україною. Дослідити особливості розвитку зовнішньоторговельних зв'язків країни, визначити ефективність політики уряду у сфері зовнішньої торгівлі за останні роки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** США посідають особливе місце у сучасній світовій економіці перш за все тому, що мають не тільки регіональне панамериканське лідерство, а й глобальне, яке випливає з їх високого технологічного рівня розвитку практично усіх галузей виробництва та сфери послуг. США є провідною державою світу за переважною більшістю економічних показників. У структурі виробництва цієї держави понад 45% випуску припадає на продукцію найновітніших технологій.

Зростання валового внутрішнього продукту США в другому кварталі 2018 року було максимальним за 4 роки. Про це свідчать дані Міністерства торгівлі США. Як зазначається, Міністерство торгівлі зберегло оцінку зростання ВВП у другому кварталі на рівні 4,2% в перерахунку на річні темпи. Президент Дональд Трамп говорить: ці цифри свідчать, що його підхід до економіки та відносин із партнерами працює. “Прогнозують, що ми досягнемо найшвидшого рівня зростання за останні 13 років. Можливо, одна з найбільших перемог у цьому звіті – торговий дефіцит – питання, яке дуже близьке до мого серця, тому що світ нас грабував – зменшився на понад 50 мільярдів доларів”.

Деякі економісти кажуть, що частково зростання ВВП можна пояснити стрибком експорту американських товарів через побоювання наслідків торговельної війни.

Країна має домінуючі позиції у зовнішній торгівлі. Її зовнішньоторговельний оборот вже зараз перевищує 1,5 трил. дол., тобто питома вага експорту США дорівнює 12,6% світового експорту.

На відміну від інших постіндустріальних держав, ця країна виступає потужним експортером сільськогосподарської продукції. Щорічно в США виробляється понад 400 млн т зерна, з яких майже половина експортується. США активно експортують продукцію аграрного сектора (соя, фрукти, кукурудза), споживчі товари (автомобілі, медикаменти), техніку (літаки, комп'ютери, телекомунікаційне обладнання, транзистори), промислову продукцію.

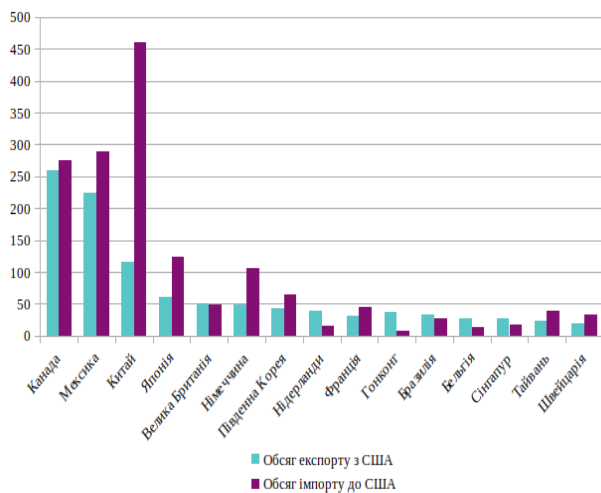
За обсягами експорту країна займає 3 місце у світі, поступаючись лише Китаю та Німеччині (Україна за обсягами експорту займає 52 місце в загальному рейтингу країн світу). До України США у листопаді 2017 року продали вдвічі більше, аніж купили, – експорт становить близько 200 мільйонів доларів США, імпорт з України – близько 100 мільйонів доларів США.



Для того, щоб мати краще уявлення про важливість імпорту для США, розраховано показник імпортозалежності.

$$\text{Імпортозалежність} = (V_{\text{імп}} / \text{ВВП}) \times 100\% = (2\,735\,805 / 18\,624\,475) \times 100\% = 14,6\%.$$

Виходячи з даного розрахунку, можна зробити висновок про те, що країна є залежною від імпорту.



Це обумовлено тим, що вона потребує додаткової кількості взуття та одягу, ліків, кольорових металів та нафти (імпортує з Мексики, Канади і Венесуели, хоча велика кількість нафти видобувається і на території держави).

В економічній літературі нерідко відмічаються досить сильні позиції США щодо розвитку науково-технічного потенціалу. Щорічні витрати на наукоємні технології становлять у цій країні понад 160 млрд дол., що перевищує аналогічні витрати Великобританії, Німеччини, Франції та Японії разом узятих. У цій країні здійснюється пріоритет наукового фінансування на відповідні дослідно-конструкторські та прикладні розробки.

Країна виступає лідером щодо надання інформаційних послуг у світі, а американські компанії, за свідченням світових експертів, є найбільш конкурентоспроможними.

Природно, що такий напрямок розвитку економіки країни потребує притоку нової робочої сили. США має позитивне сальдо міграції, активно розвивається процес “відпливу розуму” з інших країн світу, який суттєво посилюється у 90-ті роки за часів президентства Білла Клінтона (узяти хоча б напрямком стимулювання міграції програмістів).

Варто зауважити, що більшість торгових партнерів США продають їм товарів значно більше, ніж купують. На рисунку можна краще візуалізувати дані таблиці.

**Рис. 2. Обсяг експорту та імпорту США до різних країн світу станом на 01.12.2017 р., млрд дол.**

*Таблиця 2*

**Обсяг експорту та імпорту США до різних країн світу станом на 01.12.2017 р., млрд дол. [6]**

Країна-торговельний партнер США	Обсяг експорту з США	Обсяг імпорту до США
Канада	259,2 (1 місце)	274,5 (3 місце)
Мексика	223,3 (2 місце)	289 (2 місце)
Китай	116,7 (3 місце)	461,1 (1 місце)
Японія	61,3 (4 місце)	124,6 (4 місце)
Велика Британія	51,5 (5 місце)	48,4
Німеччина	48,6	107 (5 місце)
Південна Корея	43,8	65,4
Нідерланди	38,6	15,9
Франція	30,9	44,4
Гонконг	36,7	7
Бразилія	33,7	27,1
Бельгія	27,6	13,8
Сінгапур	27,2	17,9
Тайвань	23,4	39
Швейцарія	19,7	32,8

Аналізуючи дані таблиці 5 та рисунка 2, можна зробити висновок про те, що ключовими торговими партнерами США є Канада, Китай, Мексика. Найбільше продукції США імпортують з Китаю, а експортують до Канади. Перше пояснюється низькими цінами на китайські товари, а друге зумовлено географічною близькістю держав.

Імпортують США машини, устаткування і транспортні засоби, мінеральні продукти, продукцію хімічної промисловості, метали, дорогоцінні метали і вироби з них, текстиль, текстильні вироби і взуття, продовольство і сільськогосподарську сировину.

Розглянемо особливості імпорту нафти. Незважаючи на те, що так звана “сланцева революція” дала можливість Сполученим Штатам Америки значно збільшити обсяг нафти, що видобувається всередині країни, ця держава була і залишається в числі світових лідерів з імпорту цього виду сировини, званої “чорним золотом”. У березні 2018 року США опинилися на першому місці в світі за обсягом видобутку нафти, випередивши Росію. Тоді американські нафтовики видобували 10,425 млн барелів нафти на добу.

Раніше Міжнародне енергетичне агентство (МЕА) попередило, що США готують “вибухове” зростання видобутку нафти за рахунок розробки сланцевих родовищ, де до 2025 року видобуток зросте в два рази – до 14,2 млн б/д. Цьому сприяє нинішнє зростання цін на “чорне золото”.

США експортують промислове обладнання, продукцію електронної промисловості, хімікати, кам'яне вугілля, кукурудзу, сою, пшеницю, військову техніку, озброєння тощо. Найдорожчими експортованими товарами з США є літаки, вертольоти (\$ 59,2 мільярди), нафтопродукти (\$ 57,3 мільярди), автомобілі (\$ 55,1 мільярди), газові турбіни (\$ 45,8 мільярди) й інтегральні схеми (\$ 38,3 мільярди).

Обсяг торгівлі між ЄС та США, включаючи експорт та імпорт, за підсумками 2017 року склав 631 мільярд євро, що становить 16,9 відсотка у загальній структурі зовнішньої торгівлі ЄС. Порівняно з попереднім роком частка США у зовнішній торгівлі блоку дещо знизилась – у 2016 році вона складала близько 18 відсотків.

Економіка Сполучених Штатів Америки є одним із вирішальних чинників змін у світовому господарстві. Масштабні зрушення в економіці США здатні істотно вплинути на економічну ситуацію в усьому світі. Роль Сполучених Штатів у глобальних потоках товарів, послуг, капіталу, робочої сили, знань дедалі зростає. Великий інноваційний потенціал, розвинуті ефективні механізми його функціонування, налагоджена інституційна структура дають США змогу утверджувати свої позиції в світовій економіці.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** В результаті проведеного аналізу зовнішньої торгівлі США можна сказати, що, незважаючи на ряд проблем, США займають провідне місце у світовій економіці, виробляючи найбільшу кількість товарів і послуг, лідируючи за більшістю абсолютних і відносних економічних показників.

США посідають перше місце у світі за обсягом промислового виробництва. На їх частку припадає

сьогодні близько половини світового експорту зерна. Динамічно розвивається сфера послуг, яка займає все більш важливе місце в експортній діяльності країни.

Лідерство США у світовій економіці забезпечується головним чином їх перевагою над іншими країнами за масштабами та багатством ринку, ступенем розвитку ринкових структур, рівнем науково-технічного потенціалу, потужною і розгалуженою системою світогосподарських зв'язків з іншими країнами по лінії торгівлі, інвестицій і банківського капіталу.

Сьогодні США перебувають у стадії економічного підйому, демонструючи зростання основних економічних показників своєї економіки.

Дослідження та аналіз економічного досвіду розвинутих країн дає можливість зрозуміти, що саме визначає їх успішність, і тим самим дає змогу застосувати вже практиковані прийоми та способи покращення національної економіки нашої держави.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Безкоштовні дані, статистика, аналіз, візуалізація та публікація (США) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://knoema.ru/>.
2. США у світовій економіці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://readbookz.net/pbooks/book-37/ua/chapter-1933/>.
3. Рейтинг країн за обсягами імпорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список\\_країн\\_за\\_обсягами\\_імпорту](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_обсягами_імпорту).
4. Рейтинг країн за обсягами експорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список\\_країн\\_за\\_обсягами\\_експорту](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_обсягами_експорту).
5. Ворошко Т. Економіка США продовжує рости [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrainian.voanews.com/a/4502773.html>.
6. Ranking of the top trading partners of the United States for trade goods in 2017, by export value [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www-statista.com/statistics/186592/ranking-of-the-largest-trading-partners-for-us-exports-in-2010/>.

## REFERENCES

1. Bezkoshtovni dani, statystyka, analiz, vizualizatsiia ta publikatsiia (SShA), available at : <https://knoema.ru/>.
2. SShA u svitovij ekonomitsi, available at : <http://readbookz.net/pbooks/book-37/ua/chapter-1933/>.
3. Rejtynh krain za obsiahamy importu, available at : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Spysok\\_krain\\_za\\_obsiahamy\\_importu](https://uk.wikipedia.org/wiki/Spysok_krain_za_obsiahamy_importu).
4. Rejtynh krain za obsiahamy eksportu, available at : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Spysok\\_krain\\_za\\_obsiahamy\\_eksportu](https://uk.wikipedia.org/wiki/Spysok_krain_za_obsiahamy_eksportu).
5. Vorozhko T. Ekonomika SShA prodovzhuie rosty, available at : <https://ukrainian.voanews.com/a/4502773.html>.
6. Ranking of the top trading partners of the United States for trade goods in 2017, by export value, available at : <https://www-statista.com/statistics/186592/ranking-of-the-largest-trading-partners-for-us-exports-in-2010/>.

УДК 334.735:339.137.2

*Шалева О. І.,*

*к.е.н., доц., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Шульга І. В.,*

*бакалавр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## **ОСНОВНІ ЗАСАДИ ТА ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ КООПМАРКЕТІВ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ВИСОКОКОНКУРЕНТНОМУ РИНКУ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ**

***Анотація.** У статті досліджено сучасний стан вітчизняної кооперативної роздрібною торгівлі та доведено необхідність організації сучасних форматів торговельних підприємств з урахуванням досвіду кооперації європейських країн. Охарактеризовано сутність, цілі, принципи, конкурентні переваги та нормативне забезпечення функціонування коопмаркетів. Визначено основні підходи до формування асортименту товарів і послуг у цих суб'єктах торгівлі. Проведено кількісну характеристику стану розвитку вітчизняних коопмаркетів на основі результатів власних досліджень. Описано практичні підходи та специфіку торговельної, виробничої і сервісної діяльності коопмаркетів різних форматів в окремих регіонах України, а також їх роль у забезпеченні потреб споживачів. Зазначено роль сучасного інформаційно-технологічного забезпечення для організації ефективного функціонування системи вітчизняної кооперації.*

**Ключові слова:** споживча кооперація, роздрібна торгівля, коопмаркет, формат, торговельна мережа, товари повсякденного попиту, послуги.

*Shaleva O. I.*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Shulga I. V.*

*Bachelor, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

## **BASIC PRINCIPLES AND EXPERIENCE OF COOPMARKETS FUNCTIONING IN THE HIGH-COMPETITIVE DOMESTIC MARKET OF GOODS AND SERVICES**

***Abstract.** The article investigates the current state of domestic cooperative retail trade and proves the necessity of organizing modern formats of trade enterprises taking into account the experience of cooperation in European countries. The essence, goals, principles, competitive advantages and regulations of coopmarkets functioning are characterized. The basic approaches to formation of goods and services range in these trade enterprises are determined. A quantitative characteristics of the state of domestic coopmarkets development is conducted on the basis of own researches results. The practical approaches and specifics of the trade, production and service activities of coopmarkets of different formats in separate regions of Ukraine are described, as well as their role in ensuring the customers needs. The role of modern informational and technological support for organization of effective functioning of the domestic cooperation system is pointed out.*

**Key words:** consumer cooperatives, retail trade, coopmarket, format, trading network, goods of everyday demand, services.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-04>

**Постановка проблеми.** Історія кооперативного руху в Україні налічує понад 150 років. Незважаючи на тривалий історичний розвиток, система вітчизняної споживчої кооперації, яка активно формувалася в радянській плановій економіці, сьогодні змушена кардинально змінювати підходи до організації своєї діяльності, стикаючись на цьому шляху з численними проблемами та перешкодами, зокрема з суттєвим скороченням об'єктів інфраструктури у сфері роздрібною торгівлі, що завжди була ключовою кооперативною галуззю. Так, лише протягом 2011-2012 рр. кількість магазинів зменшилася на 717 од, а в 2014 р. у порівнянні з тим же 2011 р. – на 5008 од. загальною торговою площею 355,8 тис. м<sup>2</sup> [1]. Водночас останніми роками спостерігаються позитивні тенденції її розвитку, зокрема скоротився період оборотності товарів; збільшився чистий прибуток від господарської діяльності у сфері торгівлі; скоротилися витрати, пов'язані з реалізацією товарів і управлінням; зросла середньомісячна заробітна плата, а оборот кооперативної роздрібною торговельної мережі загалом у 2014 р. порівняно з 2010 р. збільшився на 55,3%. Це відбувалося завдяки модифікації системи управління системою споживчої кооперації, осучасненню організаційно-економічної моделі її функціонування, пошуку нових способів взаємодії кооперативних структур з іншими суб'єктами ринку та формуванню нових прогресивних форматів суб'єктів роздрібною торгівлі – коопмаркетів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні підходи до організації функціонування роздрібних торговельних підприємств споживчої кооперації досліджували такі зарубіжні вчені, як Галімарданова Н. М., Єгоров В. Г., Козирев Д. О., Комарова Г. Б., Коробкін А. З., Пігунова О. В., Поніаткіна Л. О., Пулатова У. М., Яхіна Л. Т. Серед вітчизняних дослідників проблематики розвитку кооперативного сектора можна назвати насамперед Апопія В. В. [2], Балабана П. Ю. [3], Барібіну Я. О. [1], Березіна О. В., Нестулю О. О., Міценко Н. Г. [4], Скляра Г. П., Шимановську-Діанич Л. М. [5]. Однак їхні праці прикладного характеру стосувалися переважно періоду до 2014 р., а в подальшому набули загальнотеоретичного спрямування насамперед через складність отримання статистичної інформації. Крім того, навіть прикладні публікації були присвячені загальному стану розвитку сфери роздрібною торгівлі, у той час як особливості функціонування окремих типів і форматів торговельних підприємств практично не підлягали аналізу.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретичних та прикладних моментів формування та функціонування коопмаркетів в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогоднішній день роздрібною торгівля (у тому числі й кооперативна) є одним із найбільш динамічних секторів вітчизняної економіки. Діяльність торговельних підприємств повинна бути спрямована у зовнішнє середовище, орієнтуючись на власні інтереси та довгострокові вигоди покупців. При цьому постійне покращення рівня обслуговування

покупців розглядається не з погляду витрат, а як довгострокові інвестиції, що можуть забезпечити максимальну віддачу. Дана концепція також визначає не лише планування і дизайн, але й усі ключові рішення формату роздрібною торгівлі (асортимент, форму продажу, стратегію мерчандайзингу, роботу з персоналом тощо). Практична реалізація таких змін можлива не лише завдяки розвитку технологій, але й факту визнання споживачами нових роздрібних форматів стосовно пропонованих послуг і цінових переваг.

У різних країнах сучасні формати з'являються з різною інтенсивністю, яка залежить від ступеня розвитку економіки країни загалом, специфіки споживання і вподобань населення, рівня доходів потенційних споживачів та інших об'єктивних і суб'єктивних факторів. Зокрема, у країнах з розвинутою економікою, таких як Франція, Німеччина, США, частка обсягу продажів сучасних форматів складає приблизно 80-90%, у той час як в Україні вона не перевищує 25%. При цьому, наприклад, в Естонії частка кооперативних гіпермаркетів Coop Maksimarket і супермаркетів Coop Konsum на внутрішньому ринку товарів повсякденного попиту складає близько 25%. У Швеції різні суб'єкти кооперативної торгівлі (гіпермаркети OBS, універмаги Domus, зручні магазини Servus) налічують приблизно 2 тис. точок продажу, а відповідна організація Konsum/KF (або Coop) формує 21% від щоденної торгівлі товарами та приблизно 11% торгівлі послугами. Мережа супермаркетів Coop та гіпермаркетів Iregcoop є найчисельнішою серед інших підприємств торгівлі в північних і центральних регіонах Італії.

Вітчизняна споживча кооперація є переважно сільською торговельною системою, оскільки зазвичай займається обслуговуванням сільського населення. Водночас кооперативна торгівля, здійснюючи свою діяльність у сільській місцевості, обслуговує не лише своїх пайовиків, але й інших мешканців, що обумовлює її соціальну значущість.

На підприємствах роздрібною торгівлі споживчої кооперації при розробці єдиного стилю оформлення, особливостей пропонованого асортименту, цінової політики, методів підвищення кваліфікації працівників насамперед враховується те, що ці показники впливають на формування суспільної думки про споживчу кооперацію та мотивацію покупців при придбанні ними товарів і послуг. Усі ці моменти максимально враховані при формуванні системи коопмаркетів.

Основні засади формування і розвитку цих суб'єктів вітчизняної споживчої кооперації були викладені в “Концепції маркету споживчої кооперації України”, затвердженій Постановою третіх зборів Ради Укоопспілки двадцятого скликання 10 листопада 2010 р. [6].

У відповідності до цієї Концепції кооперативні маркети – це мережа відновлених (вдосконалених) кооперативних магазинів самообслуговування, які організовані та функціонують відповідно до загальних єдиних принципів із загальним базовим асортиментом.

Головна мета створення коопмаркетів полягає у створенні й розвитку інфраструктури сучасної торговельної мережі, нарощуванні обсягів діяльності, зміцненні позицій споживчої кооперації на ринку товарів та послуг, досягненні високого рівня обслуговування і продажу членам кооперативних організацій та іншим споживачам необхідного асортименту продовольчих і непродовольчих товарів, який відповідає їх потребам, та забезпеченні рентабельної роботи.

Основною цільовою групою коопмаркетів є сім'ї з середнім і нижче середнього рівнем доходів.

Конкурентоспроможність кооперативних маркетів повинна забезпечуватися завдяки [6]:

- зручності розміщення магазину, оптимальному режиму роботи, високій культурі обслуговування;
- широкому вибору товарів гарантованої якості;
- проведенню грамотної асортиментної політики;

- гнучкому ціноутворенню, доступним цінам на товари першої необхідності;
- самообслуговуванню покупців при мінімальному обсязі продажів через прилавок;
- застосуванню програм лояльності до пайовиків та постійних покупців;
- наданню додаткових послуг та запровадженню сучасних інформаційно-технічних технологій (дисконтні картки, розрахунок за допомогою банківських платіжних карток).

Цілі організації та розвитку мережі коопмаркетів відображені на рис. 1.

Особливостями функціонування мережі коопмаркетів відповідно до положень вищезгаданої Концепції є:

- єдиний колір фасаду, вивіски, режиму роботи, логотипу;
- зручне місце розташування маркету та відповідний режим роботи;
- постійний широкий асортимент товарів;
- високий рівень культури обслуговування, створення доброзичливої атмосфери в маркетах;



Рис. 1. Цілі організації коопмаркетів в Україні

- ціни на більшість товарів повсякденного попиту не вищі, ніж у конкурентів у відповідному регіоні;

- впровадження єдиної комп'ютерної програми та системи ідентифікації товарів по всій системі споживчої кооперації України, уніфікація торговельно-технологічних процесів;

- розширення переліку пільг пайовикам та потенційним споживачам.

У відповідності з Концепцією в Україні повинні були розвиватися маркети чотирьох форматів (табл. 1) [6]. Слід зазначити, що на практиці зараз реалізуються такі формати, як маркет, СООР-максі, СООР-стандарт і СООР-міні.

Основними групами товарів, що входять до базового асортименту коопмаркетів та постійно повинні бути представлені в продажу, є такі (табл. 2) [6].

Орієнтовне співвідношення між товарними групами в торговому асортименті має бути таким (рис. 3).

Крім пропонування широкого асортименту товарів, важливе значення для забезпечення високого рівня торговельного обслуговування має пропозиція послуг.

Перелік додаткових послуг, які надаються в кооперативних маркетах, може включати в себе такі їх види (рис. 3) [6].

Таблиця 1

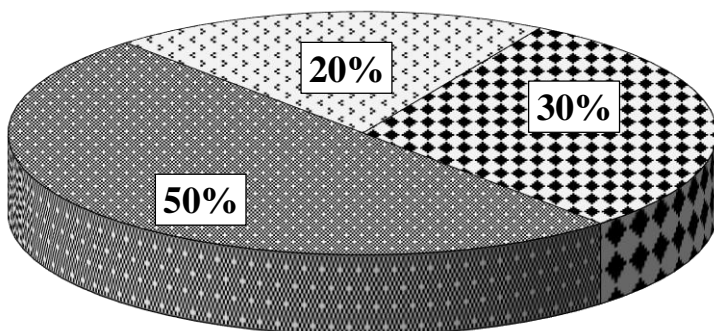
**Перспективні формати кооперативних маркетів**

Формат	Розмір торгової площі, м <sup>2</sup>	Кількість асортиментних позицій (тис. назв)		Наявність реєстраційно-розрахункового обладнання	
		всього	у т. ч. непрод-товарів	комп'ютерна програма	комплект обладнання (РРО, електронні ваги, сканер, етикет-пістолет)
I	до 100	2,0	0,5	Рекомендовано	Обов'язково
II	100-200	не менше 3,5	не менше 0,8	Обов'язково	Обов'язково
III	200-300	не менше 5,0	не менше 1,0	Обов'язково	Обов'язково
IV	понад 300	не менше 6,5	не менше 1,2	Обов'язково	Обов'язково

Таблиця 2

**Структура базового асортименту кооперативних маркетів**

Продовольчі товари	Непродовольчі товари
М'ясо і птиця, ковбасні вироби і копченості, жири тваринні харчові, консерви (м'ясні, рибні, овочеві), риба і морепродукти, молоко і молокопродукти, морозиво, сири і бринза, масло вершкове, яйця, олія рослинна, маргаринова і майонезна продукція, цукор, кондитерські вироби, борошно, хліб і хлібобулочні вироби, крупи і бобові, макаронні вироби, картопля та овочі, плоди та ягоди, алкогольні напої, слабо-алкогольні напої, чай і кава, безалкогольні напої, спеції і приправи, тютюнові вироби, інші продовольчі товари	Текстильні вироби для домашнього вжитку та інтер'єру, галантерея, парфумерно-косметичні товари, санітарно-гігієнічні товари, паперово-білові товари, канцелярські та шкільно-письмові товари, іграшки, металевий посуд, фарфорово-фаянсовий і керамічний посуд, електротовари, мило господарське і косметичне, синтетичні мийні засоби, товари побутової хімії, господарські товари, корм для тварин, інші непродовольчі товари
Загальна кількість найменувань - 1189	Загальна кількість найменувань – 1500



- ▣ Швидкокопсувні товари повсякденного вжитку
- ▣ Гастрономія, бакалія (у т.ч. кондвироби)
- ▣ Непродовольчі товари

Рис. 2. Орієнтовна структура товарного асортименту кооперативних маркетів



Рис. 3. Орієнтовний перелік додаткових послуг для кооперативних маркетів

На сьогоднішній день відсутні точні статистичні дані про чисельність коопмаркетів у системі споживчої кооперації України, однак, за оцінками експертів, вона складає близько 600 од. Власний аналіз показав, що, наприклад, у структурі Тернопільської ОСС діє понад 150 магазинів типу “маркет” і “міні-маркет”, Чернівецької ОСС – понад 100, Житомирської ОСС – близько 80, Львівської ОСС – 77, Кіровоградської ОСС – близько 50, Чернігівської ОСС – 47, Хмельницької ОСС – 23, Миколаївської – 15, що розміщені як у містах, так і в сільській місцевості.

Зокрема, в с. Нова Дмитрівка Золотоніського району Черкаської області поруч із трасою Київ-Черкаси розташовано коопмаркет формату “стандарт”, у якому, крім традиційних продовольчих товарів, пропонуються товари, що користуються попитом саме серед селян: вапно, ґрунт для розсади, сільськогосподарський інвентар. На прилеглий до маркету території встановлено дошку оголошень, яка інформує про наявну товарну пропозицію, акції та найважливіші місцеві події. У цьому ж Золотоніському районі, в с. Софіївка в кооперативному маркеті реалізується широкий асортимент книг, канцтоварів, дитячих іграшок, кормів для тварин, ритуальна атрибутика. Серед додаткових послуг – поповнення мобільних рахунків через термінал та розрахунок за допомогою банківських карток [7].

У с. Кіпті (Козелецький район Чернігівської області), в якому проживає лише 600 осіб, в кінці 2015 р. розпочав роботу максі-маркет під фірмовим логотипом “СООР”. Такий формат магазину був обраний даремно, адже він розміщений поблизу міжнародної траси Київ-Чернігів-Нові Яриловичі з

інтенсивним рухом. Торговий асортимент зараз охоплює понад 2000 найменувань та включає продукти харчування (овочі, фрукти, рибу, морепродукти, ковбасні вироби, напівфабрикати, кондитерські вироби, крупи, чай, каву, соки, безалкогольні напої, горілчані вироби), побутову хімію та різноманітні супутні товари [8].

Також, за нашими даними, у Чернігові в 2017 р. після реконструкції розпочали діяльність 2 максі-маркети [9]. Ці роздрібні торговельні підприємства входять у структуру підприємства споживчої кооперації “ЧеКос” Чернігівської ОСС. Характерною особливістю одного магазину є наявність власних кулінарного та кондитерських цехів, іншого – м’ясного цеху. Це дає змогу забезпечувати покупців свіжими м’ясними виробами та напівфабрикатами, випічкою, соліннями, готовими стравами та попередньо замовляти цю продукцію. Також в одному з цих максі-маркетів відкрито відділ “to go”, який розташовано поблизу входу і де реалізується власна випічка, а також гарячі напої. В обидвох максі-маркетах застосовуються програми лояльності для постійних покупців і регулярно проводяться акції для активізації попиту.

Флагманом кооперативної торгівлі на Буковині даремно вважається маркет, який входить до складу ПСК “Кооперативний маркет Вашківецького ССТ”, оскільки щомісяця тут напрацьовується понад 40 тис. грн прибутку. Основний акцент у торговельній діяльності робиться на постійне розширення товарного асортименту, особливо фреш-групи, частка якої в продажі складає майже 20%. Перспективним напрямом є також виготовлення та продаж власної хлібобулочної продукції:

асортимент хліба налічує 17 найменувань, а солодкої випічки – понад 20 видів, що додатково приносить чистого доходу на суму 7 тис. грн/міс.

Власне виробництво (міні-пекарня) діє і в коопмаркеті підприємства “ТеКо-Трейд” Тернопільської ОСС у смт. Микулинці Тербовлянського району, який було відкрито на початку 2018 р. Площа маркету складає трохи більше 70 м<sup>2</sup>, тому за вищенаведеною класифікацією форматів коопмаркетів він належить до типу СООР-міні. Водночас обсяг товарних залишків тут складає понад 400 тис. грн, а середньомісячний товарооборот – близько 1 млн грн. Слід зазначити, що в системі “ТеКо-Трейд” це вже 16-й заклад відповідного формату [10].

Набагато більшим за площею – 400 м<sup>2</sup> – є максімаркет “Посулля” ДП “Суми-Коопторг” Сумської ОСС (смт. Недригайлів), який розміщений на першому поверсі колишнього універмагу. В продажі у магазині представлено широкий асортимент продовольчих і непродовольчих товарів (до 5 тисяч найменувань). Середньомісячний товарооборот складає 900 тис. грн. Цікавий підхід щодо активізації попиту застосовується при формуванні цін – наприклад, кілька видів цукерок (як відносно дешевої карамелі, так і дорогих шоколадних) продаються за однією ціною [11]. Також велике значення у максімаркеті приділяється організації ефективного представлення товарів із дотриманням принципів мерчандайзингу. Слід зазначити, що такий ретельний підхід до роботи характерний для працівників магазину практично з моменту його відкриття: ще у 2013 р. “Посулля” був серед трійки кращих маркетів Укоопспілки за показниками діяльності.

Прикладом активної взаємодії кооперативних виробництва та торгівлі є маркет “Злагода” Золотоніського РСТ Черкаської ОСС. Тут встановлено сучасну конвекційну піч німецького виробництва, де випікається 22 найменування продукції загальною вартістю 160 тис. грн щомісяця. Крім того, було закуплено і введено в дію гриль, який дає змогу виготовляти й реалізувати кулінарну продукцію з м'яса та птиці. Незабаром у маркеті планується встановлення обладнання для продажу розливного пива (3-5 видів), сидру (10-12 видів) і вина (8 видів), що дасть змогу збільшити товарооборот магазину ще на 40 тис. грн у місяць. Натомість загальний середньомісячний показник товарообороту перевищує 1,5 млн грн [12]. Збільшення обсягів продажу протягом останніх років досягалося також шляхом регулярного застосування в магазині прийомів мерчандайзингу та розширення торгового асортименту з введенням до нього плодоовочевої продукції, товарів фреш-групи, бакалійних товарів у сучасній упаковці. Крім того, в приміщенні маркету працюють кооперативні кафе, перукарня й аптека.

Велике значення в кооперативних магазинах традиційно надається впровадженню ефективної цінової політики. Так, у магазині “Маркет” підприємства Житомирської ОСС “Житомирська універсальна база” на різні товари регулярно встановлюється знижена “ціна тижня”. Загалом рівень цін у маркеті є, хоча й незначно, але нижчим, ніж в інших

торговельних підприємствах, яких у смт. Лугини, де знаходиться магазин, є близько 40. Знизити ціни дозволяють, зокрема, закупівлі товарів від кооперативних внутрішньосистемних постачальників, наприклад від підприємства облспоживспілки “Коростенське виробничо-торговельно-заготівельне підприємство” [13]. Все це дозволяє “Маркетові” утримувати стійкі конкурентні позиції.

Подібних заходів вживають у магазині “Міні-Маркет” (с. Бовсуни Лугинського району) споживчого товариства “Універсал-15” того ж підприємства “Житомирська універсальна база”. Тут, крім вищезазначеного, працівники проводять активну політику оптимізації товарних запасів, що дозволило прискорити товарооборотність і досягти показника середньомісячного товарообороту в 120 тис. грн при торговельній площі лише 35 м<sup>2</sup> [13].

Цікавим є досвід Почаївського СТ (Тернопільська ОСС), де було відкрито кооперативний маркет у форматі дискаунтера, тобто магазину, що завдяки різноманітним знижкам пропонує товари за цінами, нижчими від середньоринкових. Торгова площа маркету склала 290 м<sup>2</sup> [14]. Основний акцент при формуванні торгового асортименту магазину зроблено на соціальні групи товарів та товари групи “фреш”, для чого було встановлено сучасне холодильне обладнання. Для зручності покупців поруч із магазином облаштована сучасна стоянка для автотранспорту.

Також в кооперативних маркетах у відповідності з “Концепцією маркету споживчої кооперації” активно впроваджуються технології автоматизації основних інформаційних процесів на основі єдиної програми УКС-маркет, що складається з кількох типових програм, зокрема УКС-Звіт та аналіз (автоматизована система обробки звітів та складання аналізів діяльності суб’єктів господарювання); УКС-Бухгалтерія (автоматизована система бухгалтерського обліку); УКС-Зарплата (автоматизована система розрахунку заробітної плати); УКС-Маркет (автоматизована система управління торговельно-роздрібним підприємством) [15]. Як приклад активного впровадження цих технологій у діяльність торговельних підприємств можна навести магазини Рівненської ОСС, зокрема “Кулінарія” у м. Костопіль, “Маркет” у с. Зоря Рівненського, “Полісся” – смт. Клесів Сарненського та “Крамниця” в с. Здовбиця Здолбунівського району; “Маркет” у смт. Любешів (Волинська ОСС), “Маркет” Снігурівського РСТ (Миколаївська ОСС) тощо.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Сучасна кооперативна роздрібна торгівля України, стикаючись останніми роками з низкою проблем економічного, фінансового, соціального характеру, водночас володіє суттєвими резервами. Високоєфективним напрямом у цьому випадку є створення розгалуженої мережі кооперативних маркетів різного формату. Це доводять численні приклади діяльності роздрібних торговельних підприємств в усіх регіонах України. Ці магазини, крім застосування сучасних технологій продажу й інформатизації та пропозиції широкого



асортименту товарів за оптимальними цінами (що особливо важливо в умовах низького рівня платоспроможності населення), надають численні послуги. Це дозволяє суттєво підвищити рівень якості торговельного обслуговування і забезпеченості населення товарами широкого вжитку та зміцнювати конкурентні позиції споживчої кооперації, яка традиційно є основою системи роздрібно торгівлі в сільській місцевості.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Барибіна Я. О. Оцінка сучасного стану роздрібно торгівлі в системі споживчої кооперації та особливостей управління нею / Я. О. Барибіна, І. В. Титаренко // Ефективна економіка : електронне фахове видання. – 2017. – № 9 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.economy.nayka.com](http://www.economy.nayka.com).

2. Апопій В. В. Стратегічні пріоритети розвитку потенціалу споживчої кооперації України / В. В. Апопій // 150 років споживчій кооперації України: оцінюючи минуле, визначаємо майбутнє : матеріали Міжнародної наук.-практ. конференції, присвяченої 150-річчю утворення першого споживчого товариства в Україні та 200-річчю від часу заснування ЛТЕУ / [відпов. за вип. : проф. Семак Б. Б.]. – Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2016. – С. 77-81.

3. Балабан П. Ю. Торгівля споживчої кооперації: тенденції розвитку та шляхи адаптації до умов конкурентної економіки / П. Ю. Балабан, М. П. Балабан // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – № 2 (58). – С. 283-289.

4. Міценко Н. Г. Розвиток роздрібного товарообігу споживчої кооперації України як результат адаптації торговельної мережі до умов конкурентного середовища / Н. Г. Міценко, В. І. Бабінська // Науковий вісник НЛТУ. – 2011. – Вип. 21.15. – С. 230-236.

5. Шимановська-Діанич Л. М. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич, В. А. Власенко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2010. – 341 с.

6. Концепція маркету споживчої кооперації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0016626-10>.

7. Споживча кооперація Чернігівщини набирає обертів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [clc.am/vP8Hpw](http://clc.am/vP8Hpw).

8. Кооперативна торгівля має бути впізнаваною [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.coop.com.ua/visti/pdf/n30-2017.pdf>.

9. Новий максі-маркет у Чернігові : нокаут для конкурентів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.coop.com.ua/ua/news/463>.

10. Шістнадцяте відкриття від “ТеКо-Трейд” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.coop.com.ua/ua/news/499>.

11. Грамотний маркетинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.coop.com.ua/ua/news/471>.

12. Маркет “Злагода”: було падіння, але й злет не забарився [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.coop.com.ua/ua/news/462](http://www.coop.com.ua/ua/news/462).

13. Якщо у команді – професіонали [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zt-coop.com.ua/2016/10/blog-post.html>.

14. На Тернопільщині кооператори відкрили перший дискаунтер [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.coop.com.ua/ru/news/403>.

15. Кошкаров С. А. Фінансова звітність багаторівневої системи споживчої кооперації України, її інформаційна відповідність сучасним європейським вимогам / С. А. Кошкаров // Транскордонне співробітництво: ключові ідеї та перспективи : матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції (20-22 травня 2016 р.) – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2016. – 172 с.

## REFERENCES

1. Barybina, Ya. O. and Tytarenko, I. V. (2017), Otsinka suchasnoho stanu rozdrubnoi torhivli v systemi spozhyvchoi kooperatsii ta osoblyvostej upravlinnia neiu, *Efektivna ekonomika : elektronne fakhove vydannia*, № 9, available at : [www.economy.nayka.com](http://www.economy.nayka.com).

2. Apopij, V. V. (2016), Stratehichni priorytety rozvytku potentsialu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy, 150 rokiv spozhyvchij kooperatsii Ukrainy: otsiniuiuchy mynule, vyznachaiemo majbutnie : materialy Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konferentsii, prysviachenoi 150-richchiu utvorennia pershoho spozhyvchoho tovarystva v Ukraini ta 200-richchiu vid chasu zasnuvannia LTEU, *vidpov. za vyp. : prof. Semak B. B., Vyd-vo LTEU, L'viv*, s. 77-81.

3. Balaban, P. Yu. and Balaban, M. P. (2013), Torhivlia spozhyvchoi kooperatsii: tendentsii rozvytku ta shliakhy adaptatsii do umov konkurentnoi ekonomiky, *Naukovyj visnyk Poltav'skoho universytetu ekonomiky i torhivli*, № 2 (58), s. 283-289.

4. Mitsenko, N. H. and Babins'ka, V. I. (2011), Rozvytok rozdrubnoho tovaroobihu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy iak rezul'tat adaptatsii torhovel'noi merezhi do umov konkurentnoho seredovyscha, *Naukovyj visnyk NLTU, vyp. 21.15.*, s. 230-236.

5. Shymanovs'ka-Dianych, L. M. and Vlasenko, V. A. (2010), Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriemstv ta orhanizatsij spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy: teoriia i praktyka : monohrafiia, *RVV PUSKU, Poltava*, 341 s.

6. Kontseptsiiia marketu spozhyvchoi kooperatsii, available at : <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0016626-10>.

7. Spozhyvcha kooperatsiia Chernihivschyny nabyraie obertiv, available at : [clc.am/vP8Hpw](http://clc.am/vP8Hpw).

8. Kooperatyvna torhivlia maie buty vpiznavanoi, available at : <http://www.coop.com.ua/visti/pdf/n30-2017.pdf>.

9. Novyj maxi-market u Chernihovi : nokaut dlia konkurentiv, available at : <http://www.coop.com.ua/ua/news/463>.

10. Shistnadtsiate vidkryttia vid "TeKo-Trejdu", available at : <http://www.coop.com.ua/ua/news/499>.

11. Hramotnyj marketynh, available at : <http://www.coop.com.ua/ua/news/471>.

12. Market "Zlahoda": bulo padinnia, ale j zlet ne zabaryvsia, available at : [www.coop.com.ua/ua/news/462](http://www.coop.com.ua/ua/news/462).

13. Yakscho u komandi – profesionaly, available at : <http://www.ztcoop.com.ua/2016/10/blog-post.html>.

14. Na Ternopil'schyni kooperatory vidkryly per-shyj dyskaunter, available at : <http://www.coop.com.ua/ru/news/403>.

15. Koshkarov, S. A. (2016), Finansova zvitnist' bahatorivnevoi systemy spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy, ii informatsijna vidpovidnist' suchasnym ievropejs'kym vymoham, Transkordonne spivrobotnytstvo: kliuchovi idei ta perspektyvy : materialy KhKhIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (20-22 travnia 2016 r.), Chernivets'kyj nats. un-t, Chernivtsi, 172 s.

УДК 658.6

Середа С. А.,

к.е.н., доц., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ВИБОРУ ХОЛОДИЛЬНОГО ОБЛАДНАННЯ В СУЧАСНІЙ ТОРГІВЛІ

**Анотація.** У статті аргументовано необхідність підбору холодильного обладнання підприємствами роздрібною торгівлі в сучасних умовах господарювання, особливо зі зростанням у загальному товарообороті роздрібною торгівлі частки продовольчих товарів. В той же час для ефективної діяльності роздрібних торгових підприємств запропоновано підходи до вибору того чи іншого торгового холодильного обладнання для зберігання якості відповідного асортименту продовольчих товарів, що реалізуються і пропонуються кінцевим споживачам. У процесі дослідження доведено, що у процесі вибору холодильного обладнання для роздрібних торговельних підприємств доцільно використовувати наукові підходи щодо розрахунку охолоджувальних площ в залежності від виду та асортименту пропонованих товарів. При виборі торговельного холодильного обладнання необхідно керуватися такими основними критеріями як ціна, надійність обладнання, енергоощадність.

**Ключові слова:** підприємства роздрібною торгівлі, роздрібний товарооборот, холодильне обладнання.

Sereda S. A.,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## APPLICATION OF THE METHODS OF SELECTION OF REFRIGERATING EQUIPMENT IN MODERN TRADE

**Abstract.** The article substantiates the necessity of the refrigerating equipment selection by retail trade enterprises in the modern economic conditions, especially with the increase of the food products share in the total retail trade turnover. At the same time, for the effective operation of retail trade enterprises, approaches are proposed for choosing one or another trading refrigerating equipment to maintain the quality of the particular food products range being sold and offered to customers. In the course of the research, it has been proved that in the process of selecting refrigerating equipment for retail trade enterprises it is expedient to use scientific approaches in the calculation of cooling areas, depending on the type and range of offered goods. When choosing a trading refrigeration equipment it is necessary to be guided by such basic criteria as price, reliability, energy saving.

**Key words:** retail trade enterprises, retail trade turnover, refrigeration equipment.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-05>

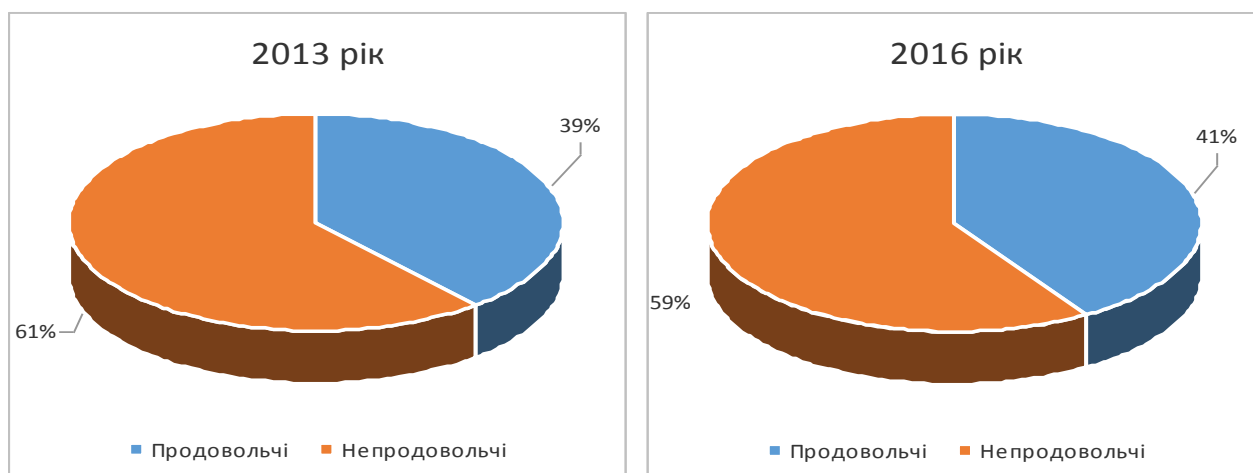
**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання значну увагу підприємства роздрібною торгівлі приділяють як вирішенню завдання збереження якості продовольчих товарів за допомогою холодильного обладнання, так і завданню енергоощадності цього обладнання. Основна проблема полягає у виборі холодильного обладнання вітчизняних виробників, яке відповідало би розміру магазину та асортименту реалізовуваних продовольчих товарів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Протягом останніх років інтерес науковців до питання ефективного використання матеріально-технічної бази підприємств роздрібною торгівлі набуває неабиякого розвитку. Серед вітчизняних науковців варто відзначити праці Алопія В. В., Ситник Н. С., Підкамінного І. М., Совершенної І. О. тощо. У зарубіжних працях розгляду зазначеної категорії

присвячено праці таких науковців: Маркідес К., Портер М. тощо.

**Постановка завдання.** Основною метою дослідження є визначення шляхів більш ефективного використання холодильного обладнання.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** За останні роки в Україні, починаючи з 2014 року, спостерігається зростання питомої ваги продовольчих товарів у загальному товарообороті. Якщо у 2013 році частка продовольчих товарів складала 39% в загальному товарообороті, то в 2016 році – відповідно 41% (рис. 1). У зв'язку з цим на підприємствах роздрібною торгівлі постає проблема більш якісного зберігання продовольчих товарів, у т.ч. охолоджених і заморожених, а також підвищення якості надання послуг покупцям. Водночас актуалізується питання стосовно сутності холодильного обладнання та його енергоощадності.



**Рис. 1. Співвідношення продовольчих і непродовольчих товарів у роздрібному товарообороті підприємств [10]**

Вищевикладене ставить перед торговельними підприємствами завдання стосовно переоснащення магазинів сучасним холодильним обладнанням безпосередньо вітчизняного виробника. Вітчизняна промисловість спроможна виконати це завдання. До прикладу, Харківський завод торгового холодильного обладнання, ПрАТ “УКпостач”, ТМ Технохолод; “Айсберг” ЛТД; “Компанія “UBC Group”; ХолодТехСервіс та ряд інших. Так, ВАТ “Харківський завод торгового холодильного обладнання” пропонує роздрібним торговим підприємствам вітрини-прилавки холодильні “Пальміра – 1,2”, “Пальміра – 1,3” “Пальміра – 1,5”, “Пальміра – 1,8”. Особливістю вітрин є те, що корисний об’єм холодильного боксу складає від 130 л до 190 л, при довжині вітринного відсіку від 1,3 м до 1,8 м і ширині – 0,82 м, висоті – 1,2 м. Ці холодильні вітрини та інші даного типу служать для вигідної презентації покупцям продуктів, що можуть швидко псуватися і рекомендовано застосовувати у магазинах з торговою площею до 100 м<sup>2</sup> і більше.



**Рис. 2. Вітрина-прилавок холодильна “Пальміра – 1,2”**

Добір холодильного обладнання роздрібним торговельним підприємствам малого бізнесу слід здійснювати в залежності від ширини асортименту й кількості швидкопсувних товарів, режиму й особливостей їх зберігання, методів продажу товарів. Так, для торгівлі замороженими продуктами

(м’ясом, птицею, овочами, фруктами, ягодами) необхідно передбачати закупку низькотемпературних камер і прилавків (до прикладу: Аляска А 100, Аляска А G 100, “Аляска А” БХН-2,0 та інші), для продажу охолоджених продуктів слід використовувати середньотемпературні камери і прилавки (до прикладу: холодильна вітрина ВХС-1,0, холодильна вітрина ВХС-1,2, холодильна вітрина ВХС-1,5 та інші), а для реалізації свіжих кондвиробів, фруктів, ягід слід підбирати високотемпературне холодильне обладнання вітчизняного виробництва (до прикладу: холодильна вітрина-гірка ВХП-1,2; настільна холодильна вітрина ВХН-1,3; настільна холодильна вітрина ВХН-1,5, Дакота 85/150, Дакота (R290) та інші). Для охолодження безалкогольних і слабоалкогольних напоїв доцільно використовувати шафи холодильні вітчизняного виробництва. Наприклад, це холодильні шафи серії “Мічиган” (особливістю цих шаф є те, що корисний об’єм холодильного боксу складає в середньому близько 0,5 л, при довжині 0,65 м і глибині – 0,75 м, висоті – 2,1 м, демонстраційна площа дорівнює 1,7 м<sup>2</sup>), “Арканзас” (особливістю цих шаф є те, що корисний об’єм холодильного боксу складає в середньому від 510 л до 1200 л, при довжині від 0,65 м до 1,32 м і глибині – від 0,55 м до 0,85 м, висоті – 2,1 м), “Канзас” (особливістю цих шаф є те, що корисний об’єм холодильного боксу складає від 800 л до 1400 л, при довжині 1,32 м і глибині – від 0,5 м до 0,85 м, висоті – 2,1 м) Полтавського заводу Технохолод, “Togino” Харківського заводу торгового холодильного обладнання тощо.

Для зберігання, демонстрації і продажу замороженої продукції, в т.ч. морозива, доцільно використовувати холодильні і морозильні лари вітчизняних виробників (наприклад, Харківського заводу холодильного обладнання типу “РОСС” різної модифікації залежно від продукції, яку збираються реалізувати в магазині) (рис. 5).



Рис. 3. Вітрина холодильна бонет “Аляска А” БХН-2,0



Рис. 4. Холодильна шафа “Torino”



Рис. 5. Холодильні і морозильні ларі “РОСС”

Сучасна наукова думка рекомендує здійснювати підбір холодильного обладнання, використовуючи методику, запропоновану Сергєєвою О. Р. [9] (Дніпропетровський університет ім. Альфреда Нобеля). Розрахунок потреби в охолоджувальній площі для таких груп товарів, як заморожені риба і рибопродукти, заморожене м'ясо і м'ясопродукти, заморожені овочі, ягоди, фрукти, ковбаси і ковбасні вироби, молоко і молокопродукти і ряд інших

продовольчих товарів, проводиться з урахуванням режиму зберігання, норм завантаження на 1 м<sup>2</sup> охолоджувальної площі та інших показників за формулою:

$$П = \frac{O \cdot T \cdot K}{H}; \quad (1)$$

де O – середньоденна реалізація товарів, кг;

T – термін зберігання товарів, день;

K – коефіцієнт переведення вантажної площі в корисну;

H – норма завантаження товарів, кг/м<sup>2</sup>.

Якщо товари зберігаються у прямокутній чи овальній формі (до прикладу молочні продукти в твердій упаковці), розрахунок охолоджувальної площі при штабельному зберіганні товарів слід проводити за такою формулою:

$$S = \frac{G \cdot a \cdot b}{c \cdot n}; \quad (2)$$

де G – максимальний товарний запас, кг;

a, b – довжина і ширина тари, м;

c – місткість одиниці тари, кг;

n – число одиниць тари за висотою штабеля, шт.

При зберіганні в магазині тортів з круглою формою та інших борошняних кондитерських виробів слід використовувати таку формулу:

$$S = \frac{G \cdot D \cdot 2}{c \cdot n}; \quad (3)$$

де D – діаметр круглої тари в найбільш широкій частині, м.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** На основі проведених досліджень можемо зробити наступний висновок: роздрібна торгівля продовольчими товарами в Україні набуватиме все більшого розвитку, особливо через мережу роздрібних торгових підприємств (магазинів). У свою чергу, це вимагатиме переоснащення магазинів новим холодильним обладнанням. При його виборі необхідно керуватися наступними основними критеріями: ціна та надійність обладнання, енергоощадність. Саме тому роздрібним торговельним підприємствам необхідно надавати перевагу обладнанню вітчизняного виробництва. У процесі вибору холодильного обладнання доцільно використовувати наукові підходи щодо розрахунку охолоджувальних площ в залежності від виду та типу товару.

Перспективними вбачаються подальші дослідження оснащення магазинів малого бізнесу в сільській місцевості та невеликих населених пунктах сучасним холодильним обладнанням.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Апопій В. В. Характер сучасного розвитку внутрішньої торгівлі України / В. В. Апопій, Н. С. Ситник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // file:/// C:/Documents % 20and % 20Settings /User/ % D0 % 9C % D0 % BE % D0 % B8

## REFERENCES

- % 20 % D0 % B4 % D0 % BE % D0 % BA % D1 % 83 % D0 % BC % D0 % B5 % D0 % BD % D1 % 82 % D1 % 8B / Downloads / Torg\_2011\_13\_3.pdf.
- Блондо Э. Инновации в розничной торговле / Э. Блондо // Бизнес-журнал. – 2005. – № 4. – С. 48-51.
  - Горбенко О. В. Ринок продуктової роздрібно торгівлі в Україні: формати, мережі і розвиток / О. В. Горбенко // Молодий вчений. - № 9 (24) Частина 1 вересень, 2015 р. – С. 59-66 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/9/12.pdf>.
  - Гришко М. Г. Развитие роздрібних торговельних мереж в Україні / М. Г. Гришко // Молодий вчений. - № 9 (24). Частина 1 вересень, 2015 р. – С. 66-69 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/9/13.pdf>.
  - Підкаміньний І. М. Інноваційний розвиток підприємств роздрібно торгівлі / І. М. Підкаміньний, І. О. Совершенна // БІЗНЕСІНФОРМ. – № 1 '2013. – С. 156-159 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/binf\\_2013\\_1\\_34%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/binf_2013_1_34%20(1).pdf).
  - Маркидес К. Новая модель бизнеса: Стратегии безболезненных инноваций / К. Маркидес ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Паблицер: Издательство Юрайт, 2010. – 298 с.
  - Попадинець Н. М. Ринок роздрібно торгівлі України та країн ЄС: порівняльний аналіз / Н. М. Попадинець // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2014. – Вип. 2(106). – С. 295-303.
  - Портер М. Конкуренция / М. Портер ; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом “Вильямс”, 2005. – 608 с.
  - Сергеева О. Р. Обладнання підприємств торгівлі. Опорний конспект лекцій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://oborud-hduht.kh.ua/wp-content/uploads/2014/09/3>.
  - Статистичний щорічник України за 2016 рік. – Київ, 2017. – 611 с.
  - Як оптимізувати торговий простір? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.google.com.ua/search?q=%D0%AF%D0%BA+%D0%BE%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%B7%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8+%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9+%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%D1%80%3F&rlz=1C1GKLB\\_enUA679UA680&oq=%D0%AF%D0%BA+%D0%BE%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%B7%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8+%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9+%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%D1%80%3F&aqs=chrome..69i57.2109j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.ua/search?q=%D0%AF%D0%BA+%D0%BE%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%B7%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8+%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9+%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%D1%80%3F&rlz=1C1GKLB_enUA679UA680&oq=%D0%AF%D0%BA+%D0%BE%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%B7%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8+%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9+%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%D1%80%3F&aqs=chrome..69i57.2109j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8).
- Apopij, V. V. and Sytnyk, N. S. Kharakter suchasnoho rozvytku vnutrishnoi torhivli Ukrainy, available at: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/Torg\\_2011\\_13\\_3.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/Torg_2011_13_3.pdf).
  - Blondo E. (2005), Ynnovatsyy v roznychnoj torhove, Byznes-zhurnal, № 4, s. 48-51.
  - Horbenko, O. V. (2015), Rynok produktovoi rozdrubnoi torhivli v Ukraini: formaty, merezhi i rozvytok, Molodyj vchenyj, № 9 (24) Chastyna 1 veresen', s. 59-66, available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files-journal/2015/9/12.pdf>.
  - Hryshko, M. H. (2015), Rozvytok rozdrubnykh torhoveln'nykh merezh v Ukraini, Molodyj vchenyj, № 9 (24). Chastyna 1 veresen', s. 66-69, available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/9/13.pdf>.
  - Pidkaminnyj, I. M. and Sovershenna, I. O. (2013), Innovatsijnyj rozvytok pidpryemstv rozdrubnoi torhivli, BIZNESINFORM, № 1, s. 156-159, available at: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/binf\\_2013\\_1\\_34%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/binf_2013_1_34%20(1).pdf).
  - Markydes K. (2010), Novaia model' byznesa: Stratehy bezboleznennykh ynnovatsyj, Al'pyna Pablysher: Yzdatel'stvo Yurajt, M., 298 s.
  - Popadynets', N. M. (2014), Rynok rozdrubnoi torhivli Ukrainy ta krain YeS: porivnial'nyj analiz, Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy, vyp. 2(106), s. 295-303.
  - Porter M. (2005), Konkurentsya, Yzdatel'skyj dom “Vyl'iams”, M., 608 s.
  - Serheieva, O. R. Obladnannia pidpryemstv torhivli. Opornyj konspekt lektsij, available at: <http://oborud-hduht.kh.ua/wp-content/uploads/2014/09/3>.
  - Statystychnyj schorichnyk Ukrainy za 2016 rik (2017), Kyiv, 611 s.
  - Yak optymizuvaty torhovyy prostir?, available at: [https://www.google.com.ua/search?q=%D0%AF%D0%BA+%D0%BE%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%B7%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8+%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9+%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%D1%80%3F&rlz=1C1GKLB\\_enUA679UA680&oq=%D0%AF%D0%BA+%D0%BE%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%B7%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8+%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9+%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%D1%80%3F&aqs=chrome..69i57.2109j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.ua/search?q=%D0%AF%D0%BA+%D0%BE%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%B7%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8+%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9+%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%D1%80%3F&rlz=1C1GKLB_enUA679UA680&oq=%D0%AF%D0%BA+%D0%BE%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%B7%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8+%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9+%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%D1%80%3F&aqs=chrome..69i57.2109j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8).

# РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

УДК 338.48.:334.02

*Барна М. Ю.,*

*д.е.н., доц., перший проректор, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Білецька І. М.,*

*к.е.н., доц., завідувач кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту, Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Тернопільського національного економічного університету м. Івано-Франківськ*

## ОБГРУНТУВАННЯ ТЕОРЕТИКО-ЗМІСТОВНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ

*Анотація.* Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-змістовних характеристик організаційно-економічного інструментарію управління інноваційним розвитком підприємств туризму. У статті розглянуто фундаментальний базис формалізації ефективного механізму управління інноваційним розвитком. У роботі висвітлено стратегічну мету та завдання управління інноваційною діяльністю підприємства. В результаті проведених досліджень виділено характерну специфіку інноваційного розвитку, яка формує низку змін у функціонуванні підприємства. Графічно зображено структурно-ієрархічну побудову системи управління інноваційним розвитком туристичного підприємства. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на проведення досліджень у сфері прикладних аспектів організації системи управління розвитком туристичних підприємств на інноваційних засадах.

**Ключові слова:** теоретико-змістовна характеристика, організаційно-економічний інструментарій, розвиток туристичного підприємства, система управління, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище.

*Barna M. Yu.,*

*Doctor of Economics, Associate Professor, First Vice-Rector, Professor of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Biletska I. M.,*

*Ph.D., Associate Professor, Head of the Department of International Economics, Marketing and Management, Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management of Ternopil National Economic University, Ivano-Frankivsk*

## SUBSTANTIATION OF THEORETICAL-CONTENT CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC TOOLS FOR MANAGEMENT OF TOURIST ENTERPRISES INNOVATIVE DEVELOPMENT

*Abstract.* The purpose of the article is the scientific substantiation of the theoretical and content characteristics of organizational and economic tools for managing the innovative development of tourism enterprises. The article considers the fundamental basis for the formalization of an effective mechanism for

*the innovative development management. The article highlights the strategic goal and tasks of management of the enterprise's innovative activity. As a result of the conducted researches, a characteristic specificity of innovative development, which forms a set of changes in the functioning of the enterprise, is determined. The structural and hierarchical structure of the management system of the tourist enterprise innovative development is graphically illustrated. Further research should be aimed at conducting research in the field of applied aspects of organizing a management system for the development of tourism enterprises on an innovative basis.*

**Key words:** theoretical and content characteristics, organizational and economic tools, development of the tourist enterprise, management system, internal environment, external environment.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-06>

**Постановка проблеми.** Розвиток є динамічним процесом, що продукує адекватну зміну параметрів функціонування туристичного підприємства в просторово-часовому вимірі, відповідно до наростаючих викликів оточуючого його економічного середовища. Формування корисного результуючого ефекту масштабу нарощення ресурсних потужностей, зумовлених активізацією процесів розвитку підприємств туризму, передбачає не лише доцільність організації раціональних підходів до управління стратегічними бізнес-процесами цих підприємств, але й забезпечення їх спрямованості в інноваційну площину.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-змістовним характеристикам управління інноваційним розвитком підприємств присвячено праці таких науковців, як В. Бойко, Д. Воронков, О. Гудзь, О. Кузьмін, О. Маслак, М. Рогоза, проте питання організаційно-економічного інструментарію інноваційним розвитком підприємств туризму залишається недостатньо розглянутим.

**Постановка завдання.** Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-змістовних характеристик організаційно-економічного інструментарію управління інноваційним розвитком підприємств туризму.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Становлення засад інноваційного розвитку підприємств туризму априорі не може бути хаотичним процесом, а цілком об'єктивно потребує формалізації ефективних механізмів і засобів забезпечення його оперативної керованості в умовах динамічної зміни параметрів і кон'юнктури функціонування туристичного ринку. Формування ефективного інструментарію управління інноваційним розвитком потребує створення об'єктивного інформаційного базису щодо розробки та прийняття управлінських рішень, що передбачає побудову підсистеми збору, обробки, аналізу та систематизації інформації, використання якої знижує параметри невизначеності управління інноваційною діяльністю підприємства, мінімізує потенційні ризики впровадження інновацій, покращує адаптивні властивості підприємства, підвищує оперативність і гнучкість реагування його організаційних структур на зміну умов економічного середовища [10].

Фундаментальним базисом формалізації ефективного механізму управління інноваційним розвитком є реалізація стратегічних управлінських рішень, які орієнтовані на довгострокову перспективу та не лише передбачають доцільність залучення значних фінансово-економічних та

інтелектуально-кадрових ресурсів, але й характеризуються гнучкістю та високими адаптивними властивостями в процесі їх реалізації [4, с. 275].

Стратегічною метою управління інноваційною діяльністю підприємства є формування його суттєвих конкурентних переваг на засадах оптимального поєднання наявного ресурсного забезпечення з урахуванням перспективних параметрів розвитку ринкової кон'юнктури та потреб споживачів [9]. Стратегічним завданням управління інноваційним розвитком підприємства є отримання кінцевого інноваційного продукту на засадах максимізації ефективності використання його наявного інноваційного потенціалу, що агрегується з таких складових як: кадрова, технологічно-виробнича, організаційно-управлінська, фінансово-інвестиційна, маркетингова [6, с. 68].

Науковець Д. Воронков виділяє такі структурні елементи системи управління стратегічними змінами у контексті орієнтації на засади інноваційного розвитку підприємства: суб'єкти управління змінами; об'єкти управління змінами; функції управління змінами; методи управління змінами; моделі управління змінами; подолання опору змінам [3, с. 10]. Таким чином, управління інноваційним розвитком туристичних підприємств агрегується з цілісної сукупності складових елементів і механізмів, що взаємодіють між собою на засадах розгалужених збалансованих багатофункціональних взаємозв'язків розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності, функціонування яких спрямоване на забезпечення ресурсно-управлінської підтримки процесів проектування, розробки та впровадження інновацій у практику господарювання цих підприємств. З однієї сторони, структурна будова управління інноваційним розвитком підприємств туризму є чітко детермінованою та наділена стійкими характеристиками до протидії дестабілізуючим впливам на процеси її функціонування, а з іншої, – його складовим елементам притаманні розвинені гнучкі властивості адаптації до наростаючих викликів в інноваційній сфері. Забезпечення ефективності управління інноваційним розвитком підприємств туризму потребує гарантування його відповідності таким ключовим принципам, як: комплексність, гнучкість, іманентність, збалансованість, науковість, послідовність, раціональність.

Цілком очевидно, що корегування параметрів інноваційного розвитку туристичних підприємств потребує формалізації його адекватної системи управління, що покликана забезпечувати стратегічну й оперативну керованість інноваційних



процесів, а також спроможна своєчасно реагувати на виклики й запити туристичного ринку. Поняття система (в перекладі з грецької мови – “сполучення”) є одним із базисних у сфері природничих, технічних і соціальних наук. Учені Р. Акофф і Ф. Емері тлумачать поняття системи через призму цілісної сукупності взаємоузгоджених структурних елементів і складових, що функціонують з метою досягнення детермінованої стратегічної мети та реалізації поставлених у межах останньої завдань [1]. Система формалізується на засадах поєднання сукупності множини пов'язаних між собою елементів, які становлять певне цілісне утворення [8].

Для будь-якої системи можна структурувати її як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Внутрішнє середовище системи визначається параметрами взаємодії її організаційно-складових елементів, підсистем і блоків, тоді як зовнішнє – характером впливу чинників, оточуючих об'єктів цільової системи. Результат взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища системи визначає ефективність її функціонування в просторово-часовому вимірі. У своїх дослідженнях В. Бойко виділяє такі ключові ознаки системи: упорядкована сукупність структурних складових елементів, що взаємодіють між собою на засадах наперед визначених правил і норм; відкритість системи, що формує передумови для трансформації вхідних її ресурсів у кінцевий результат функціонування; наявність усталеного характеру взаємозв'язків між складовими елементами системи; чіткий ієрархічний розподіл повноважень, обов'язків, відповідальності та центрів контролю в процесі реалізації функцій системи; наявність у цілісній системі властивостей, що є нетиповими для її складових елементів поодино; здатність до саморозвитку та саморегуляції системи [2, с. 24-25]. Таким чином, під системою управління інноваційним розвитком туристичного підприємства слід розуміти цілісну сукупність її складових елементів, механізмів, підсистем і блоків, що органічно взаємодіють між собою для забезпечення керованості інноваційних процесів на засадах наперед визначеного розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності в контексті досягнення детермінованих цілей функціонування підприємства на туристичному ринку. Функціонування системи управління інноваційним розвитком спрямоване на виконання базисних функцій управління (аналіз, планування, організація, мотивація та контроль) [5].

Система управління інноваційним розвитком туристичного підприємства має складну структурно-ієрархічну побудову, що агрегується з таких складових елементів, як проектно-технологічний блок, ресурсно-функціональний апарат та організаційно-постановчий механізм (рис. 1).

Якісною характеристикою системи управління інноваційним розвитком туристичного підприємства є її здатність забезпечувати безперервне виконання покладених на неї функцій в умовах підвищених ризиків і загроз економічного середовища. Очевидно, що цільова система управління є відкритою структурною надбудовою туристичного підприємства, яка здатна еволюціонувати та самовдосконалюватися відповідно до зміни його

стратегічних і тактико-оперативних цілей в інноваційному сегменті туристичного ринку. Характерна специфіка інноваційного розвитку формує низку змін у функціонуванні підприємства, як кількісного, так і якісного характеру, серед яких, зокрема, біфуркаційність (здатність формувати якісно новий стан структурно-організаційних підрозділів підприємства); адаптивність (спроможність адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх трансформацій); циклічність (послідовна зміна параметрів внутрішнього середовища підприємства). Інноваційний розвиток характеризується не лише безперервними процесами оновлення продуктів і послуг, впровадженням нових технологій, вдосконаленням бізнес-процесів, але й постійною мотивацією розвитку, що визначає вплив часового фактора, який відображає життєвий цикл інновацій [7, с. 13-14].

Таким чином, особливості управління інноваційним розвитком туристичного підприємства детермінують специфіку забезпечення керованості інноваційних процесів, що потребує формалізації структурних параметрів цільової системи управління, гарантування спрямованості її функціонування в площину максимізації пріоритетного критерію оптимальності, врахування інтелектуальної складової при реалізації кадрової політики та диверсифікації джерел формування ресурсної підтримки процесів інноваційного розвитку. Все це посилює доцільність поглиблення досліджень у сфері прикладних аспектів організації системи управління розвитком туристичних підприємств на інноваційних засадах.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Управління інноваційним розвитком туристичних підприємств детермінується рядом особливостей, серед яких доцільно виділити такі: підвищений ризик ймовірності прийняття помилкового управлінського рішення; стратегічна спрямованість підприємств туризму на розробку сервісно-продуктових інновацій; обмеженість державної підтримки інноваційної діяльності в туристичній галузі; ліцензування окремих видів діяльності в туризмі; залежність ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств від розвитку об'єктів інфраструктурного забезпечення. Управління інноваційним розвитком туристичних підприємств передбачає формалізацію їх адекватної системи, що агрегується з проектно-технологічного блоку, ресурсно-функціонального апарату та організаційно-постановчого механізму, взаємодія яких спрямована в площину забезпечення керованості інноваційних процесів на засадах розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності в контексті досягнення детермінованих цілей функціонування підприємства на туристичному ринку. Гарантування ефективності системи управління інноваційним розвитком підприємств туризму вимагає дотримання таких принципів, як комплексність, гнучкість, іманентність, збалансованість, науковість, послідовність і раціональність.



\*Джерело: власна розробка.

Рис. 1. Структурна будова системи управління інноваційним розвитком туристичних підприємств\*

### ЛІТЕРАТУРА

1. Акофф Р. Про цілеспрямовані системи / Р. Акофф, Ф. Емері / [пер. з англ.; під ред. І. Ушакова]. – М. : Советское радио, 1974. – 272 с.
2. Бойко В. В. Пріоритети та інструменти розвитку сільських територій в системі забезпечення економічної безпеки України : монографія / В. В. Бойко. – Львів : Видавництво ННВК “АТБ”, 2017. – 426 с.
3. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. Т. 3. – С. 7-11.
4. Гудзь О. С. Гармонізація механізму стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / О. С. Гудзь // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 3. – С. 272-277.
5. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 414 с.
6. Маслак О. І. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності / О. І. Маслак, О. О. Безручко, М. В. Маслак // Економіка і організація управління. – 2014. – № 1(17). – 2(18). – С. 166-173.
7. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
8. Философский словарь / [под ред. М. М. Розенталя, П. Ф. Юдина]. – М. : Политиздат, 1963. – С. 405.
9. Вернерфельт Б. А. Ресурсний вигляд фірми / Б. А. Вернерфельт // Журнал стратегічного управління. – 1984. – Т. 5. – № 2. – С. 171-180.
10. Вуд Робін. Управління складністю / Робін Вуд. Лондон, 2000. – 310 р.

REFERENCES

1. Akoff R. and Emeri F. (1974), Pro tsilespriamovani systemy, Sovetskoe radyo, M., 272 s.
2. Bojko, V. V. (2017), Priorytety ta instrumenty rozvytku sil'skykh terytorij v systemi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy, Vydavnytstvo NNVK "ATB", L'viv, 426 s.
3. Voronkov, D. K. (2009), Upravlinnia stratehichnymy zminamy schodo innovatsijnoho rozvytku pidpryiemstva, Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, № 6. Т. 3, s. 7-11.
4. Hudz', O. Ye. (2015), Harmonizatsiia mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia innovatsijnym rozvytkom pidpryiemstva, Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, vyp. 3, s. 272-277.
5. Kuz'min, O. Ye. and Mel'nyk, O. H. (2003), Osnovy menedzhmentu, Akademvydav, K., 414 s.
6. Maslak, O. I. Bezruchko, O. O. and Maslak, M. V. (2014), Upravlinnia innovatsijnym potentsialom pidpryiemstva v umovakh tsyklichnosti, Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, № 1(17). - 2(18), s. 166-173.
7. Rohoza, M. Ye. and Verhal, K. Yu. (2011), Stratehichnyj innovatsijnyj rozvytok pidpryiemstv: modeli ta mekhanizmy, RVV PUET, Poltava, 136 s.
8. Fylosofskij slovar', pod red. M. M. Rozentalia, P. F. Yudyna (1963), Polytyzdat, M., s. 405.
9. Vernerfel't, B. A. (1984), Resursnyj vyhliad firmy, Zhurnal stratehichnoho upravlinnia, Т. 5. - № 2, s. 171-180.
10. Vud Robin. Upravlinnia skladnistiu (2000), London, 310 r.

УДК 330.101.54:350.35

*Башинянин Г. І.,  
д.е.н., проф., завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки, Львівський  
торгівельно- економічний університет, м. Львів*

*Паласевич М. Б.,  
к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та менеджменту, Дрогобицький державний  
університет ім. І. Франка, м. Дрогобич*

*Лапчук Я. С.,  
к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та менеджменту, Дрогобицький державний  
університет ім. І. Франка, м. Дрогобич*

*Городиський Т. І.,  
к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та менеджменту, Дрогобицький державний  
університет ім. І. Франка, м. Дрогобич*

## **СОЦІАЛІЗАЦІЙНИЙ ЕФЕКТ МІКРОЕКОНОМІЧНОЇ СОЦІАЛІЗАЦІЇ: СУТЬ ТА ВИДИ**

***Анотація.** Досліджено вплив процесів соціалізації на перехідні мікроекономічні системи в короткотривалому, довготривалому і гіпердовготривалому ринкових періодах. Визначено поточні, віддалені і гіпервіддалені економічні ефекти соціалізації, а саме у короткотривалому ринковому періоді – негативний зворотний соціалізаційний ефект, в довготривалому періоді – нейтральний, а у гіпердовготривалому періоді – позитивний зворотний соціалізаційний ефект. Розглянуто соціалізацію мікроекономічних систем в контексті формування соціалізаційних ефектів. Зроблено висновок про те, що соціалізація мікроекономічних систем супроводжується формуванням зворотного ефекту соціалізації, під яким розуміється додатковий грошовий дохід, що формується в мікроекономічній системі через певний проміжок часу внаслідок підвищення продуктивної сили працівників.*

**Ключові слова:** соціалізація, мікроекономічна соціалізація, соціалізаційні витрати, зворотний ефект соціалізації.

*Bashnyanyn G. I.,  
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Theoretical and Applied Economics,  
Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Palasevych M. B.,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management,  
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University, Drohobytch*

*Lapchuk Y. S.,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management,  
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University, Drohobytch*

*Gorodyskyu T. I.,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management,  
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University, Drohobytch*

## SOCIALIZATIONAL EFFECT OF MICROECONOMIC SOCIALISATION: ESSENCE AND TYPES

**Abstract.** *The influence of socialization processes on transition microeconomic systems in the short-term, long-term and hyper-long-run market periods is investigated. The current, remote and hyper-remote economic effects of socialization, namely, in the short-term market period, are defined as negative converse socialization effect, in the long-term period it is neutral, and in the hyper-long-run period there is a positive converse socialization effect. It is concluded that the socialization of microeconomic systems is accompanied by the formation of the converse effect of socialization, which refers to the additional monetary income formed in the microeconomic system over a certain period of time as a result of the increase in the productive power of workers.*

**Key words:** socialization, microeconomic socialization, socialization costs, converse effect of socialization.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-07>

**Постановка проблеми.** Соціалізація економіки – одна з вагомих складових процесу розвитку сучасних економічних систем, причому як розвинутого, так і перехідного типу, тобто процесу світової економічної трансформації. Під нею прийнято розуміти процес, “...пов’язаний з підвищенням ролі людини, її здібностей і знань у виробництві” [11, с. 30], тобто такий розвиток та динаміку соціальної спрямованості економічних систем, в умовах якої певна частина чистого грошового доходу використовується для задоволення соціально-матеріальних та соціально-духовних потреб людини. У другій половині ХХ століття розвиток та поглиблення процесів соціалізації і максимальне задоволення соціально-матеріальних потреб людей стали основою подальшого економічного розвитку людської цивілізації, що зумовлює актуальність дослідження соціалізаційного ефекту мікроекономічної соціалізації, його суті та видів.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблемам соціалізації як процесу посилення соціальної спрямованості розвитку сучасних економічних систем приділено значну увагу в працях таких науковців, як: Башнянин Г. І., Верховод І. С., Горячук В. Ф., Загорський В. С., Рехлецький Є., Третяк Г. С., Попадинець О. В., Хом’як М. С. та ін.

Однак в економічній літературі соціалізація аналізувалася здебільшого з позицій її впливу на соціальні результати функціонування та розвитку тих чи інших економічних систем, тобто на людину як основний соціальний результат будь-якої господарської діяльності.

Тому на сьогодні недостатньо вивченими залишаються завдання, пов’язані з дослідженням теоретико-методологічних аспектів впливу соціалізації на функціонування і економічний розвиток мікроекономічних систем. Усе це свідчить про актуальність теми, а відтак зумовило вибір напряму дослідження в науковому і практичному аспектах.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження соціалізації мікроекономічних систем у контексті формування соціалізаційних ефектів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття та явище соціалізації багатогранне і багатогранне, вона стосується соціальної переорієнтації

національного виробництва, зменшення суспільної нерівності, гуманізації життя і продуктивної праці людини, динамічного розвитку та якісного піднесення соціальної сфери та зростання її ролі. Відповідно до розгляду і дослідження соціалізації економічних систем необхідно підходити з позицій як макроекономіки, так і мікроекономіки, виділяючи при цьому мікрорівень і макрорівень соціалізації [9; 12].

Наше дослідження стосується вивчення впливу процесів соціалізації на власне економічні результати діяльності, тобто на зміну результативних параметрів господарської діяльності. Відмінною особливістю нашого дослідження є те, що ми вивчаємо вплив процесів соціалізації на абстрактні (сильно абстраговані, без виділення певних внутрішньосистемних або внутрішньогалузевих ознак) економічні системи, а не на певні конкретні фірми конкретних галузей національної мікроекономічної системи.

З позицій рівнів функціонування національної економічної системи ми виділяємо два види соціалізації – макроекономічну і мікроекономічну. Мікроекономічна або гіпервисока соціалізація полягає у використанні частини грошового доходу на потреби соціально-матеріального розвитку членів трудового колективу. Ефективність мікроекономічної соціалізації детермінується низкою факторів, у тому числі тривалістю ринкового періоду. У короткотривалому ринковому періоді частина грошового доходу, яка вилучається з економічного потоку грошових доходів, обмежує можливості для зростання обсягів виробництва і підвищення рівня його економічної ефективності. Тому мікроекономічна соціалізація в цьому періоді є неефективна.

Частина грошового доходу, яка спрямовується на задоволення соціально-матеріальних потреб членів трудового колективу, виступає як певний виток із реального грошового потоку. Цей виток є тимчасовим, надалі він окупується, тобто трансформується в певну грошову ін’єкцію у реальний грошовий потік, але ця зворотна ін’єкція може відбутися лише за певний інтервал часу, а саме, коли грошові доходи, що спрямовуються на задоволення матеріально-соціальних потреб членів трудового

колективу, матеріалізуються в соціальному розвитку людини, яка стає більш продуктивною і результативною, а тому виступає якісно новим економічним фактором виробництва. Таким чином, соціальна витрата як певний виток із реального грошового доходу за певний період часу трансформується в соціальну вигоду як певну ін'єкцію в реальний грошовий дохід.

Певний виток із валового грошового доходу або економічну втрату певної мікроекономічної системи ми називаємо соціалізаційними витратами, а той додатковий грошовий дохід, що виникає як наслідок соціалізації та є продуктом чи результатом підвищення продуктивної сили людини, – зворотним ефектом соціалізації.

Підприємці як економічні суб'єкти витрачають кошти на соціальний розвиток, оскільки вони окупляться, причому, звичайно, за певний період часу. Коли у короткотривалому ринковому періоді зворотний ефект соціалізації ( $E_{sfd}$ ) є меншим за соціалізаційні витрати ( $I_s$ ), то в довготривалому ринковому періоді зворотний ефект соціалізації зрівноважується з витком грошових доходів, що формуються у процесі соціалізації:  $E_{sfd}=I_s$  (рис. 1).

Зрівноваження зворотного ефекту соціалізації з соціалізованими витратами спостерігається лише в точці соціалізаційної рівноваги мікроекономічної системи. Вліво від цієї точки зворотний ефект соціалізації менший від соціалізаційних витрат, а справа – більший. Справа від точки соціалізаційної рівноваги мікроекономічної системи ми спостерігаємо не тільки більший зворотний соціалізаційний ефект, але і конкретну закономірність – чим більший розрив, тим ефективніша (в суто економічному плані) соціалізація гіпервисокого порядку.

Якщо ж рівень гіпервисокої (мікроекономічної) соціалізації зростає зі зростанням обсягів сукупного

виробництва, тобто дедалі більша частина валового грошового доходу спрямовується на задоволення соціально-матеріальних потреб членів колективу, то точка соціалізаційної рівноваги формується на перетині двох висхідних кривих – кривої зворотного соціалізаційного ефекту і кривої соціалізаційних витрат (рис. 2). Різниця між цими кривими полягає в тому, що крива зворотного соціалізаційного ефекту крутіша і має більший кут нахилу, а крива соціалізаційних витрат – менш крута та пологіша і має значно менший кут нахилу.

Як правило, точка соціалізаційної рівноваги економічної системи знаходиться в зоні довготривалого ринкового періоду. Саме в цьому періоді неухильне зростання масштабів виробництва з одночасною соціалізацією частини валового грошового доходу породжує такий зворотний соціалізаційний ефект, який за величиною дорівнює величині соціалізованих витрат. За межами довготривалого ринкового періоду, а саме в гіпердовготривалому ринковому періоді зворотний соціалізаційний ефект більший від величини соціалізаційних витрат і він може дедалі більше відриватися від останніх.

За межами точки гіпервисокої соціалізаційної рівноваги зворотний ефект соціалізації більший від соціалізаційних витрат. Цю різницю між ними можна умовно позначити як плюс-зворотний ефект соціалізації (або позитивний зворотний ефект соціалізації, який за величиною перевищує соціалізаційні витрати). До точки рівноваги "E" зворотний ефект соціалізації менший від величини соціалізаційних витрат – це, так би мовити, мінус-зворотний ефект соціалізації, або негативний (від'ємний) зворотний ефект соціалізації.

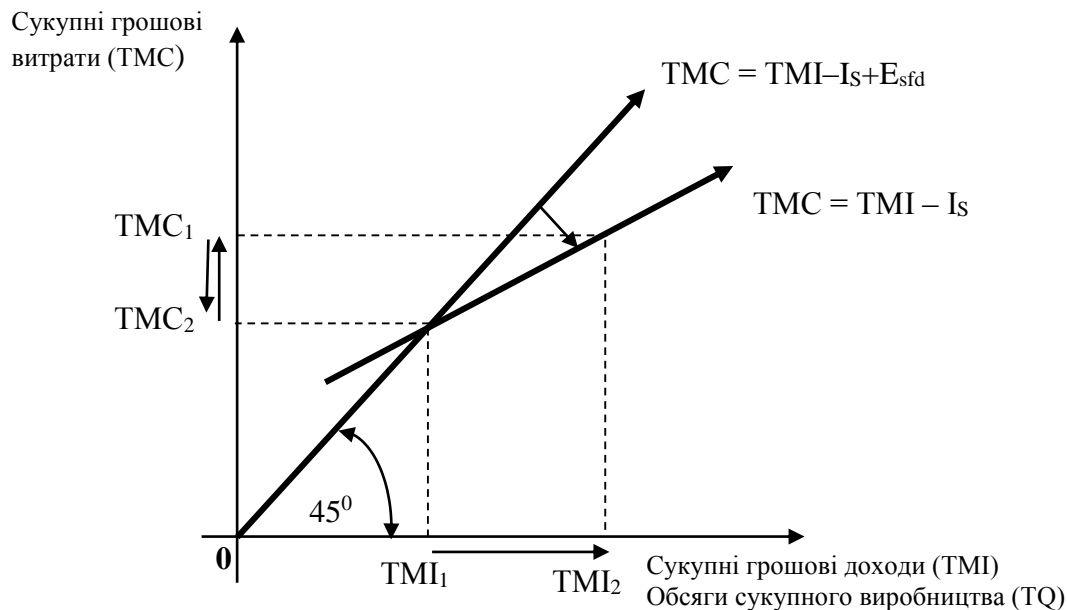
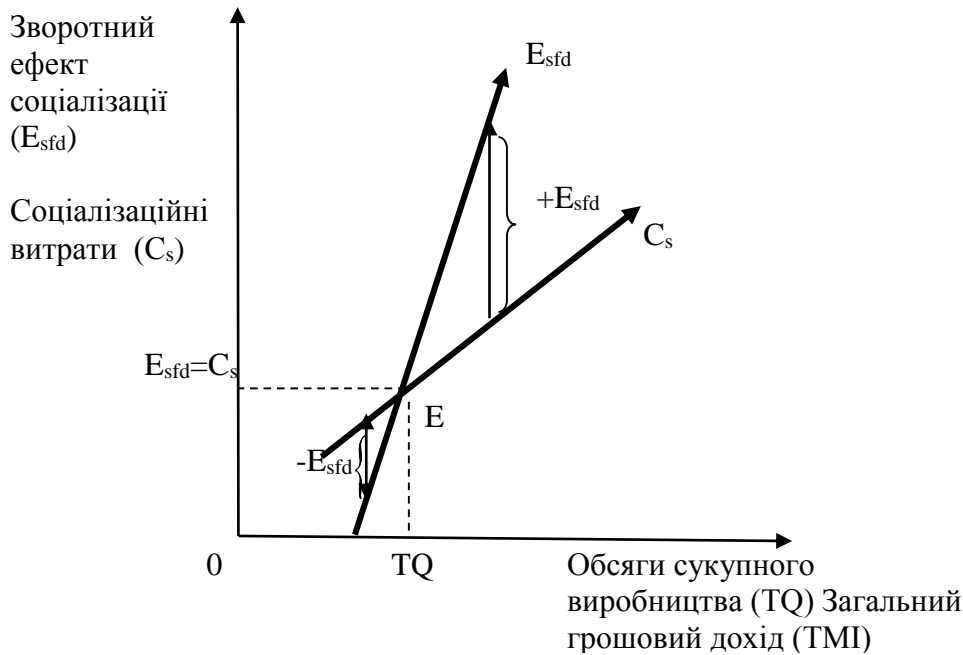


Рис. 1. Вплив гіпервисокої соціалізації на сукупні грошові витрати бізнесу (сукупні грошові доходи) в довготривалому ринковому періоді (канонічний варіант) (складено за [9, 12])



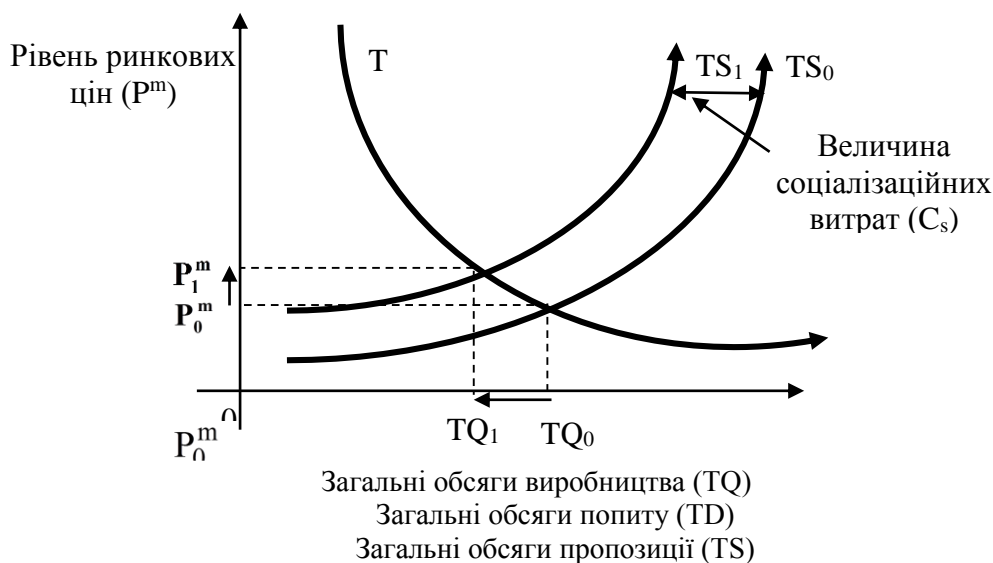
**Рис. 2.** Співвідношення кривих зворотного ефекту соціалізації і соціалізованих юшових витрат соціалізованих систем у довготривалому періоді (варіант посиленої соціалізації) (складено за [4, 7])

Позитивний зворотний ефект соціалізації починає посилено формуватися за межами довготривалого періоду, тобто він віддалений, точніше, гіпервіддалений, а тому дуже рідко помітний. З цієї причини соціалізаційні витрати прийнято розглядати як непродуктивні, тобто такі, які в економічному плані нічого не створюють, більше того, вони обмежують обсяги виробництва і занижують рівень економічної ефективності.

Тракування соціалізаційних витрат як непродуктивних найхарактерніше для класичної політичної економії, яка досліджувала економічні процеси в гіперфункціональному аспекті. Тому

цілком закономірно такі витрати трактувати як виток із загальних грошових доходів, а не як ін'єкцію в них.

У короткотривалому і особливо гіперкороткотривалому ринкових періодах соціалізовані витрати непродуктивні. Така ситуація на мікрорівні зумовлює реальний вплив на зміну ринкової рівноваги. Неefективність соціалізованих витрат у короткотривалому, а також гіперкороткотривалому ринкових періодах зумовлює зміщення вліво кривої ринкової пропозиції (кривої загальних обсягів виробництва мікроекономічних систем) (рис. 3).



**Рис. 3.** Вплив зміни соціалізаційних витрат на загальні обсяги виробництва мікроекономічних систем у короткотривалому ринковому періоді (складено за [6, 8])

Таке зміщення кривої ринкової пропозиції спричинює зростання рівня ринкових цін, стимулюючи інфляцію.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Отже, соціалізація мікроекономічних систем супроводжується формуванням зворотного ефекту соціалізації, під яким розуміється додатковий грошовий дохід, що формується в мікроекономічній системі через певний проміжок часу внаслідок підвищення продуктивної сили працівників. Соціалізаційні витрати – це певний виток із грошового доходу мікроекономічних систем, зворотний ефект соціалізації – певна ін'єкція грошового доходу. Характер співвідношення між соціалізаційними витратами і зворотним ефектом соціалізації залежить від тривалості ринкового періоду. В короткотривалому ринковому періоді зворотний ефект соціалізації менший, ніж соціалізаційні витрати, виникає негативний зворотний соціалізаційний ефект. У довготривалому ринковому періоді в певній його точці зворотний ефект соціалізації і соціалізаційні витрати зрівноважуються між собою. В точці соціалізаційної рівноваги мікроекономічних систем формується нульовий або нейтральний зворотний соціалізаційний ефект. У гіпердовготривалому ринковому періоді зворотний соціалізаційний ефект уже перевищує величину соціалізаційних витрат, виникає позитивний зворотний соціалізаційний ефект.

Перспективним напрямом подальших наукових досліджень даної проблематики є вивчення впливу процесів соціалізації на економічні результати діяльності, тобто на зміну результативних параметрів господарської діяльності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Башнянин Г. Ринкові економічні системи: проблеми структуризації, типологізації і становлення в перехідних економіках: Соціально-економічні дослідження в перехідний період / Г. Башнянин, В. Загорський, Є. Рехлецький // Щорічник наук. праць. – Львів : ІРД НАН України, 1997. – Вип. 2. – С. 258-263.
2. Башнянин Г. І. Деретуляційна еластичність економічних систем: поняття, загальна формула, типи і види / Г. І. Башнянин, Г. С. Третяк, М. С. Хом'як // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України : збірник науково-технічних праць. – Львів : НЛТУ України, 2010. – Вип. 20.11. – С. 81-90.
3. Башнянин Г. І. До питання негативної ефективності ринкової саморегуляції економічних систем / Г. І. Башнянин, Ю. І. Турянський, О. І. Дунас // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України : збірник науково-технічних праць. – Львів : НЛТУ України, 2013. – Вип. 23.7. – С. 120-124.
4. Башнянин Г. І. Ефективність макроекономічної дерегуляції в гіпердовготривалому ринковому періоді / Г. І. Башнянин, Г. С. Третяк, Н. Б. Буряк // Економіка: проблеми теорії і

практики: збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський ДНУ, 2010. – Вип. 262. Т. ІХ. – С. 2316-2324.

5. Башнянин Г. І. Капіталізація економічних систем: поняття, типи, ефективність / Г. І. Башнянин, Ю. І. Турянський, Н. Я. Юрків // Науковий вісник НЛТУ України : збірник науково-технічних праць. – Львів : НЛТУУ, 2012. – Вип. 22.1. – С. 148-154.
6. Долішній М. І. Становлення і розвиток систем економічного оцінювання в перехідних економіках: проблеми природи, типологізації і кліометричного аналізу / М. І. Долішній, І. М. Копич, В. С. Загорський // Економетричні методи і моделі в економіці: Теорія і практика. – Львів, 1998. – Ч. 1. – С. 8-20.
7. Економічні системи / [за ред. Г. І. Башнянина]. – Т. 2. – Львів : Вид-во ЛКА, 2011. – 496 с.
8. Горячук В. Системний аналіз процесу капіталізації економіки країни та визначення його як системи / В. Горячук // Теорія та практика державного управління. – 2010. – №1(28). – С. 270-278.
9. Верховод І. С. Соціалізація розподілу доходів в економіці України / І. С. Верховод // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – № 2 (26). – С. 51-56.
10. Кульчицький Я. В. Порівняння економічних систем (проблеми методології) / Я. В. Кульчицький, Б. В. Кульчицький. – Львів : Вид. центр імені І. Франка, 2007. – 318 с.
11. Попадинець О. В. Напрямки і форми соціалізації капіталістичної економіки / О. В. Попадинець // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". – 2013. – № 21. – С. 163-167.

## REFERENCES

1. Bashnyanin, G. I. (2013), Chasova efektyvnisty liberalizatsiy ekonomikhnyh system, Naykovyy visnyk Natsionalnogo lisotekhnichnogo universytetu Ukrainy : zbirnyk naukovykh prats, № 23.10, s. 132-139.
2. Bashnyanin, G. I. (2010), Deretulytsiyna elastychnisty ekonomikhnyh system: poniattia, zagalyna formula, typu i vydy, Naykovyy visnyk Natsionalnogo lisotekhnichnogo universytetu Ukrainy : zbirnyk naukovo-tekhniknykh prats, № 20.11, s. 81-90.
3. Bashnyanin, G. I. (2013), Do pytannia negatyvnoi efektyvnosti rynkovoii samoreguiatsii ekonomichnyh system, Naykovyy visnyk Natsionalnogo lisotekhnichnogo universytetu Ukrainy : zbirnyk naukovo-tekhniknykh prats, № 23.7, s. 120-124.
4. Bashnyanin, G. I. (1997), Rynkovi ekonomichni systemy: problemy strukturyzatsiyu, typologizatsiyu i stanovennya v perehidnykh ekonomichah, Sotsialno-ekonomichni doslidzhenya v perehidnyy period: Shorichnyk naykovykh prats, №2, s. 258-263.
5. Dolishniu, M. I. (1998), Stanovnyia i rozvytok system ekonomichnogo otsinyvanya v perehidnykh ekonomichah:problem pryrody, typologizatsiy I



kiometrykhnoho analyzy, Ekonometrychni metody i modeli v ekonomitsi: teoriya i praktyka, №2, s. 8-20.

6. Bashnyanin, G. I. (2012), Kapitalizatsia ekonomikhnykh system: ponyattia, typy, efektyvnitty, Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy : zbirnyk naukovuh prats, №22.1, s. 148-154.

7. Bashnyanin, G. I. (2011), Ekonomikhni systemy, Vydavnytstvo LKA, 496 s.

8. Goyrchuk, V. F. (2010), Systemnuy analiz protsesy kapitalizatsiy ekonomiky krainy ta vyznachennia iygo iyk systemy, Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, №1(28), s. 270-278.

9. Verchovod, I. S. (2014), Sotsializatsiy rozpodilu dohodiv v ekonomitsi Ukrainu, Zbirnyk naukovuh prats Tavriyscogo dergavnogo agrotekhnologichnogo universitetu, №2 (26), s. 51-56.

10. Kylchytskyy, A. V. (2007), Porivniannia ekonomichnykh system (problem metodologoy), Vyd. tsentr imeni I. Franka, 318 s.

11. Popadunetsy, O. V. (2013), Naprymcy i formu sotsializatsiy capitalistuchoy economicu, Visnuc Natsionalnogo tekhnichnogo universitetu "Charcivscuy politekhnichnuy instytut", № 21, s. 163-167.

УДК 334.012.82 : 339.14

Міценко Н. Г.,  
д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки; Львівський торговельно-економічний  
університет, м. Львів

## ВІДОБРАЖЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЧНИХ ТЕОРІЯХ

**Анотація.** У статті представлено відображення інтеграційних процесів в економічних теоріях та концепціях. Систематизовано підходи до трактування категорії “інтеграція” як наукової абстракції, як процесу організаційних трансформацій, як системної сукупності суб’єктів, як характеристики стану суб’єкта (системи). Представлено порівняльний змістовий аналіз дефініцій “інтеграція” та “кооперування”, “об’єднання”, “координація”, “комбінування”, “диференціація”, “спеціалізація”, “співпраця”, “концентрація”, “диверсифікація”. Виокремлено інтеграційні мотиви суб’єктів-учасників інтеграційних процесів. Визначено сутнісно-критеріальні ознаки інтеграційних процесів. Обґрунтовано необхідність трактування інтеграції суб’єктів господарювання як процесу їх організаційних трансформацій та створення цілісного господарського механізму з метою досягнення спільної стратегічної мети через об’єднання діяльності щодо її досягнення, посилення взаємодії та координацію бізнес-процесів, упорядкування відповідальності й компетенцій, взаємоузгодження використання ресурсного потенціалу. Запропоновано розглядати організаційний результат об’єднання учасників в процесі інтеграції як інтегровану структуру.

**Ключові слова:** інтеграція, інтеграційний процес, інтегрована структура, інтеграційні мотиви суб’єктів-учасників, сутнісно-критеріальні ознаки інтеграції.

Mitsenko N. G.,  
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Lviv University of Trade  
and Economics, Lviv

## REPRESENTING INTEGRATION PROCESSES IN ECONOMIC THEORIES

**Abstract.** The article considers the representing of integration processes in economic theories and concepts. The approaches to the interpretation of the category "integration" as a scientific abstraction, as a process of organizational transformations, as a systemic set of subjects, as characteristics of the subject state (system), are systematized. The comparative analysis of the definitions of "integration" and "cooperation", "association", "coordination", "combination", "differentiation", "specialization", "coworking", "concentration", "diversification" is presented. The integration motives of the participants of the integration processes are singled out. The essence-criterion signs of integration processes are determined. The necessity of interpreting the integration of business entities as a process of their organizational transformations and creation of an integral economic mechanism with the aim of achieving a common strategic goal through the unification of activity in relation to its achievement, strengthening of interaction and coordination of business processes, streamlining of the responsibility and competencies, co-ordination of the resource potential use, is substantiated. It is proposed to consider the organizational result of the participants unification in the process of integration as an integrated structure.

**Key words:** integration, integration process, integrated structure, integration motives of participating actors, essence-criterion signs of integration.

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-08>

**Постановка проблеми.** Посттрансформаційний та посткризовий етап розвитку економіки України, для якого характерні зменшення обсягів діяльності економічних агентів, погіршення показників ефективності господарювання та використання

ресурсного забезпечення, невисока конкурентоспроможність продукції та, як наслідок, – низька внутрішньо- і зовнішньоекономічна активність, насичення внутрішнього ринку імпортою продукцією, сповільнення темпів розвитку національного

господарства, посилення структурних та галузевих деформацій, потребує теоретичного обґрунтування та практичної імплементації більш ефективних механізмів функціонування на всіх рівнях управління. Як доведено світовою практикою, дієвими резервами концентрації економічного потенціалу, покращення ефективності та зростання конкурентоспроможності на мікрорівні є інтеграційні процеси. Відповідно, суттєво активізуються наукові пошуки створення нових моделей горизонтальної і вертикальної інтеграції функціонально взаємопов'язаних галузей і сфер економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та практичним засадам інтеграції суб'єктів господарювання присвячені праці О. Амоші, П. Буряка, М. Войнаренка, В. Гесця, В. Горбатова, М. Кизима, А. Пилипенка, М. Портера, С. Соколенка, І. Сторонянської, А. Стерлігової, А. Дж. Стрікланда, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, А. Череп та ін. Позитивно оцінюючи наукові надбання зазначених вчених, слід наголосити, що потребує теоретичного узагальнення сучасне бачення сутності інтеграції та її відображення в економічних теоріях та концепціях як теоретико-методологічного базису розвитку інтеграційних процесів.

**Постановка завдання** полягає у теоретичному узагальненні та систематизації відображення інтеграційних процесів у наукових теоріях та концепціях, уточненні сучасного трактування категорії “інтеграція”.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досвід розвинених країн світу свідчить про вагомую роль інтеграційних процесів у ринковій економіці. В США 100 найбільших корпорацій забезпечують більше половини ВНП і основну частину промислових НДДКР. У Японії 6 провідних промислово-фінансових груп забезпечують 25% загального обсягу продажу і сукупних активів реального сектора [1].

Генезис категорії “інтеграція” свідчить про його походження від латинських слів “integratio”, що означає “відновлення, заповнення” та “integres” – цілий. В деяких джерелах подається походження цього терміна від французького “integration” – включення, залучення, вростання.

Тривалий час класики економічної науки, в т.ч. К. Маркс, розглядали інтеграцію як співпрацю, кооперацію праці, представляючи соціалістичну інтеграцію як найвищу форму розвитку кооперації праці.

Термін “інтеграція” в системі економічних відносин почав застосовуватися в 30-х роках ХХ ст. для визначення форми міжнародних інтеграційних процесів (міжнародного поділу праці, міжнародної виробничої кооперації) під впливом інтернаціоналізації національних господарств [2, с. 22-23]. Відповідно, розуміння такої інтеграції давалося по-різному представниками раннього і пізнього неолібералізму (М. Алле, Б. Баласса, В. Репке), корпоративізму (С. Рольф, У. Росту), структуралізму (Г. Мюрдаль), неокейсіанства (Р. Купер), дирижизму (Р. Санвальд, Я. Тінберген, І. Штолер).

В період командно-адміністративної економіки вивчення сутності та видового різноманіття інтеграційних процесів фактично зводилося до розгляду прояву соціалістичної економічної інтеграції при створенні адміністративним шляхом виробничих (невиробничих) об'єднань, агропромислових об'єднань та комплексів. Перехід до ринкових відносин в економіці, поширення процесу глобалізації суспільства актуалізували наукові дослідження стосовно доцільності, сутності, напрямів, форм інтеграції як джерела додаткових конкурентних переваг та інструменту зміцнення життєздатності суб'єктів господарювання, підвищення ефективності економік регіонів та країн. Як наслідок, еволюція теорії інтеграції в контексті динамічності та невизначеності середовища функціонування суб'єктів господарювання, посилення глобалізаційних процесів та інтеграційних ініціатив як у вітчизняній, так і у світовій економіці спрямована на розробку теоретико-методологічних засад формування та забезпечення ефективного розвитку інтегрованих структур у довготривалій перспективі як основи економічного розвитку суспільства.

На сучасне трактування сутності інтеграції, інтеграційного процесу, інтегрованої структури наклали відбиток різноманітні наукові теорії (табл. 1) та концепції (табл. 2).

Таблиця 1

**Відображення інтеграційних процесів у наукових теоріях**  
(узагальнено за [3-7])

Наукові теорії	Коментар
1	2
Теорія фірми	Інтегрована структура є самостійним структурним елементом економіки, діяльність якого націлена на максимізацію прибутку. Абсолютизація виробничої функції: інтегрована структура розглядається як сполучна ланка між суб'єктами-постачальниками ресурсів та суб'єктами-споживачами.
Теорія систем	Інтегрована структура як об'єкт системного дослідження є єдиним цілим, включає складові елементи з іманентними їм внутрішніми і зовнішніми зв'язками та властивостями
Теорія трансакційних витрат	Основа інтегрованої структури складає “пучок” контрактів між власниками окремих ресурсів (чинників виробництва): загальних, специфічних та інтерспецифічних. Вона розглядається як сукупність суб'єктів-учасників, явних і неявних контрактів, традицій і правил, що визначають межі їх поведінки. При цьому розрізняють відносини між суб'єктом-учасником інтегрованої структури та його працівниками та між суб'єктами-учасниками в межах інтегрованої структури. Внаслідок використання специфічних та інтерспецифічних ресурсів створюється синергетичний ефект.

Продовження табл. 1

1	2
Теорія зацікавлених сторін (“стейкхолдерів”)	Інтегрована структура розглядається як організаційне утворення, через яке різні сторони (суб’єкти-учасники, працівники, власники, контрагенти тощо) вирішують свої завдання, як сукупність їх інтересів та відносин. Через управлінський вплив здійснюється взаємозв’язок між інтересами стейкхолдерів та ступенем їх реалізації.
Теорія організації	В процесі інтеграції між учасниками встановлюються стійкі довгострокові партнерські відносини, що базуються на розподілі та кооперації праці. Незалежно від форми власності та організаційно-правової форми внаслідок інтеграційних процесів формується єдиний господарський механізм, всі елементи якого функціонують для досягнення спільної мети шляхом реалізації узгодженої економічної політики.
Еволюційна теорія	Специфіка зв’язків суб’єктів-учасників в межах інтегрованої структури, а також інтегрованої структури з суб’єктами-учасниками, постачальниками виробничих ресурсів і споживачами продукції пояснюється організаційною рутинною. Існуючі зв’язки виступають окремими сторонами загального виробничого процесу, а істотним питанням є ефективність функціонування у будь-який конкретний момент часу і можливість його покращення у перспективі.
Теорія ігор	Інтеграція передбачає раціональне формулювання єдиної мети розвитку учасників об’єднання (в умовах конфлікту їх інтересів, намагань учасників отримати максимальний індивідуальний ефект та мінімізувати витрати), пошук найбільш ефективних засобів її досягнення, оцінювання витрат та очікуваних переваг учасників від взаємодії, врахування можливих змін зовнішнього середовища
Теорія ресурсної залежності	Інтеграція розглядається як система координації учасників в процесі розподілу ресурсів, здійснювана з метою отримання ними ключових ресурсів та зниження залежності від зовнішнього середовища
Теорія життєвих циклів	Розвиток інтегрованих структур слід розглядати у взаємозв’язку з адаптацією до життєвих циклів продуктів і технологій. Зміна життєвих циклів продуктів і технологій може змінити і навіть нівелювати потребу в інтеграції учасників об’єднання.
Теорія логістичного управління	Представлення інтегрованої структури як системи логістичних процесів, що утворюють (трансформують) потоки товарно-матеріальних і нематеріальних цінностей, які виходять за межі системи, та як організації логістичних потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових, сервісних та ін.) на основі синхронізації їх взаємодії. Орієнтація управління інтегрованою структурою на загальні цілі та ефективність логістичного ланцюга.
Теорія прав власності	Вплив прав власності на мотиви й економічну поведінку учасників інтеграційних процесів. Формування інструментарію захисту прав власності. Вирішення проблем перехресного володіння правами власності та передачі прав контролю.
Теорія агентських відносин	Розгляд інтегрованої структури бізнесу як системи відносин “принципал – агент”. Інтегрована структура характеризується системою взаємозв’язків між інтенсивністю роботи менеджерів і оплатою їх праці, між інтенсивністю роботи менеджерів суб’єктів-учасників та ефективністю інтегрованої структури загалом, між керівниками і працівниками. Підкреслюється визначальний вплив інтересів керівників (працівників) на виробничу і ринкову політику інтегрованої структури та організація взаємодії учасників інтегрованої структури за принципами змагальності, участі у прибутках, коаліції.
Теорія економічної влади	Інтеграційні процеси повинні розглядатися в контексті власних відносин: організаційної влади менеджменту кожного учасника інтегрованої структури, влади учасника-інтегратора над іншими учасниками, влади інтегрованої структури на ринку, влади інтегрованої структури в політичних та соціальних процесах
Теорія груп	Стимулювання потенційних учасників інтеграційних процесів до спільної діяльності задля досягнення мети інтеграції (групової мети) повинно здійснюватися через селективні стимули: формування відповідного (вагомого) місця в інтегрованій структурі, примус до об’єднання чи іншим шляхом
Теорія ролей	Кожен учасник інтегрованої структури виконує визначену роль. Інтегрована структура розглядається як сукупність взаємопов’язаних ролей, спільно виконуваних учасниками
Теорія команд	Ефективність інтегрованої структури обумовлюється оптимальним розподілом функцій та повноважень між учасниками, рівнем їх координації та взаємодії, достатністю та доступністю інформаційного забезпечення діяльності
Теорія навчання	Рішення про участь у інтеграційних процесах суб’єкти підприємництва приймають, виходячи з набутого ними досвіду (як позитивного, так і негативного) участі у спільній діяльності. Коопераційні зв’язки потенційних учасників впливають на їх сприйняття колективних дій.

1	2
Теорія соціального обміну	Соціальний обмін розглядається як неперервний взаємовигідний процес. Інтеграційні мотиви (інтереси) учасників формуються у вигляді очікуваних конкретних результатів від інтеграційної взаємодії.
Теорія інформаційної вартості	Роль інформації в інтеграційних процесах не обмежується комунікаційною функцією. Інформація розглядається як важливий ресурс, що має свою вартість. В процесі інтеграції генерується нова інформація. В основу інтеграції покладається інформаційна модель випереджаючого системного відображення потрібних об'єктів та їх середовища.

Сформувався низка методологічних підходів до дослідження інтеграційних процесів. Так, неокласичний (технологічний) підхід в якості основних мотивів до інтеграції розглядає підвищення алокативної ефективності, подолання бар'єрів входження на ринок, досягнення економії через ефекти масштабу та різноманітності, отримання монополістичних переваг тощо. При цьому коло потенційних учасників та інтеграційні взаємозв'язки між ними обумовлюються умовами єдиного технологічного процесу та формуються шляхом спеціалізації і диференціації виробництва, синхронізації бізнес-процесів, гармонізації ресурсного потенціалу учасників, збалансованості інновацій. Крім цього, В. Дикань виокремлює інституційний підхід (інтеграція розглядається з точки зору трансакційних витрат, агентських відносин і впливу на них розподілу прав власності, еволюції різних економічних інститутів) та підхід з позицій динамічних порівняльних переваг (інтеграція як напрям адаптації до життєвих циклів продуктів і технологій) [4, с. 121].

В межах теорії управління соціально-економічними системами виокремимо такі підходи: системний (полягає в трактуванні інтегрованої

структури як системи, в якості складових якої виступають учасники, процеси, потоки тощо, а результатом функціонування – синергетичні ефекти), інформаційний (покладає в основу розвитку інтеграційних процесів та інтеграційної взаємодії їх потенційних учасників наявність та володіння інформацією), стратегічний (реалізується через досягнення балансу інтересів учасників, формування ієрархії цілей інтегрованої структури, стратегічне управління її цінністю), комунікаційний (представляє інтеграцію як обмін міжособистісними комунікаціями як всередині кожного суб'єкта-учасника, так і між ними в межах інтегрованої структури), ресурсно-компетентісний (передбачає розмежування ресурсів і компетенцій учасників для забезпечення потреб інтегрованої структури, створення композиції компетенцій і виокремлення ключових, акцентування на використанні потенціалу інтеграції задля випереджального створення нових та нового застосування наявних компетенцій), логістичний (представлення інтегрованої структури як логістичної системи та організації логістичного управління вздовж ланцюга створення цінності).

Таблиця 2

### Відображення інтеграційних процесів в основних наукових концепціях (узагальнено за [3-7])

Наукові концепції	Коментар
1	2
Концепція економічної залежності	Інтеграція базується на економічних інтересах, їх узгодженні та підпорядкуванні, вирішенні проблеми “конфлікту інтересів”. Економічна залежність між суб'єктами призводить до залежності інтересів та визначає зміст дій суб'єкта в межах чужих інтересів.
Концепція логістичної інтеграції	Інтеграційний процес охоплює (прямо чи опосередковано) окремі підприємства, організації, системи, задіяні в основних чи супутніх потоках. Основними принципами логістичної інтеграції є: координація руху матеріального потоку від закупівлі матеріально-технічних ресурсів до постачання готової продукції (логістична координація); інтеграція управління і контролю над матеріальним потоком (управлінська інтеграція); єдина технологія організації матеріального потоку (технологічна інтеграція); адаптація логістичної системи до умов внутрішнього і зовнішнього середовища (адаптивна інтеграція); раціональна інтеграція всіх елементів логістики (організаційна інтеграція).
Концепція концентричних кіл	Внутрішнє коло інтегрованої структури (інтеграційне ядро) базується на участі в капіталі та майні і тому визначає основні аспекти діяльності всіх учасників інтеграційного процесу. Наступне коло інтегрованої структури створюється учасниками, що знаходяться під владним впливом внутрішнього кола. Зовнішнє коло складають учасники, інтеграція з якими побудована на контрактах та контролі над ресурсами.
Концепція економіки, орієнтованої на знання	Інтегрована структура розглядається як потік знань, що можуть бути швидко трансформовані у створювані цінності. Метою інтеграції є обмін знаннями (дифузія інновацій) або залучення необхідних знань (поглинання чи включення до складу учасників), внаслідок чого підвищується капіталізація й конкурентоспроможність інтегрованої структури.

1	2
Концепція маркетингу партнерських відносин	Головним активом інтегрованої структури є партнерські відносини з точки зору забезпечення життєздатності, ризикозахисності та прибутковості в довгостроковій перспективі. В якості об'єкта управління виступають відносини (комунікації) з покупцями (іншими учасниками).
Концепція міжфірмових мереж	Міжфірмові мережі (не менше трьох учасників) розглядаються як специфічна форма співробітництва і взаємозв'язків між господарюючими суб'єктами. Останні не об'єднують свою діяльність, а узгоджують функції і встановлюють стійкі довготривалі взаємовідносини.
Концепція динамічних спроможностей	Передбачає орієнтацію на новітні джерела конкурентних переваг, пов'язані із спільним навчанням, перебудовою ключових компетенцій, впровадженням інновацій, гармонізацією взаємовпливів ресурсних потенціалів учасників
Концепція макро-генерацій	Економіка розглядається як мережа старих і нових комбінацій продуктивних сил, а підприємництво – як здійснення нових комбінацій через переливання ресурсів у зони більш високої продуктивності. Формування інтегрованих структур дозволяє виявити нові можливості у використанні активів учасників.
Концепція соціальної відповідальності	Передбачає соціальну відповідальність учасників інтеграції перед своїми працівниками, а інтегрованої структури – перед учасниками, контрагентами, суспільством, громадами; участь інтегрованих структур у вирішенні соціальних питань території, прозорість та екологічність діяльності

З доречністю ресурсно-орієнтованого підходу до вивчення інтеграції погоджується Г. Антонов [8]. Разом з тим, автор зазначає і такі методологічні підходи, як маркетинговий (реалізується через вивчення стану й перспектив розвитку ринку, на якому функціонує чи буде функціонувати інтегрована структура), ситуаційний (передбачає забезпечення життєздатності й стійкості інтегрованої структури, потенціалу її розвитку з урахуванням збурень середовища функціонування) та випадковий (пов'язує можливості реалізації інтеграційних ініціатив з наявністю фінансових ресурсів чи можливостей їх залучення).

В [3; 5; 9] концепції розвитку інтеграції пропонується розглядати за двома групами: ті, що пояснюють мотивацію інтеграційних процесів, та ті, що акцентують на механізмі функціонування інтегрованої структури.

М. Босовська наголошує на полігамному характері категорії “інтеграція” та пропонує розглядати її у широкому (як соціоекономічний феномен; філософія бізнесу; ідеологія (концепція) співпраці; універсальна закономірність соціоекономічного розвитку; підхід до управління; сукупність економічних відносин; принцип ринкової поведінки) та у вузькому розумінні (як цілісність; стан інтегрованої системи; результат інтеграційного процесу; процес здійснення інтеграції; форма діяльності господарської структури; стратегія розвитку, зростання, модернізації; система поєднання процесів та результатів інтеграції; методологія дослідження; засіб адаптації елементів інтеграційної системи до середовища існування) [10, с. 61].

Дослідження сучасних літературних джерел показало відсутність єдиного підходу до трактування сутності інтеграції, систематизації та класифікації її видів, ознак, особливостей тощо. Вивчення трактувань категорії “інтеграція” вітчизняними та зарубіжними вченими дозволило систематизувати точки зору науковців за такими основними

напрямами: інтеграція як наукова абстракція (М. Альошин, С. Мочерний та ін.); інтеграція як процес організаційних трансформацій (Г. Головченко, Є. Крикавський, О. Похильченко, І. Сторонянська, Н. Чорна, О. Чорна, С. Шульдц та ін.); інтеграція як системна сукупність суб'єктів (Л. Ганущак-Єфіменко, М. Кизим, С. Мочерний, Н. Пархоменко, А. Пилипенко, В. Рибалкін, Л. Самосьонок, М. Штукар, І. Яцкевич та ін.); інтеграція як характеристика стану суб'єкта (системи) (Г. Головченко, С. Іткулов, А. Маршалл та ін.).

Разом з тим, Є. Крикавський та О. Похильченко [11, с. 42-44] розрізняють підходи до визначення інтеграції в економічній літературі на абстрактному рівні та на суб'єктному рівні, що, на наш погляд, є дещо спрощеним і таким, що не відображає сутнісних відмінностей у трактуванні досліджуваного поняття. При цьому звертається увага на необхідність розгляду інтеграції відносно підприємства, з одного боку, всередині самого підприємства як економічної системи, з другого боку, як процесу його взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища.

З іншого боку, в [12, с. 26] пропонується трактування інтеграції у взаємозв'язку з поняттями “стан”, “процес”, “результат”, “функціонування”, “розвиток” як процесу об'єднання економічних систем у систему вищого рівня, елементи якої взаємопов'язані і спільно функціонують для забезпечення розвитку кожного з них та системи в цілому з метою отримання синергетичного ефекту, обумовленого передусім емерджентними властивостями новоствореної системи. В даному визначенні дещо розмитим є визначення учасників інтеграційної взаємодії як “елементів економічної системи”. З іншого боку, метою економічної інтеграції внаслідок різноманітності інтеграційних мотивів суб'єктів-учасників інтеграційних процесів може бути не лише орієнтація на отримання синергетичного ефекту. Узагальнення літературних джерел

свідчить, що такими інтеграційними мотивами можуть бути: просування товарів і послуг на нові ринки; поєднання інтересів, засобів і ресурсів учасників; заохочення інвестицій; впровадження інновацій; підвищення ефективності використання фінансових і трудових ресурсів, інтелектуального потенціалу; підвищення ефективності діяльності; оптимізація параметрів виробництва продукції; зниження рівня невизначеності у постачанні сировини; зниження рівня невизначеності у збуті продукції; технологічне переоснащення; підвищення конкурентоспроможності на ринку діяльності та ефективне використання специфічних конкурентних переваг та ін. Підкреслимо, що при цьому цілі суб'єктів-учасників інтегрованих структур можуть відрізнятися (і навіть бути протилежними), така відмінність може існувати і порівняно із загальною метою самої інтегрованої структури. Таке неспівпадіння цілей актуалізує потребу формування "деревця цілей" та обґрунтування єдиної мети функціонування та розвитку інтегрованої структури для всіх її учасників.

Звертаючи увагу на багатоаспектність поняття "інтеграція", С. Білоусова [13, с. 64] наголошує на інваріантних ознаках, сукупність яких утворює систему концептуального підходу до політико-економічного дослідження проблеми:

– універсальність та поліморфічність інтеграції, що стосується онтологічної та гносеологічної сторін соціально-економічної сфери, де інтеграція пронизує всі сфери економічних відносин, на всіх стадіях відтворення та ієрархічних рівнях;

– неперервний зв'язок процесу і результату (інтеграція як процес є злиттям раніше диференційованих елементів в єдине ціле, наслідком якого є поява нових якісних та потенційних можливостей цієї цілісності та зміна властивостей самих елементів; інтеграція як результат – цілісність та впорядкованість функціонування елементів цілого);

– діалектична обумовленість інтеграції та диференціації;

– органічна єдність цілого та його складових частин, що зумовлює структуру розвитку інтеграції на основі зв'язків між частинами, що інтегруються.

Розкриттю сутності категорії "інтеграція" сприяє її порівняння із змістом таких понять, як "кооперування", "координація", "комбінування", "об'єднання", "співпраця", "диференціація", "диверсифікація", "концентрація", "спеціалізація", що досить часто використовуються науковцями в єдиному контексті (рис. 1).

Уточнюючи визначення інтеграції, звернемо увагу на такі ознаки:

– зазначення сутнісно-змістової характеристики: інтеграція є процесом організаційних трансформацій суб'єктів господарювання, що відбувається через об'єднання їх стратегічних цілей та діяльності щодо їх досягнення; посилення взаємодії та координацію бізнес-процесів; упорядкування компетенцій та відповідальності; взаємоузгодження використання ресурсного потенціалу;



Рис. 1. Змістова характеристика взаємозв'язків категорії "інтеграція"

– конкретизація мети інтеграції (інтеграційної ідеї): в якості мети інтеграції найчастіше зазначається підвищення ефективності (оптимізація) діяльності суб'єктів господарювання, розширення присутності та підвищення конкурентоспроможності на ринку (в т.ч. за рахунок підвищення конкурентоспроможності продукції), економія трансакційних витрат, забезпечення економічної безпеки та стійкого розвитку діяльності, впровадження інновацій та модернізації основних засобів, отримання синергетичного ефекту та ін.;

– визначення певних умов, за яких відбувається інтеграція: наявність спільної стратегічної мети, зацікавленість (інтеграційні мотиви) суб'єктів-учасників у взаємодії, фінансово-економічні або виробничо-технологічні зв'язки суб'єктів-учасників;

– виділення результату інтеграції: створення якісно нової організаційної структури – цілісного господарського механізму з конкретизацією функцій, принципів функціонування та відповідальності суб'єктів-учасників, ролі суб'єкта-інтегратора, формування органу управління (координації) та юридичним оформленням взаємодії суб'єктів-учасників.

Таким чином, інтеграцію суб'єктів господарювання слід розглядати як процес їх організаційних трансформацій та створення цілісного господарського механізму з метою досягнення спільної стратегічної мети через об'єднання діяльності щодо її досягнення, посилення взаємодії та координацію бізнес-процесів, упорядкування компетенцій та відповідальності, взаємоузгодження використання ресурсного потенціалу.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Поширення інтеграційних процесів в сучасних економічних умовах є нагальною потребою, що визначається вимогами ринку, європейськими орієнтирами розвитку вітчизняної економіки. Інтеграцію слід розглядати як процес організаційних трансформацій суб'єктів-учасників та створення цілісного господарського механізму з метою досягнення спільної стратегічної мети через об'єднання діяльності щодо її досягнення, посилення взаємодії та координацію бізнес-процесів, упорядкування компетенцій та відповідальності, взаємоузгодження використання ресурсного потенціалу.

Найбільш коректним є позначення організаційного результату об'єднання учасників у процесі інтеграції як інтегрованої структури, що підкреслює, з одного боку, результативний аспект інтеграції, з іншого, – поєднання в цілому окремих елементів.

Поглиблюючи дослідження, слід розглянути можливість участі вітчизняних підприємств в інтеграційних процесах у різних сферах економіки через формування інтегрованих систем.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Чорна О. Ю. Дефініції інтеграції [Електронний ресурс] / О. Ю. Чорна. – Режим доступу :

[http://vuzlib.com.ua/articles/book/1443-Definicii\\_integracii/1.html](http://vuzlib.com.ua/articles/book/1443-Definicii_integracii/1.html)

2. Головченко Г. Еволюція та сутність інтеграції як економічної категорії / Г. Головченко // Економічний вісник НГУ. – 2009. – № 4. – С. 21-25.

3. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А. А. Пилипенко. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2008. – 380 с.

4. Дикань В. В. Теоретичні основи інтеграційного розвитку підприємств вітчизняного машинобудування / В. В. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 43. – С. 119-124.

5. Іванов Ю. Б. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління : монографія / Ю. Б. Іванов, А. А. Пилипенко. – Х. : ВД “Інжек”, 2012. – 400 с.

6. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособ. / Ю. П. Сурмин. – К. : МАУП, 2003. – 368 с.

7. Мазаракі А. А. Теоретичні та методологічні засади формування інтеграційної стратегії підприємств / А. А. Мазаракі, М. В. Босовська // Бізнес Інформ : наук. журнал. – 2013. – № 7. – С. 299-308.

8. Антонов Г. Формирование интегрированных образований в химии и нефтехимии [Электронный ресурс] / Г. Антонов. – Режим доступа : [http://www-executive.ru/publications/specialization/article\\_1271](http://www-executive.ru/publications/specialization/article_1271).

9. Скопенко Н. С. Теоретичне обґрунтування інтеграції суб'єктів господарювання / Н. С. Скопенко // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць. – К. : ВПЦ “Київський ун-т”, 2011. – Вип. 26. – С. 187-195.

10. Босовська М. В. Теоретичні засади інтеграційного процесу / М. В. Босовська // Економічний часопис-XXI. – 2013. – № 5-6. – С. 60-63.

11. Крикавський Є. В. Концепція кластера у формуванні потенціалу конкурентоздатності деревообробних підприємств : монографія / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2012. – 352 с.

12. Карпенко О. О. Інтеграція як імператив розвитку сучасної економіки / О. О. Карпенко, О. Є. Бабина // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 3 (153). – С. 22-30.

13. Білоусова С. В. Дефініції поняття “інтеграція” та його ролі в конкурентному ринковому процесі [Електронний ресурс] / С. В. Білоусова. – Режим доступу : <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/35506/17-Biloysova.pdf>.

## REFERENCES

1. Chorna, O. Yu. Definitсии intehtratsii [Online], available at: [http://vuzlib.com.ua/articles/book/1443-Definicii\\_integracii/1.html](http://vuzlib.com.ua/articles/book/1443-Definicii_integracii/1.html).

2. Holovchenko, H. (2009), Evoliutsiia ta sutnist' intehtratsii iak ekonomichnoi katehorii, Ekonomichnyj visnyk NHU, vol. 4, pp. 21-25.



3. Pylypenko, A. A. (2008), *Stratehichna intehratsiia pidpriemstv: mekhanizm upravlinnia ta modeliuvannia rozvytku*, INZhEK, Kharkiv.
4. Dykan, V. V. (2013), *Teoretychni osnovy intehratiinoho rozvytku pidpriemstv vitchyznianoho mashynobuduvannia*, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 43, pp. 119-124.
5. Ivanov, Yu. B. and Pylypenko, A. A. (2012), *Intehratiinyi rozvytok subiektiv hospodariuvannia: teoretychne obgruntuvannia ta orhanizatsiia upravlinnia*, INZhEK, Kharkiv.
6. Surmyn, Yu. P. (2003), *Teoriia system y systemnyi analiz*, MAUP, Kyiv.
7. Mazaraki, A. A. and Bosovska, M. V. (2013), *Teoretychni ta metodolohichni zasady formuvannia intehratiinoi stratehii pidpriemstv*, *Biznes Inform*, vol. 7, pp. 299-308.
8. Antonov, G. *Formirovanie integrirovannykh obrazovaniy v himii i neftehimii* [Online], available at: [http://www.executive.ru/publications/specialization/article\\_1271](http://www.executive.ru/publications/specialization/article_1271).
9. Skopenko, N. S. (2011), *Teoretychne obgruntuvannia intehratsii subiektiv hospodariuvannia*, *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, vol. 26, pp. 187-195.
10. Bosovska, M. V. (2013), *Teoretychni zasady intehratiinoho protsesu*, *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, vol. 5-6, pp. 60-63.
11. Krykavskiy, Ye. V. and Pokhylchenko, O. A. (2012), *Kontseptsii klastera u formuvanni potentsialu konkurentozdatnosti derevoobrobnykh pidpriemstv*, *Vyd-vo Lvivskoi politekhniki*, Lviv.
12. Karpenko, O. O. and Babyna, O. Ye. (2014), *Intehratiia yak imperatyv rozvytku suchasnoi ekonomiky*, *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 3 (153), pp. 22-30.
13. Bilousova, S. V. *Definitzii poniattia "intehratiia" ta yoho roli v konkurentnomu rynkovomu protsesi* [Online], available at: <http://dspace.nbu.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/35506/17-Bilousova>.

УДК 659.113.26: 339.174

Бойчук І. В.,  
к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів

Семак Б. Б.,  
д.е.н., проф., проректор з наукової роботи, професор кафедри маркетингу, Львівський  
торговельно-економічний університет, м. Львів

## РЕКЛАМА ТА PR У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ВИСТАВКАХ І ЯРМАРКАХ

**Анотація.** У статті обґрунтовано місце реклами та PR у системі маркетингових комунікацій підприємства, які використовуються під час участі у виставково-ярмаркових заходах. З'ясовано основні завдання та умови застосування рекламних і PR-комунікацій з урахуванням специфіки цільового призначення виставок і ярмарків. Визначено спільні ознаки та особливості практичної реалізації реклами та PR у виставково-ярмарковій сфері. Проаналізовано основні відмінності рекламних і PR-комунікацій з точки зору впливу на процеси інформаційного обміну, формування думки серед громадськості та створення позитивного іміджу для підприємства. Подальші дослідження доцільно спрямувати на виявлення впливу цих комунікаційних складових на створення взаємовигідних зв'язків і передумов для партнерської взаємодії у результаті проведення виставок і ярмарків.

**Ключові слова:** реклама, “паблік рілейшнз”, виставки, ярмарки, маркетингові комунікації, підприємство, комунікаційна політика.

Boychuk I. V.,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Lviv University of  
Trade and Economics, Lviv

Semak B. B.,  
Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Research, Professor of the Department of  
Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## ADVERTISING AND PR IN THE MARKETING COMMUNICATION SYSTEM AT EXHIBITIONS AND FAIRS

**Abstract.** The article substantiates the place of advertising and PR in the system of marketing communications of the enterprise, which are used during participation in exhibition and fair events. The basic tasks and conditions of application of advertising and PR-communications are determined, taking into account the specifics of the target destination of exhibitions and fairs. The common features and peculiarities of the practical implementation of advertising and PR in the exhibition-fair sphere are determined. The main differences between advertising and PR-communications from the point of view of influence on the processes of information exchange, forming of public opinion and creation of a positive image for the enterprise are analyzed. Further research is advisable to focus on identifying the impact of these communication components on the creation of mutually beneficial links and prerequisites for partner collaboration through exhibitions and fairs.

**Keywords:** advertising, public relations, exhibitions, fairs, marketing communication system, enterprise, communication policy.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-09>

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства розглядають участь у виставках і ярмарках не лише як засіб, що дозволяє збільшити обсяги збуту товарів

і розширити кількість укладених контрактів. Якісно організована виставково-ярмаркова діяльність сприяє вирішенню стратегічних цілей на макро- і макрорівні,

тому підпорядковується іншим важливим завданням маркетингової політики підприємства.

Завдяки виставково-ярмарковим заходам перевіряється ефективність застосовуваних систем продажу товарів, транспортування та зберігання; пропонується асортимент продукції піддається ретельному аналізу щодо якості, дизайну, життєвого циклу, ціни, сервісного супроводу тощо. Усе це в сукупності сприяє своєчасному реагуванню підприємства на вимоги ринку і визначає перспективи його життєздатності.

Важливе місце в системі маркетингових комунікацій підприємства, у тому числі в забезпеченні його ефективної участі у виставково-ярмаркових заходах, посідає реклама та PR (“паблік рілейшнз”), значення яких суттєво зросло через активізацію комунікаційної політики загалом.

Як відомо, за даними моніторингу рекламно-комунікаційного ринку України, який традиційно проводиться на основі фактичних підсумків 6-7 місяців поточного року, з’ясовано, що цей ринок за основними каналами “прямої реклами” зріс до 30%, а до кінця 2018 року експерти прогнозують збільшення рекламного медіаринку на 26%, тобто до 20 млрд грн [1].

За таких обставин зростає актуальність визначення призначення, цільових завдань і особливостей використання рекламних і PR-комунікацій із врахуванням специфіки виставково-ярмаркової діяльності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Узагальнення наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних учених дозволяє констатувати, що різні аспекти маркетингових комунікацій досліджували такі науковці, як Дж. Бернет, С. Моріарті, Е. В. Ромат, М. А. Окландер, І. Л. Литовченко, Н. С. Носань, Н. В. Прошкіна, І. С. Шумський [2-4].

На вивченні теоретичних основ функціонування виставок і ярмарків зосередили увагу в наукових працях Критсотакіс Я., Антонів О. М., Карпенко Н. В., Назаренко Л. Ф., Петелін В. Г., Колесніков Б. П., Пекар В. О., Ткаченко Т. І., Дупляк Т. П. та інші [5-7].

Сутність та умови розвитку реклами і “паблік рілейшнз” розглянуто в працях відомих учених, серед як Ф. Котлер, К. Келлер, С. Блек, У. Уеллс, О. В. Данайканич, Т. І. Лук’янець, Г. Г. Почепцов, Т. В. Дмитрова [8-12].

Незважаючи на вагомий внесок науковців у дослідження сучасного стану, проблем і перспектив розвитку виставкової сфери, слід зазначити, що проблематика адаптації реклами і PR-комунікацій до маркетингової діяльності вітчизняних підприємств поки що висвітлена недостатньо.

**Постановка завдання.** Метою статті стало наукове обґрунтування місця та призначення реклами і PR у системі маркетингових комунікацій, які використовуються сучасними фірмами на виставках і ярмарках.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виставки та ярмарки нині розглядаються як комплексний механізм активного просування товарів і послуг фірми, тому для їхнього проведення використовують інструменти різних рекламних і PR-технік у складі маркетингової системи комунікації.

Саме поняття комунікацій на виставці (ярмарку) необхідно розуміти двояко: у вузькому значенні – це безпосереднє спілкування відвідувачів і персоналу, який представляє стенд експонента; а в широкому значенні – весь комплекс сучасної маркетингової політики комунікацій, яка охоплює рекламу, “паблік рілейшнз”, персональний продаж, стимулювання збуту. Використання такого підходу, який вибудовується на сучасній комунікаційній політиці, забезпечує позитивний ефект за рахунок отримання вірогідних відповідей на класичні ключові питання: Хто? Що? Коли? Де? Як? Чому?

Відомо, що реклама як складова маркетингових комунікацій сприяє переведенню розуміння якості товарів (послуг) на мову запитів і потреб цільових споживачів. За своєю узагальненою сутністю реклама є платним знеособленим зверненням, яке передається засобами масової інформації та через інші види зв’язку, що агітують на користь певного товару (марки, фірми).

Загалом реклама передбачає цілеспрямований інформативний вплив опосередкованого характеру на споживача для просування товарів і послуг на цільовому ринку збуту. Вона забезпечує комунікацію з аудиторією за допомогою не особисто оплачуваних каналів. При цьому певна аудиторія чітко представляє джерело послання, як організацію, що сплачує кошти за поширення відповідної реклами [8, 10].

З точки зору застосування реклами у виставково-ярмарковій сфері доцільно вказати на її важливі комунікативні характеристики, до переліку яких можна віднести наступні: неособистий характер; одностороння спрямованість рекламного звернення від продавця до покупця; невизначеність з позиції виміру ефекту реклами; суспільний характер тощо [7, 9].

Як складова системи маркетингових комунікацій фірми реклама дає можливість вирішувати наступні важливі завдання:

- 1) поширення комерційно значимих відомостей про підприємство;
- 2) отримання запитів про інформацію щодо рекламованого товару;
- 3) вплив на процес прийняття рішення про купівлю продукції;
- 4) допомога працівникам служби збуту під час проведення переговорів із потенційними споживачами;
- 5) подолання упередженого ставлення стосовно товару рекламодавця;
- 6) підтримання позитивних емоцій у тих клієнтів, які придбали товар;
- 7) поширення відомостей про перед-, під час і післяпродажний сервіс;
- 8) демонстрація ділових якостей підприємства і його відповідальності за виконання взятих на себе зобов’язань перед партнерами;
- 9) надання інформації про результати випробувань товару і поліпшення його характеристик згідно з вимогами кінцевих споживачів;
- 10) формування позитивного ставлення до фірми з боку громадськості на основі врахування її участі у вирішенні соціально важливих завдань.

У свою чергу, PR (“паблік рїлейшнз”) розглядаються як ціла наука і мистецтво досягнення взаєморозуміння та згоди не тільки між окремими людьми, соціальними групами чи класами, але й націями і державами, що забезпечується на основі цілеспрямованого формування громадської думки та управління нею згідно з поставленими підприємством цілями [12].

На макрорівні PR-засоби забезпечують організацію та здійснення зв'язків між суб'єктами управління економічною, соціальною, політичною і духовно-культурною діяльністю з широкою громадськістю; досягнення взаєморозуміння і доброзичливості між особистістю, фірмою та іншими людьми, групами осіб або суспільством загалом за допомогою поширення роз'яснювального матеріалу та розвитку інформаційного обміну.

У процесі підготовки і проведення виставок і ярмарків PR як засіб маркетингової комунікації дозволяє реалізовувати основні завдання:

- 1) проведення дослідження, аналізу та управління суспільною думкою;
  - 2) регулювання суспільних відносин інформативними методами;
  - 3) висвітлення ділових передумов і сформованих засад ведення бізнесу;
  - 4) забезпечення двостороннього спілкування на основі гарантування правдивої та цілісної поінформованості громадськості;
  - 5) вивчення, аналіз, пояснення та використання в інтересах суб'єкта господарювання та громадськості особливостей організації виробничих, промислових, фінансових чи міжнародних відносин;
  - 6) дослідження споживчих взаємозв'язків реклами товарів і послуг;
  - 7) створення позитивного іміджу для підприємства та його керівництва;
  - 8) виявлення існуючих ринкових тенденцій і експертних прогнозів, а також обґрунтування можливих їх наслідків для ведення бізнесу.
- Поряд із цим, на практиці рекламу та PR досить часто ототожнюють між собою; це обумовлено тим, що окремі рекламні звернення сприяють налагодженню суспільних зв'язків, а реклама загалом є

одним із засобів досягнення мети, яку можуть переслідувати “паблік рїлейшнз”.

Проте за багатьма ознаками реклама і PR таки відрізняються. Так, за своїми функціями реклама спрямована лише на просування товарів (послуг) і не передбачає вирішення інших соціальних завдань, що здійснюють PR-комунікації. Термін “реклама” використовують для означення оплачуваної діяльності (наприклад, організація виставок, замовлення різних публікацій, створення відеороликів і т.д.), тоді як PR-акції не передбачають оплати, адже використовують інші комунікаційні та заохочувальні методи.

Реклама часто орієнтується на майже безадресне просування товарів (послуг), саме тому не завжди зважає на особливості психології, настроїв окремих верств суспільства, стан економіки. Ігнорування цих умов нерідко породжує негативний ефект і критичне ставлення різних груп населення до рекламних кампаній різних фірм і реклами загалом.

Крім того, реклама не завжди створює адекватне уявлення про те, що рекламується. Навпаки, PR передбачають двостороннє спілкування, адже ці комунікації настільки відрізняються від реклами, наскільки різними за своєю сутністю є взаємодія і маніпулювання в цілому.

Водночас система PR-заходів спрямована на досягнення суспільного консенсусу, в тому числі й у процесі купівлі-продажу, а не на отримання комерційного результату. Тому часто їх трактують як “стратегію довіри”, на відміну від “стратегії бажання”, на якій заснована реклама.

Для наочного порівняння розглянутих особливостей у застосуванні реклами і PR пропонуємо узагальнити їх за допомогою табл. 1.

Отже, метою реклами є збут товарів (послуг) і формування попиту на них, а мета PR передбачає досягнення розуміння соціальними спільнотами, суспільством загалом і здобуття їх довіри. Тому PR-фахівці прогнозують не тільки реакцію на репрезентований ними товар (послугу), а й вивчення реакції на цю реакцію з боку різних суспільних верств.

Таблиця 1

**Спільні ознаки та особливості практичного застосування реклами і PR**

Спільні ознаки	Особливості застосування	
	реклама	“паблік рїлейшнз”
1. Створення і поширення інформації. 2. Використання інформації як засобу досягнення мети. 3. Спрямованість на кінцевий результат. 4. Використання ЗМІ для поширення інформації.	1. Використання оплачуваного часу (місця) для передавання інформації. 2. Спрямованість на просування товару (послуг). 3. Ігнорування особливостей запитів і стану конкретних аудиторій. 4. Відсутність діалогу з споживачем. 5. Відсутність відповідальності за якість рекламного об'єкта. 6. Спрямованість на споживача.	1. Переконавання журналістів у тому, що інформація клієнта заслуговує на опублікування. 2. Врахування інтересів усіх верств суспільства. 3. Прагнення до взаєморозуміння на основі етичних норм суспільства. 4. Передбачення діалогу сторін. 5. Визнання відповідальності за свої дії і програми. 6. Орієнтація на контакт із широкою аудиторією.

Безумовно, при розробці відповідних комунікаційних звернень і їх просуванні до цільових аудиторій у рекламі та PR часто використовуються аналогічні технології та інструменти. Разом із цим, “паблік релейшнз” і реклама мають суттєві відмінності як методи комунікативного впливу.

Вважаємо, що для кращого розуміння відмінностей реклами та PR-комунікацій “паблік релейшнз” можна використати узагальнення між ними, яке було запропоноване англійським ученим Семом Блеком (табл. 2).

Вказані відмінності характеристик реклами і PR дуже суттєві, проте найбільш важлива та визначальна серед них – фокус дії (орієнтація). Так, реклама чітко фокусується на певний ринок чи кінцевий продаж, а “паблік релейшнз” – орієнтується на певні відносини чи бажану ситуацію.

Крім того, для реклами неважливо, чи виникне певний конфлікт як результат рекламної комунікації, тоді як для PR суттєвим є запобігати появі конфлікту або конфліктній ситуації взагалі.

Зауважимо, що в системі маркетингових комунікацій підприємства під час формування програми “паблік релейшнз” PR-фахівцем необхідно перш за все аналізувати відносини, які склалися між ним і громадськістю, з’ясувати думки та оцінки стосовно підприємства (всередині та поза ним), оцінити політику підприємства та його дії, що впливають на відповідні оцінки, а також розробити і реалізувати різні форми PR-стратегії [12].

У значній мірі результативність участі підприємства у виставково-ярмарковому заході обумовлена тим, наскільки воно до неї готове, чи гідно представлений експонент і як виглядає його виставковий стенд, чи має він якісну програму

використання різних рекламних засобів і PR-презентацій, чи проводить на своєму стенді спеціальні заходи для відвідувачів тощо.

Так, аналіз цілей учасників виставки, за даними досліджень *MSI Fairs & Exhibitions*, показав, що 29,8% компаній використовують виставки для залучення клієнтів, 28,1% – для підтримки іміджу та підвищення свого престижу, **19,9% – для реклами і PR**, 19,3% – для представлення компанії. Мотивами участі у виставці для 16,4% опитаних стало встановлення нових контактів і ділового співробітництва, для 12,9% – збільшення обсягів збуту та залучення потенційних покупців. Виявлено також, що є фірми, які після участі лише в одній виставці відпрацьовують контакти упродовж року.

На нашу думку, реклама на виставках і ярмарках займає особливе місце в системі маркетингових комунікацій підприємства, оскільки надає широкі можливості демонстрації рекламованих товарів (послуг) та формує засади для встановлення прямих контактів із безпосередніми споживачами.

Виставково-ярмаркова реклама здійснюється шляхом показу товару (його зразків) у дії через демонстрацію на виставково-ярмаркових заходах. Вона впливає на відвідувача, переконуючи його в перевагах і особливостях продукції відносно конкурентів, що дозволяє переконати потенційного покупця в якості пропонованих товарів і їх споживчій корисності. Крім того, в період демонстрації можна отримати також інформацію про умови продажу, ціни, терміни поставки та інші важливі аспекти [6].

Таблиця 2

## Основні відмінності реклами і PR-комунікацій

№ з/п	Характеристики	Реклама	“Паблік релейшнз”
1	Використання мас-медіа	Купівля часу і простору	Висвітлення через ЗМІ
2	Контроль повідомлень	Жорсткий контроль змісту і часу	Порівняно легкий контроль
3	Довіра до повідомлення	Порівняно низька	Порівняно висока
4	Тип цільової аудиторії	Вузька цільова аудиторія	Обмежена цільова аудиторія
5	Фокус дії (орієнтація)	Орієнтація на ринок чи продаж	Орієнтація на стосунки чи ситуацію
6	Часова шкала	Порівняно короткочасна мета	Як короткочасна, так і довгочасна мета
7	Оцінка	Встановлені техніки вимірювання	Порівняно обмежені методи оцінки
8	Оплата агенції	Отримують комісійні від мас-медіа	Отримують гонорар за витрачений час

Джерело: узагальнено автором за джерелами [8-11]

Серед найвагоміших особливостей реклами на виставках (ярмарках) доцільно відзначити:

1) конкретність (показ товарів у натуральному вигляді чи в дії, чим досягається найвищий ступінь довіри та емоційного впливу);

2) високий ступінь активності (поєднання відомих рекламних засобів у презентаціях, конференціях, майстер-класах; різні представницькі заходи);

3) актуальність (демонстрація новітніх розробок і виробів, адресованих конкретним групам потенційних покупців).

Саме тому багато підприємств витрачають на виставки (ярмарки) до чверті всіх коштів, що виділяються на рекламу загалом.

З іншого боку, рекламне значення виставково-ярмаркової діяльності пояснюється тими перевагами, які виставки та ярмарки створюють для учасників і відвідувачів, продавців і покупців. Вже загальновідомим є той факт, що одним із найбільш дієвих засобів реклами є демонстрація самого товару в дії з показом прийомів роботи з ним, сфер його застосування, яка доповнена кваліфікованою розповіддю і повноцінною консультацією. Це значною мірою сприяє укладанню комерційних угод, що необхідно вважати кінцевою метою участі підприємства у виставково-ярмарковому заході.

У свою чергу, виставково-ярмаркова діяльність входить в сферу дії PR-комунікацій. Будь-який товар (послуга), що виходить на ринок, мають бути затребувані споживачем, тобто громадськістю, отже повинні пройти своєрідну суспільну апробацію. Тому виробники потребують створення привабливого образу (іміджу) своїх товарів і послуг, а також пропаганди сформованого образу серед широкого загалу – потенційної клієнтури [5].

PR-діяльність як елемент системи маркетингових комунікацій фірми розпочинається заздалегідь – ще в період організації виставки (ярмарку), досягає максимального прояву в ході її роботи (в процесі обслуговування відвідувачів цих заходів, організації прийомів і інших спеціальних заходів) і завершується в післявиставковий період.

Для планування ефективної рекламної та PR-кампанії на виставках і ярмарках підприємству необхідно не тільки провести повноцінний аналіз виставкового заходу, але й поєднати філософію своєї участі та формування іміджу підприємства, чітко сформулювати цілі маркетингових комунікацій щодо конкретних експонатів, підібрати відповідні рекламні та PR-засоби, потрібні для досягнення поставлених завдань на виставці (ярмарку).

На цій основі будується генеральний план рекламних і PR-заходів, здійснюється відбір основних підходів до роботи з відвідувачами як на етапі підготовки фірми до участі у виставково-ярмарковому заході, так і під час безпосередньої роботи. При цьому реклама та “паблік рілейшнз” тісно переплітаються, тому між ними неможливо провести чіткої різниці.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Виставково-ярмаркова діяльність забезпечує взаємодію ринкових суб'єктів, адже дозволяє вирішувати важливі завдання:

виявлення цільової аудиторії; дослідження реакції відвідувачів на товари (послуги); отримання інформації, що надходить через канали зворотного зв'язку; корегування комплексу маркетингових комунікацій, у тому числі реклами і “паблік рілейшнз”. Це дозволяє об'єднати в єдине ціле всі етапи комунікаційного процесу та досягнути бажаного результату участі у виставкових заходах.

Рекламні та PR-інструменти в системі маркетингових комунікацій підприємства повинні бути орієнтовані на ефективне просування продукції від виробника до споживача, в тому числі за рахунок забезпечення чіткої співпраці всіх суб'єктів виставково-ярмаркових заходів.

Якісне представлення товару на ринку та його подальше просування неможливі без інтенсивного використання реклами та PR у комплексі всіх маркетингових комунікацій на виставках і ярмарках, що спрямовуються на інформування, переконання, нагадування споживачам про товар (послугу), підтримку продажу, створення позитивного іміджу підприємства загалом.

Наступні дослідження доцільно спрямувати на вивчення впливу цих комунікаційних складових на реалізацію маркетингових цілей участі та формування взаємовигідних зв'язків у результаті проведення виставково-ярмаркових заходів, а також формування умов для партнерської взаємодії.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2017 та прогноз об'ємів ринку 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uapp.org/elections/13789.html>.
2. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти; [пер. с англ., под ред. С. Г. Божук]. – СПб. : Питер, 2001. – 864 с.
3. Ромат Е. В. Маркетинг : от этического к социально ответственному / Е. В. Ромат // Маркетинг и реклама. – 2014. – № 1(208). – С. 40-47.
4. Критсотакис Я. Г. Торговые выставки и ярмарки. Техника участия и коммуникации / Я. Г. Критсотакис. – М. : Ось-89, 1997. – 224 с.
5. Антонів О. М. Використання потенціалу виставково-ярмаркової індустрії у стимулюванні розвитку підприємництва / О. М. Антонів // Економіка та держава. – 2014. – №5. – С. 52-56.
6. Карпенко Н. В. Управління виставково-ярмарковою діяльністю підприємства / Н. В. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія “Економічні науки”. – 2014. – № 2 (57). – С. 86-89.
7. Ткаченко Т. І. Виставковий бізнес : монографія / Т. І. Ткаченко, Т. П. Дупляк. – К. : Київ. нац. торг.-екон. університет, 2016. – 244 с.
8. Philip Kotler Marketing management / Philip Kotler, Kevin Lane Keller. – 14th ed., 658 s.
9. Данайканич О. В. Теоретико-гносеологічні підходи до визначення категорії “реклама” / О. В. Данайканич [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/7377>.

10. Уэллс У. Реклама: принципы и практика / У. Уэллс, Дж. Бернет, С. Мориарти ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 1999. – 736 с.

11. Блэк Сэм. Паблік рилейшнз. Что это такое? / Сэм Блэк. – М., 1990. – 216 с.

12. Дмитрова Т. В. Особливості дослідження сучасних проблем паблік рилейшнз / Т. В. Дмитрова, Ю. В. Франчук // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2016. – Вип. 1(6).

#### REFERENCES

1. Obiem reklamno-komunikatsijnogo rynku Ukrainy 2017 ta prohnoz obiemiv rynku 2018, available at: <http://www.uapp.org/elections/13789.html>

2. Bernet Dzh. and Moriarti S. (2001), Marketingovyе kommunikacii: integrirovannyj podhod, pod red. S. G. Bozhuk, Piter, SPb., 864 s.

3. Romat, E. V. (2014), Marketing: ot jeticheskogo k social'no otvetstvennomu, Marketing i reklama, № 1 (208), pp. 40-47.

4. Krytsotakys, Ya. H. (1997), Torhovyе vystavky y iarmarky. Tekhnyka uchastyia y kommunykatsyy, Os'-89, M., 224 s.

5. Antoniv, O. M. (2014), Vykorystannia potentsialu vystavkovo-iarmarkovoi industrii u stymuliuванні rozvytku pidpriemnytstva, Ekonomika ta derzhava, № 5, pp. 52-56.

6. Karpenko, N. V. (2014), Upravlinnia vystavkovo-iarmarkovoiu diialnistiu pidpriemstva, Naukovyj visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli, Seriiа Ekonomichni nauky, № 2 (57), pp. 86-89.

7. Tkachenko, T. I. and Duplyak, T. P. (2016), Vystavkovyj biznes : monografiya, Kyiv. nacz. torg.-ekon. universytet, Kyiv, 244 s.

8. Philip Kotler and Kevin Lane Keller Marketing management, 14th ed., 658 s.

9. Danajkanych, O. V. Teoretyko-hnoseolohichni pidkhody do vyznachennia katehorii "reklama", available at: <http://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/7377>.

10. Uells U. and Bernet Dzh. And Moryarty S. (1999), Reklama: pryntsyпы y praktyka, Pyter, SPb., 736 s.

11. Блэк Сэм (1990), Паблык рилейшнз Что ето такое?, М., 216 с.

12. Dmytrova, T. V. (2016), Osoblyvosti doslidzhennia suchasnykh problem pablik rileyshnz, Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy, vyp. 1(6).

УДК 35.078:681.518 (477)

*Васильців Т. Г.,  
д.е.н., проф., професор кафедри фінансів, кредиту та страхування, Львівський торговельно-  
економічний університет, м. Львів*

*Лурак Р. Л.,  
д.е.н., доц., доцент кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів*

*Штець Т. Ф.,  
аспірант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## **ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ, ЦІЛЕЙ ТА ЗАХОДІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ІТ-СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

***Анотація.** У статті обґрунтовано важливість ІТ-сектору на сучасному етапі розвитку економічних відносин та його стратегічне значення у забезпеченні макроекономічної стабільності держави. Надано характеристики системі внутрішнього ринку та процесам, що обумовлюють її залежність від інформаційних технологій. Виділено місце України у рейтингу цифрової конкурентоспроможності Міжнародного інституту управлінського розвитку та передумови, які його визначили. Обґрунтовано актуальність стратегічних заходів у забезпеченні формування та розвитку інформаційного суспільства. Запропоновано інструменти і заходи щодо реалізації потенціалу ІТ-сектору в Україні та на основі яких сформовано перелік стратегічних напрямів та цілей державної політики в аналізованій сфері.*

**Ключові слова:** ІТ-сектор, економіка України, державна політика, внутрішній ринок, інформаційне суспільство.

*Vasyl'tsiv T. H.,  
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of the Finance, Credit and Insurance,  
Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Lupak R. L.,  
Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,  
Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Shtets' T. F.,  
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

## **SUBSTANTIATION OF STRATEGIC DIRECTIONS, GOALS AND ACTIONS OF THE STATE POLICY FOR IMPLEMENTATION OF IT- SECTOR POTENTIAL OF UKRAINE'S ECONOMY**

***Abstract.** The article substantiates the importance of the IT-sector at the present stage of development of economic relations and its strategic importance in ensuring the macroeconomic stability of the state. The characteristics of the internal market system and the processes that determine its dependence on information technologies are given. Ukraine has been ranked in the International Digital Competitiveness Index of the International Institute for Management Development and the preconditions that have determined it. The relevance of strategic measures in ensuring the formation and development of an information society is*



*substantiated. The tools and measures for implementation of the IT-sector potential in Ukraine are proposed and on the basis of which the list of strategic directions and goals of the state policy in the analyzed sphere is formed.*

**Keywords:** IT-sector, economy of Ukraine, state policy, domestic market, information society.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-10>

**Постановка проблеми.** Сучасна еволюція світового господарства, а також ринкових та суспільних відносин в усіх економіках світу підтверджують високу вагомість і часто незамінність інформаційних та інтернет-технологій, процесів інформатизації. Це забезпечує активне зростання попиту на інформаційні технології, які являють собою сукупність методів, процесів і засобів, інтегрованих у систему економічних інтересів користувачів інформації. Все більше зростає значимість інформаційних технологій у контексті збільшення ВВП та національного доходу держави, інноваційного розвитку галузей реального сектору економіки, підвищення рівня зайнятості та якості життя населення. Таким чином ІТ-сектор є чинником ефективного функціонування та сталого конкурентного розвитку економічної системи держави, що й обумовлює важливість визначення стратегічних напрямів реалізації його потенціалу в контексті економічного розвитку України.

Варто відмітити, що сучасний стан економіки України підтверджує високу актуальність та поступове зростання залежності від застосування інформаційних технологій. Так, в національному господарстві сформувалися сприятливі макроекономічні передумови до розвитку інформаційно-технологічної сфери, їх масштабного впровадження у всі стадії суспільного відтворення. Відмітимо, що за останні роки економіці України вдалося вирішити низку принципово важливих завдань для переходу до стратегії проривного інформаційного та техніко-технологічного розвитку, а саме: 1) відновити зростання обсягів виробництва майже за всіма базовими видами економічної діяльності (у 2017 р. порівняно з 2016 р. економічне зростання галузі інформація та телекомунікація склало 4,6 %); 2) знизити інфляційні та курсові коливання (курсів середньомісячні коливання національної валюти упродовж 2018 р. не перевищували 8,0 %); 3) зменшити збитковість суб'єктів господарювання (подолано кризу збитковості у галузях професійної, наукової та технічної діяльності (у 2017 р. чистий прибуток перевищив 25,0 млрд грн), інформації та телекомунікації (2,0 млрд грн) та інших); 4) активізувати зовнішньоекономічну діяльність (у 2017 р. порівняно з 2016 р. зростання експорту товарів і послуг перевищило 9,0 в. п.) [3]. Водночас активний вплив глобальних тенденцій дедалі більше посилює залежність національної економіки від масштабного впровадження інформаційних технологій, що й визначає необхідність запровадження цифрових мереж, поширення безконтактної торгівлі тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні засади функціонування ІТ-сектору та його окремих аспектів висвітлено у працях

вітчизняних та закордонних науковців, зокрема Бабар С., Девіса С., Джінн У., Івахненкова С., Конноллі Т., Пітера У., Пономаренка В., Самчинської Я., Співаковського О. та ін. Проблеми державної політики реалізації потенціалу ІТ-сектору висвітлені у наукових працях С. Гнатюк, В. Гужви, М. Денисенко, Д. Дубова, О. Кириченко, П. Куцика, О. Ожевана, І. Рєвак, І. Сергієнка. Особливості економічних відносин визначають різні напрями розвитку ІТ-сектору. Щодо економіки України варто відмітити суттєве зростання значення ІТ-сектору в забезпеченні її стабільності та поступу. Відповідно, розроблення та реалізація програм реалізації потенціалу ІТ-сектору є одним із стратегічних завдань системи державної влади в Україні, вирішення якого повинно базуватися на обґрунтованих наукових рекомендаціях.

**Постановка завдання.** Метою статті є наукове обґрунтування стратегічних напрямів, цілей та заходів державної політики реалізації потенціалу ІТ-сектору економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Переваги застосування інформаційних технологій в забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки, у тому числі вітчизняних підприємств, сьогодні є очевидними, а їх вплив на виробництво продукції – радикальним і комплексним. Саме вирішення проблем реалізації потенціалу ІТ-сектору є головною запорукою забезпечення успіху державних реформ. Крім того, світовий досвід показує, що вихід з економічної кризи, яка породжує високу залежність внутрішнього ринку від імпорту, неможливий без використання інформаційних технологій. Тому в державній політиці варто передбачити комплекс стратегічних завдань інформаційно-технологічного характеру, зокрема такі, які б стосувалися створення умов для комерціалізації інновацій, розвитку ІТ-сектору та наукомісткого виробництва, поширення науково-виробничої кооперації, участі малого бізнесу в розвитку технологічних парків та бізнес-інкубаторів.

Інноваційно-технологічний прогрес вимагає від державних органів влади в Україні стимулювати вітчизняні суб'єкти реального сектору економіки до активного впровадження нових підходів до політики збуту та просування товарів. Йдеться про використання CRM-систем та брендінг-технологій, розповсюдження інформаційно-комерційних боксів, проведення мерджер-операцій. Так, завдяки CRM-системі можливо використовувати web-сервіси для налагодження інформаційних контактів із клієнтами і контрагентами, моніторингу соцмедіа, організації роботи call-центру. Інформаційно-комерційні бокси дозволяють забезпечити швидкий доступ покупцям до докладної інформації про обсяги товарів на складах та найближчі точки продажу, у тому числі

про нові товари, їх демонстрацію та замовлення. Водночас для посилення інформаційно-комунікаційного зв'язку з відвідувачами торгового залу варто встановлювати інтерактивні (віртуальні) промютери – екрани зворотної проекції у вигляді силуету людини. Такий пристрій дозволяє інформувати і продавати товари протягом усього дня, а також ефективно впливати на поведінку покупців. Актуальне значення при забезпеченні та підтриманні високого рівня лояльності споживача мають сучасні програмні засоби, зокрема при проведенні маркетингових досліджень (SPSS, БЕСТ-Маркетинг, ДА-система), моделюванні стану ринкового середовища (Marketing Expert, Anaplan), прийнятті маркетингових рішень (Manzana Loyalty, SQL Server, Dynamics NAV). Важливою є роль інформаційних технологій й у контексті інтелектуалізації товарно-грошових відносин. Зокрема, застосування технології self-checkout дозволяє покупцям, використовуючи банківські пластикові картки, самостійно без участі касира розраховуватися за покупки, технології ID Expert – інформувати про розподіл покупців у торговій залі, обсяги товарних запасів та необхідність їх збільшення в окремі проміжки часу [7, с. 102-109]. Тут від органів державного управління вимагається проявляти ініціативу в пошуку джерел фінансування та наданні організаційної підтримки в реалізації таких заходів. У підсумку вітчизняним підприємствам вдасться скоротити цикл продажу товарів, збільшити кількість успішних комерційних угод, налагодити індивідуальну роботу з партнерами та споживачами, швидко акумулювати необхідні обсяги маркетингової інформації, з вищою ефективністю проводити виразну й послідовну цінову політику.

Зауважимо, що покращенню структурних характеристик функціонування внутрішнього ринку значною мірою сприяє активізація логістичних потоків, розбудова і модернізація транспортно-складської та інформаційної інфраструктури. При цьому забезпечення розвитку транспортно-логістичних об'єктів є ефективним за умови створення інженерно-інноваційних систем, які передбачають оптимізацію фізичного переміщення товарно-матеріальних запасів, поліпшення інформаційних процесів логістичного управління, збереження оптимальних обсягів товарно-матеріальних запасів, синхронізацію логістичних процесів, покращання управління витратами під час впровадження логістичних нововведень. Водночас важливу роль у логістичних інноваціях відіграють інформаційні технології – програмні комплекси WMS (система управління складом), TMS (система управління транспортом), RFID (система управління логістичними потоками), ERP (система планування товарно-матеріальних запасів). Завдяки цьому вдасться безпосередньо знаходити найбільш привабливі схеми популяризації та просування продукції, стандартизувати товарне складування в оптово-роздрібній мережі, забезпечити вищий рівень логістичного сервісу та якісніше впроваджувати системи моніторингу зміни тенденцій на внутрішньому ринку.

Враховуючи високу імпортозалежність внутрішнього ринку, перспективним для вітчизняних товаровиробників є застосування інформаційних технологій при створенні діагностично-аналітичних центрів активізації імпортозаміщувальної діяльності, що виконуватимуть функції моніторингу споживчих цін та контролю якості імпортованих товарів, а також аналізу ефективності реалізації інвестиційних проєктів, функціонування й розвитку імпортозамінного виробництва. При цьому діяльність таких центрів передбачає повну автоматизацію обліково-аналітичних процесів на підприємствах, налагодження електронного документообігу (внутрішнього та в єдиній інформаційній системі), дистанційне забезпечення передавання дослідно-маркетингової інформації. Саме завдяки створенню адекватної інформаційно-комунікаційної системи прийняття стратегічних управлінських рішень суб'єкти реального сектору економіки зможуть вдало адаптуватися до внутрішніх тенденцій на споживчому ринку, ефективно реалізовувати імпортозаміщувальні заходи, якісніше проводити інформаційно-аналітичні спостереження за динамікою конкурентних позицій імпортерів [5, с. 244-249; 6, с. 20-29; 10, с. 13-17].

ІТ-сектор попри економічні завдання виконує важливі завдання щодо становлення нового типу суспільства, зокрема у соціальній, політичній, військовій та інших сферах. Перевага виробників інформаційних технологій над іншими учасниками ринку полягає у створенні нематеріальних продуктів, які здатні ефективно налагоджувати та зміцнювати господарські взаємов'язки, швидко змінювати суспільні цінності та правила людського життя. Відтак розвиток інформаційного суспільства має виражені риси як здатність забезпечувати нову якість життя, пришвидшувати економічний розвиток держави, посилювати комунікацію та інформаційну взаємодію людей.

Очевидно, що ІТ-сектор створює позитивний соціально-економічний та інтелектуально-духовний ефект. Це засвідчується наступними характеристиками: 1) пришвидшення руху інформаційних потоків, що поєднує між собою осіб на різні відстані, незалежно від національності; 2) удосконалення способів збору, обробки, зберігання та передачі інформації; 3) забезпечення розвитку різних сфер людської діяльності через організацію доступу до інформаційних баз даних; 4) зниження інформаційної нерівності на різних рівнях суспільних відносин; 5) запровадження нових форм зайнятості населення, особливо в інтелектуально орієнтованих типах робіт; 6) посилення персональних і корпоративних контактів, що особливо важливо в глобальному масштабі; 7) забезпечення участі нації у формуванні нових трансдержавних і транснаціональних спільнот. Таким чином інформаційні технології є важливим чинником формування нової соціальної структури та впровадження нових моделей організації і контролю суспільства, розвитку нових якостей людського життя.

Багатомірний характер інформаційно-технологічної сфери сучасного суспільства підтверджує

важливість формування та ефективного використання соціально-культурного потенціалу, який вдало поєднує науково-освітню, політико-адміністративну, медійно-комунікаційну, військову, медичну та інші вкрай важливі сфери людського розвитку. Відтак поняття “інформаційне суспільство” розглядають як якісну характеристику суспільних трансформацій, поширення невиробничих способів розвитку, зміни інформаційних потоків, групових та індивідуальних ідентичностей [4, с. 5].

Досвід розвинених країн підтверджує значні переваги в контексті забезпечення розвитку ІТ-сектору застосування доктринального підходу, що дозволяє відслідковувати та раціонально контролювати спричинені інформаційними технологіями суспільні зміни. Даний підхід пов'язують із системою правил, норм, принципів, методів, які виступають концептуальною основою формування економічно стабільного та соціально відповідального суспільства. Безсумнівно, що кожне суспільство визначає власні напрями соціально-економічного розвитку, у тому числі й стосовно застосування інформаційних технологій, але існують базові основи людського життя, які не змінюються. Сучасні трансформації у світовій економіці засвідчують необхідність формування саме доктрини інформаційного суспільства, ціннісними орієнтирами якої є: забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності економіки в рамках максимального залучення людей у сферу високоінтелектуальної праці; підвищення рівня якості людського життя через забезпечення вільного доступу до інформації, знань, освіти поряд із розширенням можливостей працевлаштування, посиленням соціального захисту; становлення демократичного суспільства, в якому гарантуються та

дотримуються конституційні права громадян. Таким чином у розвинених країнах ІТ-сектор розглядають як потужний соціогуманітарний чинник, що акти-візує дедалі глибші трансформації у повсякденному житті людей та суспільства.

Щодо розвитку інформаційного суспільства в Україні варто виділити слабкість чинника цифрової конкурентоспроможності. У 2018 р. індекс цифрової конкурентоспроможності України за даними Між-народного інституту управлінського розвитку склав 51,3 (максимальне значення - 100,0), що відповідає 58 місцю з 63 країн. Зокрема, серед країн Європи, Близького Сходу та Африки, що включені у рейтинг, наша держава посіла 38 місце з 38 країн (табл. 1).

В контексті формування та розвитку знань у сфері цифровізації Україна у 2018 р. посіла низькі позиції стосовно існування таланту (55 місце) та проведення науково-дослідної роботи (40 місце). Упродовж 2014-2018 рр. низькі рейтингові позиції Україна посідала за напрямками технологічної конкурентоспроможності та готовності до майбутньої цифровізації. Зокрема, у 2018 р. за рівнем ІТ-інтеграції та наявністю капіталу для розвитку технологій – 61 місце, розвитком технологічної інфраструктури – 57 місце, якістю нормативно-правової бази розвитку технологій – 54 місце. Також в Україні сформувалося низьке адаптивне ставлення до цифрових технологій (53 місце).

Розвиток ІТ-індустрії у світовій економіці вже давно став головним джерелом зростання та зміцнення конкурентоспроможності господарства держави. Зокрема, наявність у регіонах інформаційно-комунікаційних потужностей підтверджується активним збільшенням кількості суб'єктів ІТ-бізнесу та нарощуванням експортного ІТ-потенціалу.

Таблиця 1

**Місце України у рейтингу цифрової конкурентоспроможності Міжнародного інституту управлінського розвитку в 2014-2018 рр.**  
(складено за [9])

Показники	Роки					Абсолютні відхилення, ±	
	2014 (60 країн)	2015 (61 країна)	2016 (61 країна)	2017 (63 країни)	2018 (63 країни)	2018 / 2014	2018 / 2017
<b>Індекс цифрової конкурентоспроможності</b>	<b>50</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	<b>58</b>	<b>↓8</b>	<b>↑2</b>
<i>Знання</i>	29	40	44	45	39	↓10	↑6
Талант	46	55	58	57	55	↓9	↑2
Навчання та освіта	4	15	20	26	22	↓18	↑4
Науково-дослідна робота	42	39	45	45	40	↑2	↑5
<i>Технології</i>	58	60	60	62	61	↓3	↑1
Нормативно-правова база	47	55	55	56	54	↓7	↑2
Капітал	56	60	60	62	61	↓5	↑1
Технологічна інфраструктура	58	60	58	60	57	↑1	↑3
<i>Готовність до майбутнього</i>	58	61	61	61	61	↓3	-
Адаптивне ставлення	58	60	60	58	53	↓5	↑5
Ділова активність	42	58	59	56	53	↓11	↑3
ІТ-інтеграція	58	61	60	60	61	↓3	↓1

Попри це, використання внутрішнього науково-технологічного потенціалу залишається малоефективним, свідченням цього є низький рівень та неефективний розподіл витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт, відсутність належної бюджетної підтримки, малі обсяги виконання наукових і науково-технічних робіт, низька практична придатність досліджень, погіршення інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційної діяльності, старіння наукових фахівців.

Відсутність належних технологічних передумов підтверджує актуальність таких стратегічних заходів у забезпеченні формування та розвитку інформаційного суспільства: 1) пришвидшення розробки та впровадження сучасних конкурентоспроможних інформаційних технологій в усі сфери суспільно-побутового життя, зокрема в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування; 2) забезпечення комп'ютерної та інформаційної грамотності населення, орієнтоване на використання сучасних інформаційних технологій у формуванні всебічно розвиненої особистості; 3) розвиток національної інформаційно-комунікаційної інфраструктури та забезпечення її інтеграції зі світовою інфраструктурою; 4) державна підтримка функціонування та розвитку системи електронного урядування у секторах торговельних та індивідуальних (споживчих) послуг; 5) налагодження загальнодержавної інформаційно-консультаційної підтримки у соціально-орієнтованих секторах економіки (освіті, охороні здоров'я, культури та спорту); 6) вдосконалення системи інституційно-організаційних відносин між органами державного управління (центральними, регіональними і місцевими) та громадянами (фізичними та юридичними особами) з використанням інформаційних технологій; 7) розвиток інформаційно-комунікаційних галузево-регіональних відносин, що стимулює розроблення та впровадження підприємницьких інноваційних ініціатив; 8) забезпечення захисту інформаційних прав громадян із дотримання принципів демократії та мінімізації ризику "інформаційної нерівності"; 9) удосконалення законодавства з регулювання інформаційно-комунікаційних відносин, що включає розробку Інформаційного кодексу України, галузево-секторальних програм розвитку інформаційного простору, навчальних програм з підготовки спеціалістів у сфері інформаційних технологій; 10) підвищення рівня інформаційної безпеки в умовах використання прогресивних інформаційних технологій.

Так, стимулює розвиток інформаційного суспільства та ринкових відносин у державі створення локальних державно-приватних платформ зі спільної розробки і впровадження ІТ- та програмного забезпечення. Саме завдяки активній участі в такому співробітництві та наданню підтримки центральними, регіональними і місцевими органами влади вдається подолати низку перешкод, що стримують

розвиток відносин ІТ-сектору та реального сектору економіки, а саме: нагромадження законодавчих протиріч у податковому, митному, валютному, трудовому регулюванні діяльності ІТ-компаній; відсутність дієвих механізмів захисту майнових прав інтелектуальної власності; слабкість розвитку внутрішнього ринку праці ІТ-спеціалістів; низький рівень якості електронного державного урядування розвитку ІТ-сектору; бюрократизацію регуляторного середовища (зокрема, валютних операцій) індустрії програмної продукції.

Водночас формування інституціонального середовища реалізації моделі інформаційного суспільства має охоплювати раціональний розподіл інвестиційних ресурсів у локальні стартапи через вітчизняні венчурні фонди в межах вертикальної інтеграції "освіта – науково-дослідна сфера – ІТ-сектор – інноваційне підприємництво". Тут доречно передбачити умову, за якої венчурні фонди отримують 30-50 % інвестиційних коштів, а решта фінансування інноваційних проектів відбувається за їх власні кошти.

Враховуючи високий потенціал створення та супроводу програмних продуктів у вітчизняного ІТ-сектору, існує необхідність передбачення у стратегіях регіонального розвитку створення й розвитку інформаційно-комунікаційних технологічних центрів аутсорсингу. Такі центри утворюють системи субуправління програмно-технологічними роботами, підвищують конкурентоспроможність вітчизняної ІТ-індустрії, сприяють запровадженню комп'ютерних програм вітчизняними товаровиробниками та державними установами, підтримують міцні взаємозв'язки ІТ-компаній із бізнес-структурами та органами влади, дбають про збереження та попереджають еміграцію інтелектуального капіталу ІТ-сектору. Більше того, роль таких центрів лише посилюється в міру зростання негативних тенденцій на внутрішньому ІТ-ринку, зокрема тінізації програмного забезпечення, зниження ефективності комерціалізації інтелектуальної власності, погіршення купівельного попиту на вітчизняні ІТ-розробки, посилення інституційного "розриву" у внутрішній системі виробництва ІТ-продукції.

Водночас на внутрішньому ринку необхідною умовою розвитку діяльності вітчизняних суб'єктів ІТ-сектору є сформованість відповідної інфраструктури. Зокрема, актуальним є створення та функціонування проектно-консультаційних інжинірингових центрів, які надають допомогу суб'єктам господарювання у підготовці проектних телекомунікаційно-інформаційних пропозицій, проведенні наукових досліджень і техніко-економічних обстежень, виконанні інженерно-розвідувальних робіт з виробництва сучасних багатоцільових програмно-технологічних комплексів, проектуванні та конст-

рукторському опрацюванні об'єктів техніки і технології передачі інформації, проведенні науково-технічного контролю процесу інформатизації.

Посилює інфраструктурне забезпечення внутрішнього ринку створення інноваційно-технологічних парків реалізації IT-проектів. Їхніми завданнями є залучення вітчизняних та іноземних інвестицій для розвитку індустрії програмної продукції, організація підтримки та просування вітчизняного сектору інформаційних технологій на світові ринки, активізація нових форм інформаційно-технологічного співробітництва науки й виробництва [8, с. 201-242].

Функціонування внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства вимагає створення локальних інтегрованих систем, зокрема у вигляді мережі науково-дослідних та IT-кластерів. Діяльність таких об'єднань передбачатиме проведення фундаментальних і прикладних досліджень, спрямованих на розвиток та функціонування національного інформаційно-комунікаційного простору; дослідно-конструкторську розробку та розширення сфер впровадження новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій, засобів і матеріалів; створення виробничої програмно-технічної та телекомунікаційно-інформаційної інфраструктури; організацію наукомісткого виробництва, що об'єднуватиме в інноваційно-технологічний ланцюг усі можливі інформаційні ресурси. Водночас функціонування таких кластерів повинно активно підтримуватися органами державної регіональної влади, які у стратегічних документах визначатимуть механізми бюджетно-грантової та фіскальної підтримки, стимулювання венчурного фінансування дослідно-конструкторських робіт, розвитку відповідних інтеграційних взаємозв'язків.

Як один з ефективних інструментів стимулювання інноваційних проектів в індустрії програмної продукції слід розглядати реалізацію державних замовлень на їх розроблення і впровадження. Водночас для повного їх виконання мають існувати певні передумови, зокрема повинна зберігатися стабільність, прозорість та прогнозованість суб'єктів господарювання в IT-секторі, сформуватися система стимулювання вітчизняного ринку програмних продуктів, а також необхідні реформи в системі освіти відповідно до сучасних вимог IT-ринку, осучаснення вітчизняної телекомунікаційно-інформаційної інфраструктури, забезпечення дієвого захисту від безпідставного втручання органів державної влади у діяльність суб'єктів IT-індустрії.

Як уже зазначалося, реалізація інноваційного потенціалу розвитку вітчизняного IT-сектору стимулюється відсутністю системного розроблення IT-технологій, яке спричинює утворення в реальному секторі економіки "пастки сировинного IT-аутсорсингу". Тому існує необхідність створення

інтегрованих підприємницьких систем, що здатні забезпечити замкнутий цикл виробництва IT-продукції (послуг) – від генерування ідей до їх комерціалізації на внутрішньому ринку. Йдеться про розробку, створення й виробництво систем, приладів і носіїв збереження, накопичення, тиражування інформації та доступу до неї. У таких інтегрованих системах забезпечується високий рівень захисту, використання та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, впроваджуються мотиваційні та соціально-психологічні механізми детінізації оплати праці IT-фахівців, створюються за міжнародними стандартами виробничі умови для проведення прикладних досліджень та конструкторсько-технологічних робіт [10, с. 13-17; 11, с. 52-60].

Виходячи зі стану внутрішнього ринку та тенденцій інформаційного суспільства, у перспективі реалізація потенціалу IT-сектору в Україні повинна відбуватися в контексті інфраструктурного, інвестиційно-інноваційного, економічно-ресурсного, організаційно-економічного, інституційно-проектного, матеріально-технічного напрямів, згідно яких необхідно визначитися з набором стратегічних цілей та заходів (рис. 1).

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Ефективність реалізації потенціалу IT-сектору в контексті структурних змін економіки України зумовлена рівнями фінансово-інвестиційного забезпечення наукових та науково-технічних робіт, бюджетно-податкового стимулювання підприємницької активності у проведенні НДДКР, сприятливості інвестиційних умов під час створення та використання науково-технічних розробок, комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, збереження інтелектуального капіталу.

Отримані результати підтверджують високу актуальність у подальших наукових дослідженнях розглядати завдання державної політики щодо: розвитку сучасної дослідницької бази та інфраструктури передачі IT-продуктів; створення центрів комерціалізації інновацій, впровадження IT-продуктів в систему управління регіональним та муніципальним розвитком; розвитку сфери "економіки знань", широкого впровадження IT-продуктів у процеси взаємодії влади, населення та бізнесу; посилення підтримки кращих наукових шкіл та дослідницьких колективів, їх інноваційних ініціатив на етапі виготовлення й виведення на ринок готової IT-продукції (послуг). Варто відмітити, що при реалізації державної політики економічного розвитку такі аспекти необхідно враховувати з ціллю подальшого підвищення ефективності всіх застосованих інструментів та засобів інвестиційно-інноваційного характеру.

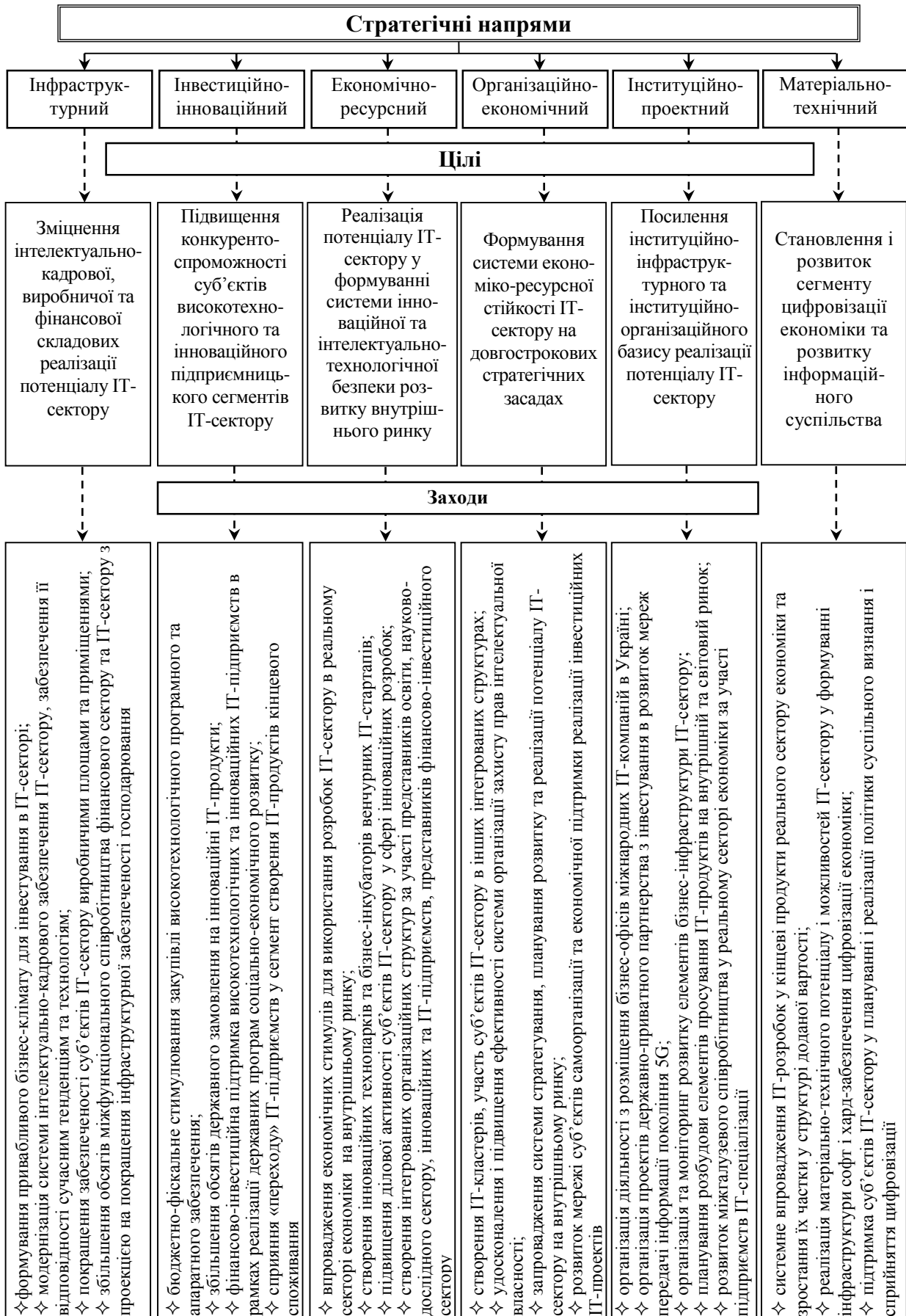


Рис. 1. Стратегічні напрями, цілі та заходи державної політики реалізації потенціалу ІТ-сектору економіки України (складено за [1, с. 11-12; 2, с. 161-172; 6, с. 20-29])

## ЛІТЕРАТУРА

## REFERENCES

1. Васильців В. Г. Організаційно-економічний механізм зміцнення економічної безпеки сектору інформаційних технологій : автореф. дис... канд. екон. наук / В. Г. Васильців. – Львів : НІСД, 2018. – 23 с.
2. Васильців Т. Г. Характеристики функціональних складових економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, В. Г. Васильців // Економічний дискурс. – 2017. – Вип. 1. – С. 161-172.
3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Інформаційне суспільство в Україні: глобальні виклики та національні можливості : аналіт. доп. / Д. В. Дубов, О. А. Ожеван, С. Л. Гнатюк. – К. : НІСД, 2010. – 29 с.
5. Куцик В. І. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку / В. І. Куцик, Р. Л. Лупак // Бізнес-Інформ. – 2017. – № 12. – С. 244-249.
6. Лупак Р. Л. Державна політика управління безпекою розвитку внутрішнього ринку із застосуванням інструменту імпортозаміщення / Р. Л. Лупак // Економічний форум. – 2017. – № 4. – С. 20-29.
7. Орлик І. О. Механізми та засоби активізації інноваційного розвитку підприємств роздрібною торгівлю / І. О. Орлик, Т. Г. Васильців, С. А. Рудик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 102-109.
8. Теоретико-методичні засади та прикладні механізми державного регулювання розвитку внутрішньої торгівлі : монографія / [за ред. Куцика П. О., Васильціва Т. Г.] – Львів : В-во "Растр-7", 2016. – 379 с.
9. International Institute for Management Development [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.imd.org>.
10. Vasylytsiv T. Assessment of the level of penetration of import dependence in the context of the import substitution policy in Ukraine / Vasylytsiv T., Lupak R., Osadchuk Y. // Економічний часопис-XXI. – 2017. – № 167 (9-10). – С. 13-17.
11. Vasylytsiv T. H. Justification of strategic priorities of state structural policy of import substitution in Ukraine / T. H. Vasylytsiv, R. L. Lupak // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 1. – С. 52-60.

1. Vasylytsiv, V. H. (2018), Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm zmitsnennya ekonomichnoyi bezpeky sektoru informatsiynykh tekhnolohiy. Ph.D. Thesis, NISD, 2018.
2. Vasylytsiv, T. H., Lupak, R. L. and Vasylytsiv, V. H. (2017), Kharakterystyky funktsional'nykh skladovykh ekonomichnoyi bezpeky sektoru informatsiyno-komunikatsiynykh tekhnolohiy Ukrainy, Ekonomichnyy diskurs, 1, 161-172.
3. Derzhavna sluzhba statystky Ukrayiny, available at : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Dubov, D. V., Ozhevan, O. A. and Hnatyuk, S. L. (2010), Informatsiyne suspil'stvo v Ukrayini: hlobal'ni vyklyky ta natsional'ni mozhlyvosti : analit. dop., NISD, K., 29 s.
5. Kutsyk, V. I. and Lupak, R. L. (2017), Modelyuvannya konkurentnykh pozytsiy pidpryyemstv real'noho sektora ekonomiky na vnutrishnomu rynku, Biznes-Inform, 12, 244-249.
6. Lupak, R. L. (2017), Derzhavna polityka upravlinnya bezpekoyu rozvytku vnutrishnoho rynku iz zastosuvannyam instrumentu importozamishchennya, Ekonomichnyy forum, 4, 20-29.
7. Orlyk, I. O., Vasylytsiv, T. H. and Rudyk, S. A. (2016), Mekhanizmy ta zasoby aktyvizatsiyi innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstv rozdrubnoyi torhivli, Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, 1, 102-109.
8. Kutsyk, P. O. and Vasylytsiv, T. H. (2016), Teoretyko-metodychni zasady ta prykladni mekhanizmy derzhavnogo rehulyuvannya rozvytku vnutrishnoyi torhivli, Vyd-vo "Raster-7", 379 s.
9. International Institute for Management Development available at : <https://www.imd.org>.
10. Vasylytsiv T., Lupak R. and Osadchuk Y. (2017), Assessment of the level of penetration of import dependence in the context of the import substitution policy in Ukraine, Ekonomichnyj chasopys-XXI, 167 (9-10), 13-17.
11. Vasylytsiv T. H., Lupak R. L. (2016), Justification of strategic priorities of state structural policy of import substitution in Ukraine, Aktual'ni problemy ekonomiky, 1, 52-60.

УДК 658.511: 005.3+657.92

*Воронко Р. М.,*

*д.е.н., доц., професор кафедри аудиту, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Воронко О. С.,*

*к.е.н., доц., доцент кафедри аудиту, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## **АНАЛІЗ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

***Анотація.** Розглянуто важливість показників ділової активності для оцінки ефективності діяльності підприємства. Досліджено сутність категорії “ділова активність” та визначено її як комплексне поняття. Дано характеристику структурної схеми управління розвитком підприємства з виділенням у ній підсистеми керівництва діловою активністю, яка передбачає прийняття управлінських рішень щодо забезпечення приросту обсягів виробничої й збутової діяльності. Ділову активність розглянуто як процес, що відбувається у динаміці, в межах якого реалізуються функції менеджменту і виконуються управлінські рішення. Визначено склад показників, які використовують для оцінки ділової активності в процесі проведення економічного аналізу. Ділову активність підприємства у фінансовій сфері запропоновано оцінювати з використанням коефіцієнтів оборотності засобів і джерел їх утворення. Розглянуто критерії якісної оцінки ділової активності і виділено відповідні її рівні для конкретного фінансово-господарського стану підприємства.*

**Ключові слова:** ділова активність, підприємство, економічний аналіз, оцінка, система управління, підсистема управління, показники ділової активності.

*Voronko R. M.,*

*Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department Auditing, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Voronko O. S.,*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department Auditing, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

## **BUSINESS ACTIVITY ANALYSIS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN ENTERPRISE’S DEVELOPMENT**

***Abstract.** The importance of business activity indicators for assessing the enterprise’s effectiveness are considered. The essence of the "business activity" category is investigated and defined as a complex concept. The structural scheme of the enterprise’s management development with the emphasis on the business activity management subsystem, which involves the adoption of managerial decisions to ensure the growth of production volumes and sales, is characterized. Business activity is considered as a process occurring in the dynamics within which management functions are implemented and managerial decisions are executed. The list of the indicators used to assess business activity in the process of economic analysis is determined. Business activity of the enterprise in the financial sphere is proposed to be evaluated using coefficients of turnover of funds and sources of their formation. The criteria of qualitative estimation of business activity are considered and the corresponding levels for the specific financial and economic condition of the enterprise are highlighted.*

**Key words:** business activity, enterprise, economic analysis, estimation, management system, management subsystem, indicators of business activity.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-11>



**Постановка проблеми.** Забезпечення ефективного управління суб'єктом господарювання можливе за умови прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень, пов'язаних із використанням наявного ресурсного потенціалу. І залежно від того, наскільки оперативними та якісними будуть прийняті управлінські рішення, в кінцевому випадку й буде змінюватися фінансовий результат діяльності підприємства.

Важливим інструментом, який дає змогу побачити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства, є аналіз і оцінка його ділової активності. Особливо важливим є проведення такого аналізу в умовах нестабільної економіки, жорсткої конкуренції на ринку товарів, робіт і послуг, коли перед керівниками підприємств постає завдання не тільки зберегти наявні позиції у певному сегменті продажу, оперативно реагуючи та впливаючи на швидкозмінну ринкову ситуацію, а й визначитися на перспективу з можливостями розширення обсягів діяльності. Систематичний аналіз ділової активності підприємства дає змогу запобігти кризовим явищам у фінансово-господарській діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем ділової активності як комплексної характеристики ефективності функціонування підприємств займалася низка вітчизняних та зарубіжних вчених. Значну увагу питанням сутності ділової активності підприємства та удосконалення методики її аналізу приділено у працях відомих зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема таких як О. М. Анісімова, Є. Ю. Антипенко, Ю. А. Бріггем, В. В. Варавка, М. П. Войнаренко, О. А. Гарасюк, О. О. Горошанська, Б. Є. Грабовецький, О. А. Гринькевич, М. Ю. Ігнатенко, Н. Б. Кашена, Г. І. Кіндрацька, Л. О. Коваленко, Р. О. Костирко, Т. П. Куриленко, Т. А. Лахтіонова, М. В. Мельник, Н. Л. Мешкова, Є. В. Мних, Ю. С. Піддубна, Т. В. Польова, Т. Г. Рзаєва, Ю. С. Цал-Цалко, А. Д. Шеремет та ін.

Незважаючи на значні напрацювання, питання аналізу ділової активності підприємств як у науковому, так і в прикладному аспектах висвітлені недостатньо, оскільки неналежна увага приділяється особливостям відновлення і забезпечення управління діловою активністю в нинішніх посткризових умовах господарювання й економічного розвитку. Потребують подальших досліджень теоретико-методичні аспекти комплексного підходу до оцінки ділової активності.

**Постановка завдання.** Метою написання статті є розгляд сутності категорії “ділова активність”, розкриття її характерних ознак, обґрунтування взаємодії різних видів активності підприємства та надання пропозицій щодо комплексного підходу до оцінки ділової активності в системі управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах євроінтеграційних процесів та посилення міжнародних економічних зв'язків перед вітчизняними підприємствами постає ціла низка питань, що потребують гармонізації з передовою практикою управління господарською діяльністю розвинених

країн світу. Одним із таких питань є аналіз ділової активності підприємства, значення якого полягає у формуванні економічно обґрунтованої оцінки ефективності використання ресурсів підприємства та у виявленні резервів їх зростання з метою прийняття виважених оперативних управлінських рішень та формування стратегії розвитку.

Особливо актуальною є об'єктивна оцінка ділової активності підприємств в умовах появи суб'єктів господарювання різноманітних організаційно-правових форм, оскільки основною метою їх діяльності є отримання прибутку і жоден з власників не може нехтувати потенційними можливостями збільшення доходу фірми. А виявити це можна тільки шляхом здійснення своєчасного й об'єктивного аналізу ділової активності та фінансового стану підприємства. Такий аналіз проводиться у тісному взаємозв'язку з дослідженням показників платоспроможності підприємства, які мають безпосередній вплив на його дохідність і рентабельність.

Для початку зупинимося на тлумаченні економічної сутності категорії “ділова активність”, визначенні її видів, організації та методичному забезпеченні аналізу цього показника. Доцільно зазначити, що застосування поняття “ділова активність” у вітчизняному фінансово-економічному аналізі пов'язане з широким використанням коефіцієнтного аналізу показників фінансової звітності, що притаманно раніше було зарубіжній практиці аналітичних досліджень.

У науковій літературі мають місце різні підходи до визначення ділової активності підприємства. Зокрема, О. А. Гарасюк та М. Ю. Ігнатенко вважають, що ділова активність підприємства оцінюється сукупністю кількісних та якісних параметрів (зростання економічного потенціалу підприємства, обсяги поставок на експорт, імідж підприємства, його соціальна і природоохоронна активність) [6, с. 63]. На думку Л. О. Коваленко та Л. М. Ремньової, ділова активність підприємства – це комплексна характеристика, яка втілює різні аспекти діяльності підприємства [12, с. 77]. Ю. С. Цал-Цалко вважає, що ділова активність підприємства формується за рахунок внутрішньої і зовнішньої ефективності [17, с. 40]. Внутрішня ефективність забезпечується організацією господарської діяльності, зовнішня – найкращим асортиментом готової продукції, товарів, робіт і послуг. За визначенням Г. Ю. Ткачука, ділова активність – це економічна категорія, яка характеризує економічну діяльність підприємства з позицій внутрішніх його змін і виявляється через зміну її інтенсивності у часі [16, с. 57]. Як бачимо, серед науковців немає єдності у визначенні ділової активності.

На нашу думку, ділова активність є комплексною категорією, яка виражається через систему взаємопов'язаних економічних показників із використанням для її оцінки визначеної сукупності кількісних та якісних критеріїв.

Аналіз ділової активності повинен здійснюватися з врахуванням ефективності здійснення господарської діяльності, яка поєднує у собі виробничу, фінансову та комерційну.

Управління діловою активністю є одним із важливих завдань керівництва розвитком підприємства, в рамках якого формуються позитивні результати й генерується ефективність операційної діяльності. На думку І. О. Бланка, управління діловою активністю в системі управління розвитком підприємства посідає одне з провідних місць, оскільки “генерує спроможність підприємства до зростання його вартості, що є головною метою функціонування суб’єктів господарювання” [5, с. 50].

Слід зазначити, що структурована схема системи управління розвитком торговельно-виробничого підприємства характеризується в науковій літературі як сукупність визначених підсистем (рис. 1) [11, с. 27].

Як бачимо, структурні елементи системи управління розвитком поєднують необхідність забезпечення підприємства коштами та майном, в отриманні позитивних результатів, у підтримці

стійкого положення й активного прояву виробничо-збутових та інших його потенційних можливостей.

В цілому ділову активність розглядають як процес, що відбувається у динаміці, в межах якого реалізуються функції менеджменту і виконуються управлінські рішення. Тому система управління виробничо-торговельним підприємством, що керується концепцією управління діловою активністю, має бути комплексом принципів, функцій, методів, які використовуються з метою прийняття оптимального управлінського рішення.

Варто зазначити, що серед загальних функцій управління діловою активністю виділяють економічний аналіз, який дозволяє покращити рівень планування та робить його науково обґрунтованим. Доцільно також погодитися з позицією науковців, які вважають, що тільки чіткі і грамотні рішення, прийняті на основі проведеного економічного аналізу, можуть забезпечити результат, який дозволить підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень [7, с. 56].



Рис. 1. Структура системи управління розвитком торговельно-виробничого підприємства (складено на основі [11, с. 27])

Економічний аналіз є надійним інструментом для вирішення проблем оцінки ділової активності з використанням комплексу показників, а також для економічного обґрунтування рішень із інших проблем управління. Це дає підстави акцентувати на важливості економічного аналізу в системі управління діловою активністю підприємства, оскільки ефективна діяльність підприємства може бути забезпечена лише за умови раціонального обліку та аналізу використання усіх наявних в нього ресурсів.

Концепція управління діловою активністю підприємства передбачає групування усіх видів ресурсів, що використовуються в господарській діяльності у визначені сукупності: виробничі, комерційні, інвестиційні, управлінські, фінансові, маркетингові.

Одним із основних видів економічної діяльності підприємств є виробнича (операційна) діяльність, яка являє собою “сукупність дій працівників із застосуванням засобів праці, необхідних для перетворення ресурсів в готову продукцію...” [8, с. 44]. Складність в управлінні даною підсистемою, на думку окремих науковців, полягає в суттєвій залежності кінцевого результату від інших підсистем, що робить її менш керованою [9, с. 24]. Тобто виникає проблема синхронності та узгодженості операційної (виробничої) підсистеми з іншими підсистемами.

У зв'язку з цим ми вважаємо за необхідне забезпечити своєчасне надання керівникам різних рівнів оперативної інформації про проблеми, які виникають в інших підсистемах, щоб з урахуванням неї вони могли коригувати свої дії та приймати виважені управлінські рішення.

Ще однією важливою підсистемою управління діловою активністю виробничо-торговельних підприємств є комерційна. Вона зосереджена на управлінні продажем товарів, робіт та послуг, діяльністю з постачання виробничими ресурсами, торговельно-посередницькими операціями. Ефективне управління комерційною підсистемою гарантує успіх підприємства на ринках збуту продукції, робіт та послуг, що найчастіше проявляється у зростанні обсягів продажу.

Основне завдання управління інвестиційною складовою ділової активності полягає у спрямуванні інвестицій в ефективно діючу виробничу систему. Тому рівень інвестиційної активності на підприємстві залежить від якості організації виробництва. Також важливо зазначити, що ефективність інвестицій має набагато більше значення, ніж їхній обсяг [10, с. 464].

Наступним видом діяльності є управлінська, яка являє собою “сукупність напрацьованих історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів, доцільних вчинків і дій людини в сфері управління” [15, с. 45]. Слід зауважити, що управлінська діяльність відзначається інтелектуальним змістом і характеризується її спрямованістю на вироблення, прийняття й практичну реалізацію управлінських рішень щодо набору кадрів, підвищення їх кваліфікації, моніторингу ринку праці, а також прогнозування потреби в них з урахуванням

перспектив розвитку підприємства. Процес управління даною підсистемою ділової активності охоплює аналіз діючої системи мотивації та розробку пропозицій з підвищення її ефективності. Крім того, на цю підсистему покладено відповідальність за якісний та кількісний склад персоналу.

Маркетингова складова ділової активності відповідає за просування продукції (послуг) на ринку. Управління цим компонентом повинно відбуватися не тільки в напрямках вибору ефективних та сучасних методів реклами продукції підприємства, оптимізації витрат на неї, а також на створення відповідного бренду, просування торгової марки, підняття соціальної відповідальності підприємства, створення системи зворотного зв'язку зі споживачем.

Отже, бачимо, що управління діловою активністю суб'єктів господарювання є комплексним процесом, ефективність якого залежить від взаємозв'язку та взаємоузгодження в управлінні її складовими.

Метою аналізу ділової активності підприємства є дослідження показників динаміки його поступального розвитку, швидкості обороту засобів та джерел їх формування, оцінка якісних параметрів його діяльності.

Здійснення аналізу ділової активності в системі управління надає можливості не тільки приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо пошуку, формування та ефективного використання ресурсного потенціалу виробничо-торговельних підприємств, а й виявляти резерви їх стійкого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності. Крім того, він забезпечує інформаційне підґрунтя для вироблення раціональних наукових висновків щодо порівняльної конкурентоспроможності підприємств.

Під час поточного аналізу в якості критеріїв ділової активності найчастіше використовують такі показники, як обсяг реалізації продукції, товарів, наданих послуг, прибуток, величина капіталу, авансованого в активи підприємства. При цьому обов'язково враховують так зване “золоте правило” економіки підприємства, згідно з яким прибуток повинен зростати більш високими темпами, ніж обсяг реалізації продукції та вартість майна підприємства. Це означає, що якщо темпи зростання прибутку випереджають темпи зростання обсягів продажу, то має місце факт зниження собівартості продукції як одного з основних факторів зростання прибутку. У випадку, якщо темпи зростання прибутку й обсягів реалізації продукції випереджають темпи зростання активів, то маємо свідчення ефективного використання цих активів. Звідси випливає загальний висновок, що виробничі витрати повинні знижуватись (оптимізуватись), а ресурси підприємства використовуватись ефективніше.

Наукові дослідження обґрунтовують необхідність оцінювання рівня ділової активності виходячи не тільки з суб'єктивних даних, а й застосування певного набору об'єктивних показників, у тому числі фінансових коефіцієнтів, з можливістю виведення інтегрованого кінцевого

показника, за яким можна присвоїти суб'єкту господарської діяльності певний рейтинг та порівнювати підприємства між собою.

Ділову активність підприємства оцінюють із використанням показників ефективності використання основних засобів, оборотних активів, робочої сили та ін. Показниками, які характеризують ділову активність підприємства у фінансовій сфері, є оборотність засобів і джерел їх утворення, яка розраховується з використанням таких коефіцієнтів: коефіцієнт оборотності активів (кількість оборотів, швидкість обороту) – розраховується як відношення виручки від продажу продукції до середніх залишків активів; коефіцієнт завантаження (величина активів, яка припадає на одиницю реалізованої продукції у грошовому виразі) – є оберненим до попереднього коефіцієнта; тривалість одного обороту в днях – відношення кількості днів у звітному періоді до коефіцієнта оборотності активів; коефіцієнт оборотності виробничих запасів (кількість оборотів запасів) – відношення собівартості реалізованої продукції до середніх залишків цих активів; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (кількість оборотів дебіторської заборгованості) – відношення чистої виручки від продажу продукції до середніх залишків цієї заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (кількість оборотів кредиторської заборгованості) – відношення величини закупівель до середніх залишків цієї заборгованості; коефіцієнт оборотності власного капіталу (кількість оборотів власного капіталу) – відношення величини чистої виручки від продажу продукції до середніх залишків власного капіталу та ін.

Прискорення оборотності матеріальних оборотних активів сприяє вивільненню грошових коштів, вкладених у них, зменшенню величини їх запасів на складах і, як результат, зниженню витрат на їх зберігання, що у підсумку покращує фінансовий стан підприємства.

Використовуючи наведені коефіцієнти і додаткове інформаційне забезпечення, проводять також факторний аналіз змін, які відбулися в активах із визначенням величини економії чи перевитрат цих активів.

Якісна оцінка ділової активності може бути отримана шляхом порівняння діяльності досліджуваного підприємства з однотипними за сферою діяльності суб'єктами господарювання. В якості критеріїв оцінки ділової активності у цьому випадку можуть бути використані: ділова репутація підприємства як партнера, яка виражається позитивними перевагами його діяльності (популярність, престиж і стабільність на ринку товарів, робіт і послуг), сформованими у процесі господарювання; соціальна активність, яка полягає в активній участі за місцем знаходження підприємства у вирішенні завдань соціального характеру, пов'язаних із подоланням безробіття і соціального захисту населення, фінансуванням програм та об'єктів соціальної інфраструктури тощо; природоохоронна активність, яка реалізується через зменшення викидів забруднюючих речовин у навколишнє середовище, фінансування різноманітних проектів із охорони

природних ресурсів, створення екологічно чистих виробництв та ін.

Кризове ринкове середовище спонукає до виділення за підсумками наукових досліджень трьох основних рівнів ділової активності, кожному з яких відповідає конкретний фінансово-господарський стан підприємства: 1) високий або достатній – стан нормальний (сприятливі умови для розвитку підприємства, збільшення темпів зростання оціночних показників ділової активності); 2) середній або задовільний – стан проблемний (погіршення фінансового стану підприємства, нестійка динаміка оціночних показників ділової активності); низький або незадовільний – стан кризовий (загроза банкрутства підприємства, негативна тенденція зміни оціночних показників ділової активності).

Таким чином, в умовах ринкової економіки саме ділова активність забезпечує в значній мірі стабільність фінансового стану підприємства, оскільки вона безпосередньо пов'язана з розширенням ринків збуту продукції, його діловою репутацією в бізнесовому середовищі, рівнем виконання плану за основними показниками господарської діяльності, величиною ефективності використання наявних і залучення нових ресурсів та стабільністю економічного зростання.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** З огляду на вищевикладене можна зазначити, що ділова активність підприємства є комплексною категорією, спрямованою на забезпечення раціонального використання ресурсів і рентабельної господарської діяльності. В умовах ринкової економіки саме рівень ділової активності є мірилом ефективності роботи підприємства. Показники ділової активності підприємства – це, перш за все, критерії розумного використання фінансових ресурсів, тому вони ідентифікуються як характеристики ефективності діяльності керівництва у фінансовій сфері.

Аналіз ділової активності підприємства, здійснюючи оцінку ефективності використання суб'єктом господарювання ресурсного потенціалу, формує необхідну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення позитивних результатів діяльності і створення сприятливого інвестиційного клімату, а також підтримання стабільного фінансового стану та забезпечення постійного розширення й зростання обсягів виробництва і реалізації.

Ділова активність підприємства в фінансовому аспекті проявляється насамперед у швидкості обороту його оборотних активів, відображає ефективність роботи підприємства по відношенню до величини авансованих ресурсів або щодо величини їх споживання в процесі виробництва.

Перспективними слід вважати напрями наукових досліджень із вдосконалення управління діловою активністю в різних умовах функціонування підприємства: визначеності (коли наявна однозначність щодо майбутньої ситуації) і невизначеності (коли виникає багатозначність щодо очікувань від майбутньої ситуації) з використанням потрібного інформаційного забезпечення.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Анісімова О. М. Аналіз ділової активності підприємства як системна оцінка ефективності використання власних ресурсів / О. М. Анісімова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://irbis-nbuv.gov.ua/piprp\\_2013\\_2\\_6.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/piprp_2013_2_6.pdf).
2. Антипенко Є. Ю. Аналіз теоретичних аспектів ділової активності підприємства та існуючих підходів до її оцінювання / Є. Ю. Антипенко, С. М. Ногіна, Ю. С. Піддубна // Сталій розвиток економіки. – 2013. – №3. – С. 76-80.
3. Бригхем Ю. А. Финансовый менеджмент : учеб. пособ. / Ю. А. Бригхем, Л. С. Гапенски. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 429 с.
4. Варавка В. В. Аналіз ділової активності як інструмент управління грошовими потоками підприємства / В. В. Варавка // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 2. – С. 184-191.
5. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр ; Эльга, 2003. – 246 с.
6. Гарасюк О. А. Проблеми щодо сутності поняття “ділова активність підприємства” / О. А. Гарасюк, М. Ю. Ігнатенко // Вісник КТУ. – 2010. – № 22. – С. 63.
7. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : підручник для ст.-тів ВНЗ / Б. Є. Грабовецький. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 256 с.
8. Гринькевич О. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління діловою активністю підприємств / О. А. Гринькевич, Г. І. Кіндрацька // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 6. – С. 215.
9. Заїкіна О. О. Роль показників ділової активності в оцінці управління підприємством / О. О. Заїкіна // Харчова промисловість. – 2008. – № 7. – С. 144-148.
10. Ефимова О. В. Анализ финансовой отчетности : учеб. пособ. / О. В. Ефимова, М. В. Мельник. – М. : Омега-Л, 2004. – 451 с.
11. Кашена Н. Б. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу : монографія / Н. Б. Кашена, О. О. Горошанська, Т. В. Польова [та ін.]. – Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2016. – 196 с.
12. Коваленко Л. О. Финансовый менеджмент : навч. посіб. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – [3-тє вид., випр. і доп.]. – К. : Знання, 2008. – 483 с.
13. Куриленко Т. П. Теоретичні аспекти визначення ділової активності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamu\\_ekon/2009\\_6/ZMIST.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_6/ZMIST.htm).
14. Мешкова Н. Л. Оцінка ділової активності підприємства на макрорівні / Н. Л. Мешкова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 5. – С. 508-511.
15. Співак Ю. Ділова активність як важливий показник діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://naub.oa.edu.ua/2014/dilova-aktyvnist-yak-vazhlyvyj-pokaznyk-diyalnosti-pidpryemstva/>.
16. Ткачук Г. Ю. Оцінка ділової активності підприємства / Г. Ю. Ткачук // Науковий вісник

Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – 2015. – Вип. 13. – Ч. 4. – С. 88-90.

17. Цал-Цалко Ю. С. Финансовый анализ : підручник / Ю. С. Цал-Цалко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 566 с.

## REFERENCES

1. Anisimova, O. M. Analiz dilovoi aktyvnosti pidpryemstva iak systemna otsinka efektyvnosti vykorystannia vlasnykh resursiv, available at : [http://irbis-nbuv.gov.ua/piprp\\_2013\\_2\\_6.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/piprp_2013_2_6.pdf).
2. Antypenko, Ye. Yu. Nohina, S. M. and Piddubna, Yu. S. (2013), Analiz teoretychnykh aspektiv dilovoi aktyvnosti pidpryemstva ta isnuichykh pidkhodiv do ii otsiniuvannia, Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 3, pp. 76-80.
3. Bryhkhem, Yu. A. (1999), Fynansovyy menedzhment : ucheb. posob., Fynansy y statystyka, Moscow.
4. Varavka, V. V. (2008), Analiz dilovoi aktyvnosti iak instrument upravlinnia hroshovymy potokamy pidpryemstva, Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 2, pp. 184-191.
5. Blank, Y. A. (2003), Upravlenye fynansovoy stablyzatsyej predpriyatiya, Nyka-Tsentr; El'ha, Kyiv.
6. Harasiuk, O. A. (2010), Problemy schodo sutnosti poniattia "dilova aktyvnist' pidpryemstva", Visnyk KTU, vol. 22, p. 63.
7. Hrabovets'kyj, B. Ye. (2009), Ekonomichnyj analiz: pidruchnyk dlia st.-tiv VNZ, Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv.
8. Hryn'kevych, O. A. and Kindrats'ka, H. I. (2010), Informatsijno-analitychne zabezpechennia upravlinnia dilovoiu aktyvnistiu pidpryemstv, Ekonomichnyj analiz, vol. 6, p. 215.
9. Zaikina, O. O. (2008), Rol' pokaznykiv dilovoi aktyvnosti v otsintsi upravlinnia pidpryemstvom, Kharchova promyslovist', vol. 7, pp. 144-148.
10. Efymova, O. V. and Mel'nyk, M. V. (2004), Analiz fynansovoj otchiotnosti: ucheb. posob., Omega-L, Moscow.
11. Kaschena, N. B. Horoshans'ka, O. O. and Pol'ova, T. V. (2016), Dilova aktyvnist' pidpryemstva: sutnist' ta metodyka analizu: monohrafiia, Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., Kharkiv.
12. Kovalenko, L. O. and Remn'ova, L. M. (2008), Fynansovyy menedzhment : navch. posib., 3 nd ed, Znannia, Kyiv.
13. Kurylenko, T. P. Teoretychni aspekty vyznachennia dilovoi aktyvnosti, available at : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamu\\_ekon/2009\\_6/ZMIST.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_6/ZMIST.htm).
14. Mieshkova, N. L. (2015), Otsinka dilovoi aktyvnosti pidpryemstva na makrorivni, Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, vol. 5, pp. 508-511.
15. Spivak, Yu. Dilova aktyvnist' iak vazhlyvyj pokaznyk diial'nosti pidpryemstva, available at : <http://naub.oa.edu.ua/2014/dilova-aktyvnist-yak-vazhlyvyj-pokaznyk-diyalnosti-pidpryemstva/>.
16. Tkachuk, H. Yu. (2015), Otsinka dilovoi aktyvnosti pidpryemstva, Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu, vol. 13, pp. 88-90.
17. Tsal-Tsalko, Yu. S. (2008), Fynansovyy analiz: pidruchnyk, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv.

УДК 657.37

Головацька С. І.,  
к.е.н., доц., професор кафедри бухгалтерського обліку, Львівський торговельно-економічний  
університет, м. Львів

## МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Анотація.** *Управління економічними ризиками суб'єктів господарювання - це система цілеспрямованого впливу на них, яка дозволяє уникнути, зменшити або мінімізувати негативні наслідки господарського середовища. Будівельна галузь тісно пов'язана з ризиками. Важливу роль в управлінні діяльністю будівельного підприємства в умовах ризику відіграє бухгалтерський облік як інструмент мінімізації або нейтралізації ймовірних наслідків шляхом створення відповідного інформаційного забезпечення на всіх етапах процесу управління. У статті розглянуто організаційні особливості діяльності будівельних підприємств та їх вплив на інформаційні потреби управління; проаналізовано основні види ризиків у будівництві; систематизовано складові системи ризик-менеджменту будівельного підприємства та обґрунтовано важливість використання облікових інструментів як механізмів управління ризиками. Також досліджено види зовнішнього страхування будівельних ризиків та рекомендовано використання забезпечень майбутніх витрат і платежів як облікових методів нейтралізації або зменшення негативного впливу підприємницьких ризиків, основну увагу приділено забезпеченням на виконання гарантійних зобов'язань та обтяжливих контрактів.*

**Ключові слова:** будівництво, будівельні підприємства, ризик, ризик-менеджмент, забезпечення майбутніх витрат і платежів, страхування.

Golovatska S. I.,  
Ph.D., Associate Professor, Professor of the Department of Accounting, Lviv University of Trade  
and Economics, Lviv

## METHODOLOGICAL ASPECTS OF ACCOUNTING-INFORMATION PROVISION OF CONSTRUCTION COMPANY RISK-ORIENTED MANAGEMENT

**Abstract.** *Management of the economic risks of business entities is a system of purposeful influence on them, which allow to avoid, reduce or minimize the negative effects of business environment. The construction industry is closely linked to risks. Accounting plays an important role in managing the activity of a construction company in a risk-taking environment as a tool for minimizing or neutralizing likely effects through the creation of appropriate information provision at all stages of the management process. In the article organizational features of construction enterprises activity and their influence on information needs of management are considered; the main types of risks in construction industry are analyzed; the components of the risk management system of the construction company are systematized and the importance of using accounting tools as risk management mechanisms is substantiated. Also, types of external insurance of construction industry risks are researched and the use of future costs securements and payments as accounting methods of neutralization or reduction of negative impacts of business risks are recommended, the main attention is paid to securements on performance of warranty obligations and burdensome contracts.*

**Key words:** construction, construction enterprises, risk, risk-management, provision of future costs and payments, insurance.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-12>

**Постановка проблеми.** У сучасній економіці суб'єкти господарювання функціонують у нестабільному середовищі. Ризики в сучасній економіці є

об'єктивною реальністю і виникають з різних причин, особливо гостро постає проблема забезпечення ефективного управління ризиками перед

будівельними підприємствами. Ефективне управління ризиками дозволить не лише оптимізувати фінансові результати діяльності, генерувати прибуток, але й збільшити вартість активів будівельного підприємства шляхом мінімізації небажаних втрат.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню окремих проблем та аспектів ризиків у будівельній діяльності присвячені публікації науковців Вигівської, С. І. Головацької [3-4], О. В. Грабенко [2], Р. Костирко, О. О. Кучми, І. М. Кучеренка, В. І. Кравченка, А. Курак [4], П. Куцика [1], К. В. Паливоди, І. А. Панченко, В. А. Поляченка, Г. Савицької, Н. Є. Стрельбицької [10], А. Шевельова, Й. Яремка [11] та інших дослідників.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Управління економічними ризиками суб'єктів господарювання – це система цілеспрямованого впливу на всі види ризику підприємства, які в своїй сукупності дозволяють уникнути, зменшити або мінімізувати негативні наслідки суб'єктивно-об'єктивного характеру господарського середовища. Важливу роль в управлінні діяльністю будівельного підприємства в умовах ризику відіграє бухгалтерський облік як інструмент мінімізації (нейтралізації) ймовірних наслідків господарських ризиків шляхом створення для керівництва відповідного інформаційного забезпечення на всіх етапах процесу управління.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування та систематизація окремих методичних складових обліково-інформаційного забезпечення ризик-орієнтованого управління будівельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах нестабільності економічної ситуації проблема управління підприємницьким ризиком є постійною в діяльності будь-якого підприємства, здійснюючи прояв протягом усієї його діяльності, тому правильна оцінка ситуації і вибір методу управління, спрямовані на зниження ризику, є дуже важливими інструментами в досягненні економічних цілей і бажаного результату.

Відповідно до ст. 19а Директиви 2013/34/ЄС та § 6 Директиви 2014/95/ЄС великі підприємства, що становлять інтерес для суспільства, в яких на дату складання балансу значення такого критерію, як середня кількість працюючих протягом фінансового року, досягає 500 осіб, мають включити у звіт про управління інформацію про істотні ризики, які виникають у зв'язку з діяльністю компанії і можуть залежати від суб'єкта економічної діяльності, включаючи комерційні відносини, які з високою ймовірністю можуть викликати значні несприятливі наслідки, інформацію про те, які кроки зроблені для управління цими ризиками, а також про впровадження процесу дью-ділідженс, що реалізується на підприємстві, з метою виявлення, запобігання і пом'якшення існуючих і потенційних несприятливих наслідків.

Будівельна галузь тісно пов'язана з ризиками. Внаслідок цього актуальним є питання управління ними з метою зменшення або уникнення ризиків. Ризик-менеджмент – це комплекс заходів будівельного підприємства, спрямований на мінімізацію можливих збитків, які може понести бізнес у зв'язку з настанням негативних подій.



Рис. 1. Система ризик-орієнтованого управління

Ризик у будівництві – це можлива подія, поява якої має ймовірний і випадковий характер та зумовлює небажані наслідки для учасників будівельного контракту або третіх осіб. Конфігурація ризиків на будівельних підприємствах спричинена багатьма чинниками: тривалістю інвестиційного циклу; вкладенням фінансових ресурсів у великих обсягах; залученням третіх осіб (зазвичай фінансових посередників) до виконання інвестиційного проекту; обмеженістю ресурсів; наявністю зовнішніх умов, зокрема інфляційних процесів, перманентної зміни режиму оподаткування.

За своїм походженням ризики в будівництві поділяють на такі основні групи: природні, зумовлені випадковими подіями та стихійними явищами, які не залежать від діяльності людини; антропогенні ризики, що виникають внаслідок різноманітної господарської та науково-технологічної діяльності людини [2, 3, 10].

***Due diligence, дью-ділідженс*** (англ. належна обачність, належна добросовісність) - процедура складання об'єктивного уявлення про об'єкт інвестування, що включає оцінювання інвестиційних ризиків, незалежне оцінювання об'єкта інвестування, всебічне дослідження діяльності компанії, комплексну перевірку її фінансового стану і положення на ринку.

Підприємницький ризик, пов'язаний з формуванням прибутку будівельного підприємства, переважно характеризується можливими економічними наслідками в процесі здійснення його фінансово-господарської діяльності [1, 2, 4, 11]:

1. Зовнішні економічні ризики – ризики, які мають тісний зв'язок з економічною ситуацією (інфляційні явища, загальне падіння виробництва, коливання курсів національних валют, світові кризи, податковий тиск, негативні соціальні наслідки, непрогнозована інфляція, зниження купівельної здатності населення).

2. Внутрішні виробничі ризики – це ризики, які пов'язані зі специфікою виконання будівельно-монтажних робіт (ризики, пов'язані з обранням методу виконання будівельно-монтажних робіт, методів оплати за виконані роботи, проектні ризики, зміни головних факторів у технології виробництва, асортименту продукції тощо).

3. Фінансові ризики – ризики, пов'язані зі зміною структури активів, капіталу та зобов'язань будівельного підприємства, що призводить до зниження показників його ліквідності та фінансової стійкості.

4. Комерційні ризики, що пов'язані із збутом будівельної продукції та виконаних робіт (падіння попиту на будівельно-монтажні роботи, зниження конкурентоспроможності будівельної продукції чи виконаних робіт, зміни в кон'юктурі ринку).

Чітке передбачення ризиків, пов'язаних із будівництвом, та розуміння джерел їх виникнення є

необхідними передумовами прийняття рішень та здійснення ефективних заходів щодо їх мінімізації. Політика управління ризиком – сукупність форм, методів, прийомів і способів управління ризиком, метою яких є зниження загрози прийняття неправильних рішень та зменшення потенційно негативних наслідків, яка реалізується через такі основні заходи:

- 1) ідентифікація окремих видів [1];
- 2) оцінка широти і достовірності інформації, необхідної для визначення рівня ризиків;
- 3) дослідження дії об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на рівень ризиків підприємства;
- 4) вибір і використання методів оцінки імовірності настання ризикованої події за окремими видами ризиків;
- 5) визначення розміру можливих втрат при настанні ризикованої події за окремими видами ризиків;
- 6) встановлення гранично допустимого рівня ризиків за окремими видами діяльності (подіями, операціями);
- 7) визначення напрямів нейтралізації негативних наслідків окремих видів ризиків;
- 8) вибір і використання внутрішніх і зовнішніх механізмів нейтралізації негативних наслідків окремих видів ризиків;
- 9) оцінка результативності нейтралізації й організація моніторингу ризиків підприємства.

Ризик як економічна категорія породжується невизначеністю майбутньої економічної й фінансової ситуації, спричиненої технічними і соціально-економічними умовами, відсутністю релевантної інформації про реальність джерел фінансування будівельного контракту, а також неможливістю прогнозування появи та розвитку певних умов у сфері капітального будівництва. Джерелами їх формування можуть бути як дії інвесторів, забудовників, так і дії будівельних підрядних підприємств.

Настання ризику завжди пов'язане з певним видом витрат чи втрат, тому учасникам інвестиційного процесу необхідно на початкових стадіях виконання будівельних робіт виявляти ймовірність його виникнення, аналізувати напрямки зменшення негативних наслідків від настання ризику або способи його уникнення.

Формування моделі управління ризиками будівельного підприємства та забезпечення ефективності його діяльності передбачає обґрунтування провідних завдань та методів нейтралізації ризиків, серед яких виділяють два основних типи стратегій нейтралізації ризиків: пасивний і активний.

Пасивна стратегія спрямована на здійснення операцій з *уникнення ризику*, тобто відмова від ризикових операцій або зменшення їх частки навіть за рахунок відмови від можливих позитивних наслідків.

Активна стратегія спрямована на здійснення ризикових операцій, але з максимально можливим запобіганням їх негативним наслідкам від впливу неочікуваних подій чи явищ з використанням таких методів: *комерційне страхування та самострахування ризиків, їх диверсифікація та хеджування*.



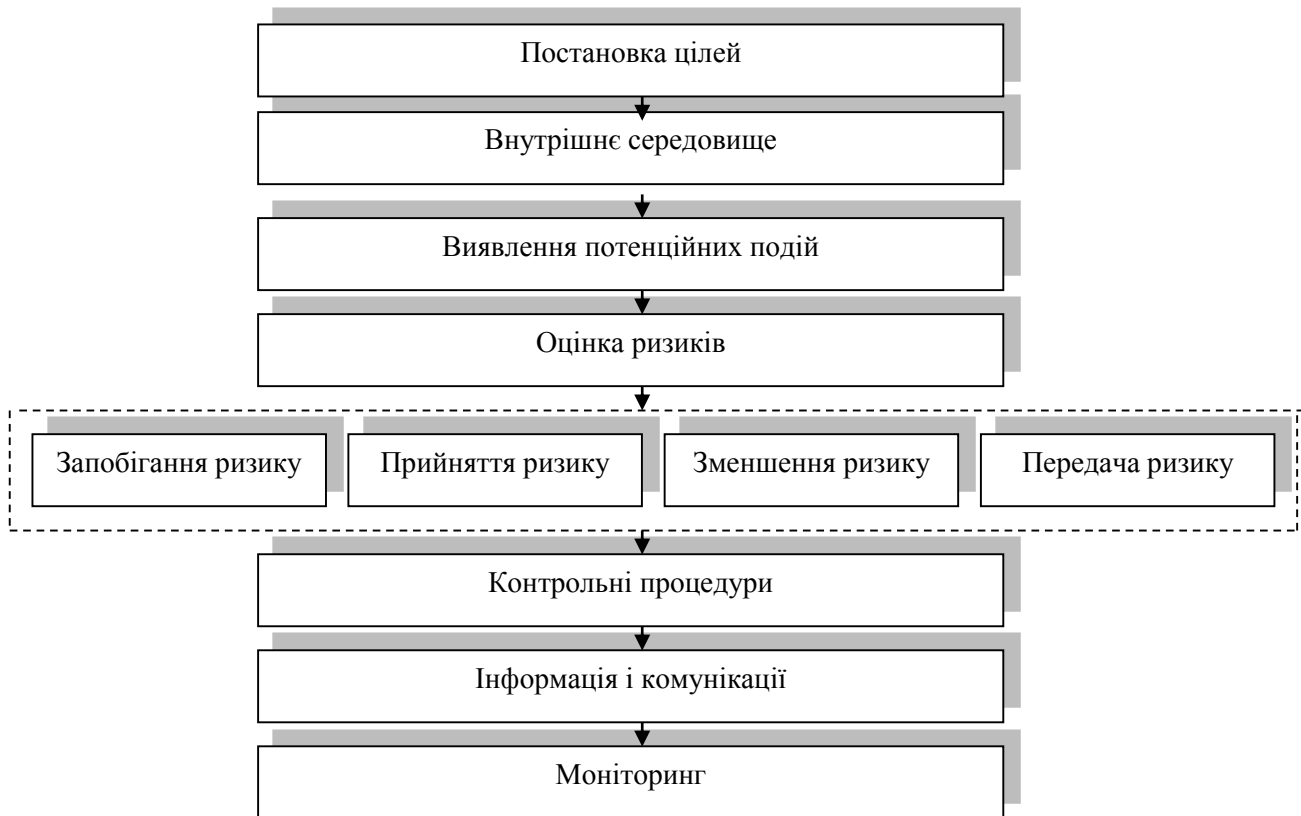


Рис. 2. Компоненти управління ризиком за методологією COSO ERM

При самострахуванні джерелом формування страхових резервів для покриття потенційних збитків є внутрішні ресурси підприємства. У контексті цього розробка організаційно-методичних засад бухгалтерського обліку господарської діяльності в умовах ризику дозволить врахувати ризики у процесі прийняття рішень і сприятиме впровадженню заходів, спрямованих на запобігання, мінімізацію або компенсацію їх ймовірних наслідків.

Обліковими методами в нейтралізації або зменшенні негативного впливу підприємницьких ризиків на фінансові результати діяльності підприємства особлива роль належить створенню різних резервів та забезпечень майбутніх витрат і платежів [1].

Забезпечення – зобов’язання з невизначеними сумою або часом погашення на дату балансу. Згідно з П(С)БО 11 «Зобов’язання», виходячи з особливостей діяльності будівельних підприємств, передбачені забезпечення на виконання гарантійних зобов’язань та щодо обтяжливих контрактів [6].

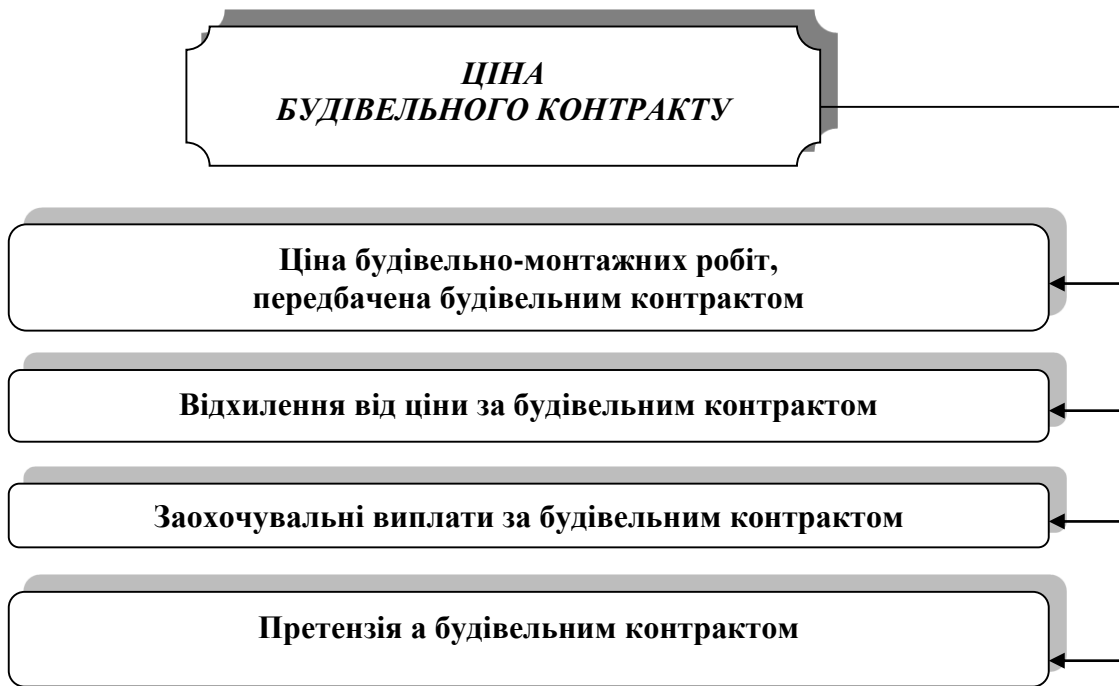
Обтяжливий контракт - контракт, витрати (яких не можна уникнути) на виконання якого перевищують очікувані економічні вигоди від цього контракту.

Договір будівельного підряду – це угода, на підставі якої одна сторона (підрядник) зобов’язується за завданням замовника на свій ризик виконати та здати йому в установлений договором підряду строк закінчені роботи (об’єкт будівництва), а замовник зобов’язується надати підряднику будівельний майданчик, передати

дозвільну документацію, а також затверджену в установленому порядку проектну документацію (у разі, коли цей обов’язок повністю або частково не покладено на підрядника), прийняти від підрядника закінчені роботи (об’єкт будівництва) та оплатити їх [7].

У залежності від того, за яким порядком обчислюється вартість контракту (контракти з фіксованою ціною і контракти за ціною „витрати плюс”), визначається достовірність фінансового результату.

Критеріями визначення достовірності фінансового результату за будівельним контрактом з фіксованою ціною є: можливість достовірного визначення суми загального доходу від виконання будівельного контракту; ймовірність отримання підрядником економічних вигід від виконання будівельного контракту; можливість достовірного визначення суми витрат, необхідних для завершення будівельного контракту, і ступеня завершеності робіт на кожну дату балансу; можливість встановлення та оцінювання витрат на виконання будівельного контракту для порівняння фактичних витрат із кошторисними; за ціною „витрати плюс”: ймовірність отримання підрядником економічних вигід від виконання будівельного контракту; можливість достовірного визначення витрат, пов’язаних з виконанням будівельного контракту, незалежно від ймовірності їх відшкодування замовником [3].



**Рис. 3. Структура ціни будівельного контракту  
згідно з П(С)БО 18 “Будівельні контракти”**

На відміну від контракту з фіксованою ціною, сума доходу, визначеного за контрактом „витрати плюс”, є невідомою, але такою, яку можна розрахувати, ґрунтуючись на положеннях контракту і попередній оцінці витрат за контрактом. Якщо кінцевий фінансовий результат за будівельним контрактом не може бути оцінений достовірно, то: дохід визнається в сумі фактичних витрат від початку виконання будівельного контракту, щодо яких існує ймовірність їх відшкодування; витрати за будівельним контрактом визнаються витратами (списують на витрати) того періоду, протягом якого вони були здійснені.

Забезпечення створюється при виникненні внаслідок минулих подій зобов’язання, погашення якого, ймовірно, призведе до зменшення ресурсів, що втілюють у собі економічні вигоди, та його оцінка може бути розрахунково визначена.

Сума забезпечення визначається за обліковою оцінкою ресурсів (за вирахуванням суми очікуваного відшкодування), необхідних для погашення відповідного зобов’язання, на дату балансу. Забезпечення щодо обтяжливого контракту визначається в сумі неминучих витрат, пов’язаних з його виконанням. Сума неминучих витрат, пов’язаних з виконанням обтяжливого контракту, визначається за найменшою з двох величин: витрат на виконання контракту або витрат на сплату неустойки (штрафів, пені) за невиконання контракту. Витрати на виконання обтяжливого контракту оцінюються за різницею між витратами на його виконання і доходами (втратами) від виконання іншого контракту, укладеного з метою мінімізації втрат від виконання обтяжливого контракту [6].

Страховання ризиків у будівництві - відносини із захисту майнових інтересів учасників будівництва

при появі страхових випадків за грошові кошти, які створюються за рахунок страхових платежів.

Відповідно до умов Положення “Про підрядні контракти у будівництві України” сторонами визначаються ризики, які є обов’язковими для страхування. До складу ризиків, які доцільно страхувати за домовленістю сторін, необхідно включати ризики: що виникли при транспортуванні матеріалів, устаткування, конструкцій та виробів від місця їх відвантаження до будівельного майданчика на умовах страхування всіх ризиків; що пов’язані зі збереженням виконаних робіт, матеріальних цінностей, які знаходяться на будівельному майданчику, від вогню та стихійного лиха у період з початку робіт на об’єкті до моменту здачі його в гарантійну експлуатацію; що виникають відповідно до законів про охорону праці; інші ризики за домовленістю сторін [7].

Сьогодні в Україні страхування ризиків у будівництві здебільшого здійснюється як страхування майнових інтересів при виконанні будівельно-монтажних робіт або як страхування відповідальності перед третіми особами.

Питання страхування будівельних ризиків з кожним днем набуває все більшої актуальності - у світовій практиці будівельні ризики є різновидом інженерних, або технічних, ризиків.

Інженерне страхування включає такі види:

- страхування вибуху котлів – Boiler Explosion (BE) Insurance;
- всі ризики підрядника – Contractor's All Risks(CAR);
- страхування будівельних механізмів та машин – Contractor's Plant and Machinery Insurance (CPM);
- всі ризики монтажу – Erection All Risks (EAR);

- електронне обладнання – Electronic Equipment (EE);
- страхування невід’ємних дефектів – Inherent Defects Insurance (IDI);
- страхування поломок машин – Machinery Breakdown (MB) Insurance;
- страхування відповідальності перед третіми особами – Third Party Liability (TPL).

Як свідчить світовий досвід, зарубіжні економісти розрізняють два основні види ризиків у будівництві:

- неминучі ризики (можуть бути попередньо враховані і перекладені на страхові компанії);
- ризики, пов’язані з невизначеністю процесу ведення будівельного бізнесу.

Цей вид ризиків передбачає:

- можливі втрати від землетрусів, пожеж, повеней та інших стихійних лих;
- ризики, пов’язані з втратами внаслідок аварій, пограбувань;
- ризики втрат у процесі транспортування вантажів, помилок у роботі та нечесності працівників, порушення договірних зобов’язань партнерами фірми, субпідрядниками тощо;
- втрати внаслідок непередбачуваних змін у попиту на житло та його пропозиції;
- можливі втрати від зміни макроекономічної ситуації у країні, світової кон’юнктури, непередбачуваних політичних рішень;
- втрати внаслідок падіння курсу акцій та облігацій;
- втрати, понесені внаслідок біржової гри з цінними паперами, інфляційними очікуваннями, припиненням зростання цін на житло або взагалі їх падінням;
- втрати внаслідок впровадження конкурентами нових технологій.

Основними ризиками підрядного будівельного підприємства в Україні є: ризик втрати або недоотримання доходу (прибутку); ризик, пов’язаний з неможливістю реалізації житла або реалізації будівельно-монтажних робіт за цінами нижче від прогнозованих, ризик додаткових витрат, пов’язаний із подорожчанням будівельних матеріалів, робіт, а також втрат у ході виробничого процесу, ризики, пов’язані із затримкою будівництва порівняно з нормативним терміном будівництва, що призводить до додаткових витрат і прямих збитків; ризики на стадії розробки інвестиційно-будівельного проекту, який не матиме комерційного успіху; ризик вибору непрофесійного субпідрядника тощо.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Дослідження сучасних тенденцій розвитку бухгалтерського обліку засвідчило становлення нової концепції у розумінні облікової системи, орієнтованої на оцінювання ризику, адекватне відображення стану капіталу підприємства та всебічне задоволення інформаційних потреб різних груп користувачів. Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що ігнорування або недооцінка підприємницького ризику при розробці економічної тактики і стратегії діяльності будівельних підприємств і прийняття управлінських

та інвестиційних рішень неминуче стримує розвиток всього суспільства, науково-технічного прогресу та економічної системи. Тому важливим є вміння правильно і своєчасно виявляти виникаючі підприємницькі ризики і приймати відповідні рішення в межах розробленої будівельним підприємством політики управління ризиками. Питання відображення в обліку процесів управління ризиками є досить дискусійними, внаслідок чого заслуговують на подальші дослідження та практичне впровадження.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : підручник / Куцик П. О., Бачинський В. І., Полянська О. А., Головацька С. І., Корягін М. В. - Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2018. – 280 с.
2. Грабенко О. В. Страхування ризиків інвестиційної діяльності / О. В. Грабенко // Фінанси України. - 2008. - №9. - С. 124-1273.
3. Головацька С. І. Організаційно-методична модель внутрішнього контролю витрат і виконаних робіт будівельних підприємств / Головацька С. І. // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів, 2018. – Вип. 55. - С. 95-100.
4. Головацька С. І. Організаційні аспекти забезпечення ризиків діяльності підприємства за міжнародними стандартами / Головацька С. І., Курак А. І. // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2017. – № 10 (252).
5. Закон України “Про бухгалтерський облік” від 5 жовтня 2017 року №2164 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg= 1560-12.
6. П(С)БО 11 “Зобов’язання” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929\\_045](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929_045).
7. Положення “Про підрядні контракти у будівництві України”, затверджене Науково-технічною радою Міністерства України у справах будівництва і архітектури (протокол № 9 від 15 грудня 1993 року) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN993.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN993.html).
8. П(С)БО 18 “Будівельні контракти” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929\\_045](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929_045).
9. Рекомендації зі страхування ризиків у будівництві [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://document.ua/rekomendaciyi-zi-strahuvannjarizikiv-u-budivnictvi-nor13813.html>.
10. Стрельбицька Н. Є. Інтегрований ризик-менеджмент – сучасний підхід до управління ризиками / Н. Є. Стрельбицька, Д. І. Боднар // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – № 4 (40). – С. 111-118.
11. Яремко І. Й. Методи оцінки будівельних контрактів в умовах економічної інтеграції / Яремко І. Й. // Наукові записки / УАД. - 2005. - Вип. 8. – С. 34-39.

REFERENCES

1. Bukhhalters'kyi oblik v upravlinni pidpryyemstvom: pidruchnyk, Kutsyk P. O., Bachyns'kyi V. I., Polyans'ka O. A., Holovats'ka S. I., Koryahin M. V. (2018), Vydavnytstvo LTEU, L'viv, 280 s.

2. Hrabenko, O. V. (2008), Strakhuvannya ryzykiv investytsiynoyi diyal'nosti, Finansy Ukrainy, №9, s. 124-1273.

3. Holovats'ka, S. I. (2018), Orhanizatsiyno-metodychna model' vnutrishn'oho kontrolyu vytrat i vykonanykh robot budivel'nykh pidpryyemstv, Visnyk L'vivs'koyi komertsyiynoyi akademiyi, Lviv, vyp. 55, s. 95-100.

4. Holovats'ka, S. I. and Kurak, A. I. (2017), Orhanizatsiyni aspekty zabezpechennya ryzykiv diyal'nosti pidpryyemstva za mizhnarodnymy standartamy, Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu. – Nauky: ekonomika, politolohiya, istoriya, № 10 (252).

5. Zakon Ukrainy "O bukhgalterskom kraye" ot 5 oktyabrya 2017 goda №2164, available at : zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg= 1560-12.

6. P(S)BO 11 "Zobov'yazannya", available at : [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929\\_045](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929_045).

7. Polozhennya "Pro pidryadni kontrakty u budivnytstvi Ukrainy", zatverdzhene Naukovotekhnichnoyu radoyu Ministerstva Ukrainy u spravakh budivnytstva i arkhitektury (protokolom № 9 vid 15 hrudnya 1993 roku), available at : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN993.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN993.html).

8. P(S) BO 18 "Budivel'ni kontrakty", available at : [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929\\_045](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929_045).

9. Rekomendatsiyi zi strakhuvannya ryzykiv u budivnytstvi, available at : <http://document.ua/-rekomendaciyi-zi-strahuvannjarizikiv-u-budivnictvi-nor13813.html>.

10. Strel'byts'ka, N. YE. and Bodnar, D. I. (2011), Intehrovanyy ryzyk-menedzhment – suchasnyy pidkhid do upravlinnya ryzykamy, Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva : zb. nauk. pr., Vyd-vo SNU im. V. Dalya, Luhans'k, № 4 (40), s. 111-118.

11. Yaremko, I. Y. (2005), Metody otsinky budivel'nykh kontraktiv v umovakh ekonomichnoyi intehratsiyi, Naukovi zapysky / UAD, vyp. 8, s. 34-39.

УДК 658.018

Гончар О. І.,  
д.е.н., проф., професор кафедри економіки підприємства і підприємництва, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

Хачатрян В. В.,  
к.е.н., доц., завідувач кафедри економіки та міжнародних відносин, Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, м. Вінниця

## ІННОВАЦІЙНІСТЬ – СУЧАСНА УМОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

**Анотація.** Узагальнено дослідження засад інноваційних підходів до управління підприємством. Розглянуто особливості формування інноваційного потенціалу промислових підприємств з позицій системного підходу. Визначено та систематизовано проблеми управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах з урахуванням сучасного стану економіки України. Звернуто увагу на те, що пошук шляхів інноваційного розвитку діяльності промислових підприємств висуває конкретні вимоги до системи управління інноваційною діяльністю підприємств. Сформульовано висновки щодо забезпечення ефективного інноваційного процесу, які містять: тісний зв'язок із загальною системою управління підприємством, комплексний характер формування управлінських рішень, високий динамізм регулювання, багатоваріантність підходів до розробки цих рішень, орієнтацію на мотивацію персоналу та на стратегічні цілі розвитку підприємства.

**Ключові слова:** інновації, інноваційний потенціал, підприємницький потенціал, управління, ефективність, розвиток.

Gonchar O. I.,  
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics of Enterprise and Entrepreneurship, Khmelnytsky National University, Khmelnytsky

Khachatryan V. V.,  
Ph.D., Associate Professor, Head of the Department of Economics and International Relations, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Vinnytsia

## INNOVATIVITY – MODERN CONDITION OF ENTREPRENEURIAL POTENTIAL DEVELOPMENT

**Abstract.** The study of the fundamentals of innovative approaches to enterprise's management is generalized. The peculiarities of formation of innovative potential of industrial enterprises from the standpoint of the systemic approach are considered. The problems of innovative activity management at industrial enterprises are determined and systematized with consideration of the current state of the Ukrainian economy. The attention is paid to the fact that the search for ways of innovative development of industrial enterprises activities put forward specific requirements for the management system of enterprises innovative activities. The conclusions on providing an effective innovation process are formulated, which include: a close connection with the general system of enterprise's management, the complex nature of managerial decisions formation, the high dynamism of regulation, the multivariate approach to the development of these solutions, orientation and motivation of staff at strategic goals of enterprise's development.

**Key words:** innovations, innovative potential, entrepreneurial potential, management, efficiency, development.

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-13>

**Постановка проблеми.** Сучасні соціально-економічні тенденції, динамізм і невизначеність ринкового середовища, інтеграційні та глобалізаційні процеси, які супроводжуються посиленням конкуренції, базуються на принципах інноваційного розвитку господарської системи та обумовлені рівнем науково-технічного потенціалу. Ефективне функціонування як національного господарства, так і окремих підприємств в умовах інноваційного розвитку потребує комплексної інфраструктури та нормативно-правової бази, яка б сприяла підвищенню інноваційної активності суб'єктів господарювання.

Значимість проблеми зростає з урахуванням сучасного стану економіки України, який характеризується часто кризовими явищами, низькою конкурентоспроможністю значної частини промислових підприємств, застарілістю їх виробничих фондів, недостатнім сприйняттям інновацій. Головною причиною такого становища, на нашу думку, є недостатня увага органів державного управління протягом тривалого періоду часу до проблем інноваційної діяльності, низька ефективність інноваційно-інвестиційних програм, непродуманість механізмів стимулювання підприємств до запровадження інновацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління інноваційною діяльністю присвячені праці ряду зарубіжних та вітчизняних вчених. Вагомий внесок у розвиток напряму зробили видатні науковці: Ансофф І., Друкер П., Кондратьєв М., Портер М., Санто Б., Туган-Барановський М., Шумпетер Й. та інші. Серед сучасних авторів можна виділити Амошу О., Бажала Ю., Бельтюкова Є., Бланка І., Валдайцева С., Василенка О., Гесця В., Денисенка М., Ільєнкову С., Казанцеву А., Лапко О., Микитюка П., Стадник В., Собко О., Уткіна Є., Фатхутдінова Р., Швеця В., Шегду А., Яковця Ю. та інших.

Однак характер розвитку та аналіз стану інноваційної діяльності українських промислових підприємств у сучасних умовах потребують удосконалення системи управління нею, в тому числі на промислових підприємствах, особливо – підприємствах машинобудування як галузі, котра здійснює системоутворювальні функції. Зазначене набуває особливої актуальності за умов пошуку потенційних можливостей забезпечення інноваційного розвитку підприємств і спрямування економічного вектора до стабільного зростання підприємницького потенціалу.

**Постановка завдання.** Необхідність удосконалення сучасної системи управління інноваційною діяльністю промислових підприємств, її ідентифікація як важливої передумови розвитку підприємницького потенціалу, практична реалізація заходів в умовах трансформаційної нестабільності потребують подальших досліджень як позитивного досвіду формування інноваційного механізму розвитку конкурентоспроможних підприємницьких структур, так і обґрунтування сучасних напрямів удосконалення стратегії.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Сучасні можливості висококонкурентного розвитку національної економіки передусім визначаються чинниками, що створюють передумови інноваційного зростання та технологічної модернізації. Зміцнення технологічної конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і країн пов'язано з формуванням нових механізмів інноваційного розвитку та технологічного удосконалення національної економіки, які відповідають її реаліям, за одночасної адаптації цих механізмів у ринковому середовищі. Інноваційні чинники дають можливість закласти підвалини для підвищення у довгостроковому періоді динамічної, на противагу статичній, конкурентоспроможності економіки країни. І саме це, при формуванні необхідних внутрішніх умов, забезпечить “інноваційний прорив” економіки та входження до передових конкурентоспроможних економічних систем [1, с. 21].

У сучасних умовах конкуренція на міжнародному та внутрішньому ринках загострюється, що визначає необхідність підвищення уваги керівників організацій до інноваційної діяльності, оскільки тільки її результати дозволяють створити продукцію, яка б задовольняла зростаючі вимоги ринку та забезпечувала високий рівень прибутків підприємств. Необхідність підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та прагнення отримувати більш високі доходи спонукає провідних виробників цілеспрямовано створювати нові потреби у покупців, а також принципово нові вироби та технології. Все це потребує прискорення інноваційних процесів, їх поєднання у багатьох випадках з виробничими процесами, а з іншої сторони, – сприяє розвитку підприємницького потенціалу.

Як відомо, інноваційний процес – це процес перетворення наукового знання в інновацію, що можна уявити як послідовний ланцюг подій, у ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги і поширюється при практичному використанні. Таким чином, цей процес спрямований на створення необхідних ринкам продуктів, технологій або послуг і здійснюється в єдності з середовищем: його направленість, темпи, цілі залежать від соціально-економічного середовища, в якому він функціонує і розвивається.

Потрібно зазначити, що розвиток ринкової економіки, науки і технологій, зростання потреб людства в якісних інноваційних продуктах постійно змінюють структуру інноваційного процесу, роблячи цю модернізацію перманентною. Так, від середини ХХ ст. до теперішнього часу сформувалося три покоління моделей організації інноваційного процесу: лінійна, лінійно-послідовна (з акцентом на ринковий фактор) і комбінаторна (інтерактивна) [2, с. 121].

Дослідження та аналіз літературних джерел [2, 3, 4, 5] дає можливість проілюструвати етапи здійснення інноваційного процесу, які спостерігаються на інноваційно активних промислових підприємствах (рис. 1).

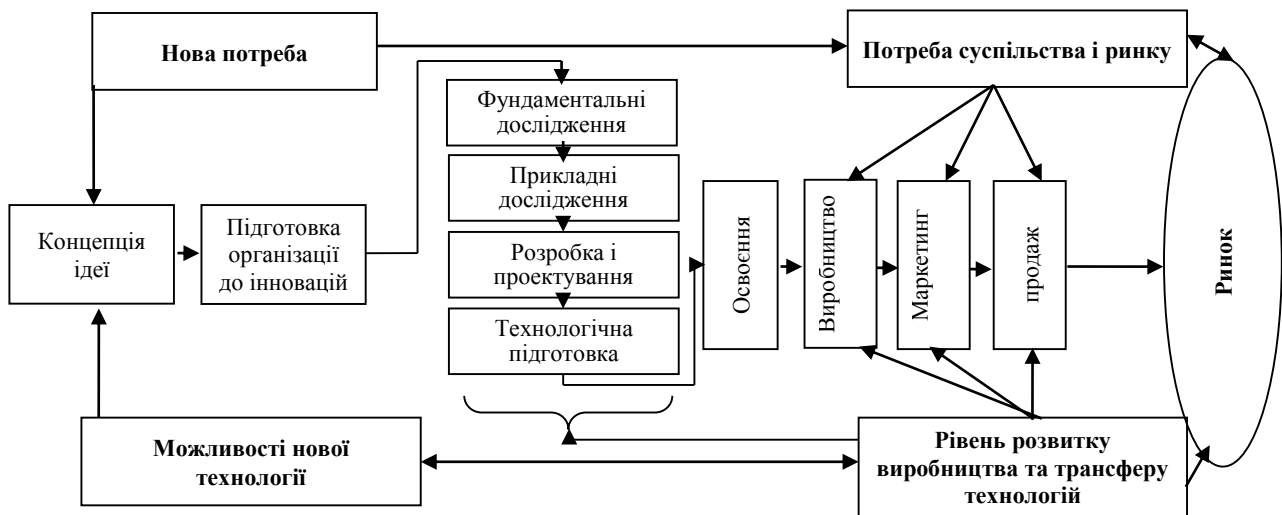


Рис. 1. Етапи інноваційного процесу промислового підприємства

Однак реалізація етапів інноваційного процесу буде неможливою у разі неврахування особливостей чи недостатності їх ресурсного забезпечення. Успішна реалізація інновацій повинна супроводжуватися різного роду джерелами фінансування, а їх формування має оптимізуватися. Аналіз світового досвіду показує, що джерела фінансування інноваційного процесу на підприємстві можуть бути різноманітними. Так, В. Морозов класифікує фінансові ресурси за такими напрямками як на макро-, так і на макрорівнях господарювання: власні, залучені, запозичені [6, с. 99].

На нашу думку, в даній класифікації не враховано, що джерела фінансування інноваційних процесів можуть бути комплексними і формування фінансових ресурсів відбувається за рахунок різних джерел. Можна поділяти фінансові ресурси на власні, залучені на фінансовому ринку й одержані в результаті перерозподілу. До власних ресурсів належать доходи від реалізації продукції, фінансових операцій і різні надходження. На фінансовому ринку кошти можуть бути залучені в результаті продажу власних акцій та інших цінних паперів, фінансового лізингу, кредитування інвестицій тощо. До фінансових ресурсів, що отримуються від перерозподілу, належать, наприклад, бюджетні асигнування, пайові внески, страхові відшкодування тощо.

Потрібно також акцентувати увагу на управлінні трудовою складовою забезпечення інноваційного процесу. Ефективне функціонування підприємства неможливе без професійного підбору кадрового складу та постійного його розвитку у відповідності з ринковими змінами, формування інтелектуального потенціалу. На нашу думку, саме оптимальний кадровий підбір є однією з основних складових створення ефективного інноваційного мислення на підприємстві, що є запорукою успішного проведення інноваційної діяльності.

Що стосується матеріальної складової інноваційного процесу, то вона тісно пов'язана з логістикою, котра відіграє важливу роль на всіх етапах життєвого циклу інновацій як концепція управління підприємницькою діяльністю. Нестабільність економічного розвитку України, втрата підприємствами господарських зв'язків та необхідність їх відновлення обумовлюють доцільність створення на підприємствах логістичних систем.

Загалом реалізація інновацій як кінцевого результату інноваційного процесу супроводжується сукупністю основного і супутнього процесів. На нашу думку, до основного інноваційного процесу можна віднести: процес появи інноваційної ідеї (концепції) до її практичної реалізації, а супутнім є процес забезпечення основного інноваційного процесу ресурсною складовою, тобто матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними ресурсами тощо. Характерними рисами основного і супутнього процесів є те, що вони пов'язані між собою через систему цілей, реалізуються в одному і тому ж часовому інтервалі, а також те, що всі з вищевказаних процесів є об'єктами управління інноваційною діяльністю на усіх етапах життєдіяльності підприємства.

Оперативне, поточне і стратегічне планування інноваційної діяльності перебувають у діалектичній взаємодії та змістовно доповнюють одне одного у процесі управління інноваціями. Їх порівняльні характеристики наведені в таблиці 1.

Специфіка об'єкта дослідження інноваційної діяльності, а, відповідно, і процесів її управління вимагає уточнення мети інноваційної діяльності та етапів її планування. Загалом система цілей інноваційної діяльності повинна базуватися на основі конкретизації загальної мети підприємства, а саме: максимізація прибутку, підвищення конкурентоспроможності, ефективності та результативності виробництва, підвищення конкурентоспроможності, розвиток підприємницького потенціалу.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика оперативного, поточного та стратегічного планування інноваційної діяльності сучасного підприємства**

Ознака	Оперативне планування	Поточне планування	Стратегічне планування
1. Рівень ієрархії	Переважає нижчий рівень управління	Переважає середній рівень управління	Переважає вищий рівень управління
2. Невизначеність	Низька	Середня	Висока
3. Вид проблем	Загалом добре структуровані	Переважають структуровані і виражені як якісно, так і кількісно	Переважають не структуровані
4. Горизонт часу	Короткотривалий	Середньотривалий	Довгостроковий
5. Потреби в інформації	Переважає внутрішня	Переважають внутрішня і частково зовнішня	Переважає зовнішня
6. Альтернативи	Спектр альтернатив обмежений	Спектр звужений	Спектр альтернатив широкий
7. Обсяг	Охоплює всі напрямки й структурні одиниці підприємства й всіх учасників виробництва	Охоплює підприємство в цілому та його підрозділи	Концентрується на найважливіших проблемних структурних галузях і підрозділах
8. Ступінь деталізації	Ретельний	Середній	Укрупнений

Здійснений аналіз класифікацій цілей інноваційної діяльності та визначення її мети дає нам можливість стверджувати, що ефективним може бути тільки таке планування, яке спирається на детально окреслені і зважені цілі. Реалізація функції організації в процесі управління інноваційним процесом має здійснюватись із врахуванням таких самих принципів, як і реалізація функції планування (системність, адресність, цільовий результат).

Крім того, важливо акцентувати увагу на таку функцію управління інноваційною діяльністю, як мотивація. Стало вже очевидним, що основа стійкого економічного зростання забезпечується рівнем розвитку і динамізмом інноваційної сфери. Саме інновації приводять до формування нових галузей і виробництв, і ініціатором цього є творча діяльність людини-інноватора. Звідси випливає необхідність мотивації персоналу до інновацій та стимулювання інтелектуальної праці, формування інтелектуального потенціалу, які б при забезпеченні злагодженої роботи системи управління інноваційною діяльністю підприємства приводили до появи конкурентоспроможних інноваційних продуктів та результатів. Завданням мотивації в управлінні інноваційною діяльністю виступає оптимізація результатів діяльності суб'єктів інноваційного процесу щодо виконання покладених на них обов'язків і повноважень. Комплекс заходів, які спрямовуються на конкретних суб'єктів, повинні формуватися за змістом, формою і характеристиками з дотриманням принципу отримання кінцевого результату.

На нашу думку, завершальною з числа загальних функцій управління інноваційною діяльністю є регулювання. Під регулюванням

розуміють діяльність з усунення відхилень фактичного стану об'єкта від очікуваного. В менеджменті, зокрема в управлінні інноваційною діяльністю, функція регулювання багатьма дослідниками не виокремлюється. Її виділення слід вважати об'єктивним і необхідним, завдяки тому, що вона є заключною функцією управлінського процесу, яка логічно впливає з функції контролю.

Формування набору альтернативних рішень в управлінні інноваційною діяльністю здійснюється з метою вибору найбільш ефективного варіанта рішення з усіх існуючих. Важливим моментом тут є своєчасне ухвалення рішення. З огляду на те, що існує часовий розрив у виявленні необхідності застосування регулювального рішення, його розробці та реалізації, варіант зазначеного часового розриву бажано максимально скорочувати.

Успішна реалізація функції регулювання неможлива без дотримання принципу адресності. Ефективність регулюючих рішень характеризується своєчасністю їх ухвалення і виконання, отож адресність повинна забезпечувати чіткість розподілу завдань між виконавцями рішень, адекватність їх змісту і визначеність об'єктів, до яких вони будуть застосовуватись.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Отже, забезпечення єдності принципів управління промисловим підприємством і управління інноваційною діяльністю на ньому зумовлює і єдність їх загальних системних властивостей. Внаслідок цього зміст управління інноваційною діяльністю повинен базуватися на тих самих властивостях системи, що й управління промисловим виробництвом, та, загалом орієнтуватися на розвиток підприємницького потенціалу.



## ЛІТЕРАТУРА

1. Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України : монографія / [О. І. Амоша, С. С. Аптекар, М. Г. Білопольський, С. І. Юрій та ін.] ; ІЕП НАН України, ТНЕУ МОНМС України. – Тернопіль : Економічна думка, ТНЕУ, 2011. – 848 с.
2. Економіка і організація інноваційної діяльності : підручник / [ Волков О. І., Денисенко М. П., Гречан А. П. та ін. ; під ред. проф. О. І. Волкова, М. П. Денисенка]. – К. : ВД “Професіонал”, 2004. – 960 с.
3. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / В. О. Василенко, В. Г. Шматко ; [за ред. В. О. Василенко]. – К. : ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
4. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : посібник / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К. : Академія, 2005. – 400 с. – (Альма-матер).
5. Промисловість України – 2016: стан та перспективи розвитку: П 81 наук.-аналіт. доп. / [О. І. Амоша, І. П. Булеєв, А. І. Землянкін та ін.]; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2017. – 120 с.
6. Морозов В. В. Стратегическое инновационное управление в электроэнергетике / В. В. Морозов. – М. : Альфа-М, 2004. – 280 с.

## REFERENCES

1. Strukturni reformy` ekonomiky` : svitovy`j dosvid, insty`tuty`, strategiyi dlya Ukrainy` : monografiya, O. I. Amosha, S. S. Aptekar, M. G. Bilopol`s`ky`j, S. I. Yuriy ta in. (2011), ; IEP NAN Ukrainy`, TNEU MONMS Ukrainy`, Ekonomichna dumka, TNEU, Ternopil`, 848 s.
2. Ekonomika i organizaciya innovacijnoyi diyal`nosti : pidruchny`k, Volkov O. I., Deny`senko M. P., Grechan A. P. ta in. ; pid red. prof. O. I. Volkova, M. P. Deny`senka (2004), VD “Profesional”, K., 960 s.
3. Vasy`lenko, V. O. and Shmat`ko, V. G. (2003), Innovacijny`j menedzhment : navchal`ny`j posibny`k; za red. V. O. Vasy`lenko, CzUL, Feniks, Ky`yiv, 440 s.
4. Joxna, M. A. and Stadny`k, V. V. (2005), Ekonomika i organizaciya innovacijnoyi diyal`nosti : posibny`k, Akademiya, K., 400 s. – (Al`ma-mater).
5. Promy`slovist` Ukrainy` – 2016: stan ta perspekty`vy` rozvy`tku: P 81 nauk.-analit. dop., O. I. Amosha, I. P. Bulyeyev, A. I. Zemlyankin ta in. (2017); NAN Ukrainy`, In-t ekonomiky` promsti, Ky`yiv, 120 s.
6. Morozov, V. V. (2004), Strategy`cheskoe y`nnovacy`onnoe upravleny`e v elektroenergety`ke, Al`fa-M, M., 280 s.

## УДК 657.1

Калайтан Т. В.,

к.е.н., доц., доцент кафедри аудиту, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

**Анотація.** У статті розглянуто зміст поняття “інструменти контролінгу”, визначено фактори формування набору інструментів системи контролінгу підприємства. Досліджено еволюцію базового інструментарію контролінгу у зв'язку з розвитком його концепції в історичному аспекті. На основі проведеного вивчення наукової літератури з теорії контролінгу виділено ознаки класифікації його інструментів. Виокремлено основні інструменти контролінгу підприємств ресторанного господарства. Визначено особливості використання сучасного інструментарію контролінгу з врахуванням специфіки діяльності підприємств ресторанного господарства. Запропоновано показники КПЕ (KPI) з метою оцінки результатів та ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства.

**Ключові слова:** контролінг, концепція, контролер, інструменти контролінгу, ресторанне господарство.

Kalaitan T. V.,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Audit, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## TOOLS OF CONTROLLING OF THE RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

**Abstract.** The article considers the content of the "tools of controlling" concept as well as determines the factors of forming a set of tools for controlling the enterprise. The evolution of the basic controlling tools in connection with the development of its concept in the historical aspect has been explored. On the basis of the study of scientific literature on controlling theory, features of its instruments classification are singled out. The main tools of controlling the restaurant business enterprises are singled out. The features of controlling modern tools application, considering the specifics of the restaurant business enterprises, are determined. The KPI (Key Performance Indicators) indicators are proposed in order to evaluate the results and efficiency of restaurant business enterprises.

**Key words:** controlling, concept, controller, controlling tools, restaurant business.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-14>

**Постановка проблеми.** Для успішного розвитку підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах керівництву необхідно приймати своєчасні, обґрунтовані стратегічні та оперативні управлінські рішення, координувати діяльність всіх структурних підрозділів у процесі досягнення поставлених цілей. Прийняття рішень потребує наявності точної інформації щодо процесів на підприємстві, динаміки показників, їх оцінки, що забезпечується системою контролінгу на базі використання відповідного інструментарію. Актуальність обраної теми полягає в тому, що у зв'язку з необхідністю застосування контролінгу на підприємствах ресторанного господарства виникає потреба у дослідженні особливостей використання

інструментів контролінгу з врахуванням специфіки даної галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Опису інструментів контролінгу в різних функціональних сферах діяльності, на підприємствах різних видів та організаційних форм, а також часових горизонтів присвячені численні роботи науковонавчального характеру вітчизняних і зарубіжних авторів: Ю. П. Аніскін, А. М. Павлова, Ю. Вебер, У. Шеффер, С. Г. Фалько, А. Дайле, Н. Г. Данілочкіна, Л. А. Малишева, А. І. Орлов, Х. Й. Фольмут, П. Хорват, Т. Рейхман, М. С. Пушкар, С. Н. Петренко, М. В. Тарасюк, О. О. Терещеко та інші. Разом з тим, питанням визначення та адаптації інструментів контролінгу в управлінні діяльністю

підприємств ресторанного господарства з урахуванням специфіки їх роботи уваги вітчизняних науковців практично не приділяється.

**Постановка завдання.** На основі викладеного вище можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає у вивченні сучасних наукових праць з теорії та практики контролінгу та визначенні на цій основі інструментів контролінгу підприємств ресторанного господарства з урахуванням специфіки їх роботи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під *інструментами контролінгу* розуміються допоміжні засоби для виконання завдань контролінгу. У працях [1-4] зазначається, що один інструмент контролінгу може використовуватися для виконання декількох завдань контролінгу, а також кілька інструментів можуть застосовуватися для вирішення одного завдання контролінгу.

В теорії контролінгу відомо, що набір інструментів у компанії змінюється в залежності від цілої низки факторів [1, 3, 4, 6]:

- прийнятої концепції контролінгу, яка сильно корелюється зі стратегічними цілями підприємства;
- використовуваних концепцій і методів управління, наприклад, якщо одне підприємство застосовує метод управління за цілями, а інше - по ситуації, то набір інструментів буде різним на даних підприємствах;
- корпоративної культури підприємства, менталітету працівників, рівня кваліфікації управлінського персоналу.

У працях С. Г. Фалько [12, 13] наведено опис еволюції концепції контролінгу та відповідного базового інструментарію. З огляду на проведені дослідження концепцію контролінгу слід розглядати як динамічну категорію, що розвивається під впливом накопичення досвіду роботи в управлінській сфері та зміни факторів зовнішнього середовища. Не зупиняючись детально на розгляді цих концепцій, наведемо їх коротку характеристику та перерахуємо основні інструменти контролінгу, що застосовуються на різних етапах еволюції.

**Реєстраційна** концепція контролінгу передбачає, що функції контролера полягають лише в реєстрації інформації та наданні її у вигляді звітів для керівника. По суті справи, мова йде про контролера-реєстратора, який не набагато відрізняється від традиційного бухгалтера.

**Обліково-аналітична** концепція спрямована на інформування керівництва про те, що вигідно виробляти і продавати, а що збитково, які підрозділи більш ефективні, а які – менш і т.д. Цей етап еволюції характеризується інтенсивним розвитком управлінського обліку як базового інструментарію контролінгу для визначення витрат та результатів. Як інструмент оперативного контролінгу для даної концепції широкого поширення набула методика структурування бізнесу за центрами відповідальності.

Концепція **внутрішньофірмової інтеграції** формувалася в 70-ті роки одночасно з розвитком інтегрованих автоматизованих систем планування виробництва. Вважалося, що зростання

ефективності виробництва пов'язане не стільки зі зростанням продуктивності на окремих робочих місцях (у цехах) і витратами на продукт, скільки з можливістю інтегрувати дослідження та розробки, виробництво, матеріально-технічне постачання і збут. У якості основних інструментів контролінгу для цієї концепції використовувалися методи і методики планування, включаючи бізнес-планування, і бюджетування.

У **координаційно-навігаційній** концепції контролінгу, яка виникла в кінці 80-х – на початку 90-х років, основними інструментами контролера виступали так звані ключові показники ефективності (КПЕ, англ. KPI). Суть концепції полягає в тому, що якщо правильно підібрати і збалансувати стратегічні та оперативні показники діяльності підприємства, то тоді можна буде забезпечувати стійке та ефективне досягнення поставленої мети. Мова йде не тільки про розрахунок стратегічних і оперативних показників, а й, найголовніше, про їх балансування, тому в якості одного з основних інструментів координації використовувалася Система збалансованих показників (ССП).

**Концепція стратегічної навігації** тільки формується і поки не отримала широкого застосування. Суть концепції полягає в тому, що контролінг більшу увагу повинен приділяти стратегічному менеджменту. До основних інструментів, що застосовуються в рамках цієї концепції, слід віднести SWOT і GAP-аналіз, бенчмаркінг, ССП, що включає стратегічні КПЕ.

Згідно з концепцією контролінгу, спрямованою на **оптимізацію інтересів зацікавлених осіб**, дії агентів відбуваються на сцені, заповненій великою кількістю різноманітних інститутів, у яких є свої інтереси, норми і правила поведінки. Таким чином, агенти повинні не стільки займатися максимізацією прибутку, скільки намагатися збалансувати свої інтереси з інтересами найбільш впливових інститутів. Відповідно до цієї концепції діяльність служби контролінгу як у постановці цільових завдань, так і в інтерпретації отриманих результатів у більшій мірі повинна бути орієнтована на зовнішніх клієнтів – зацікавлених осіб. Як інструменти цієї концепції використовуються різні моделі: модель Мітчелла (модель ідентифікації значущості зацікавлених сторін); балансова модель ресурсних відносин; мережева модель (модель управління мережевими ресурсами) [11, с. 56-61].

Узагальнення, проведені на основі праць [1-5, 7, 8, 10, 14], дозволило виділити такі ознаки класифікації для виділення інструментів контролінгу:

- інструменти контролінгу для підприємств різних галузей (наприклад, торгівлі, промисловості, транспорту, енергетики, банків і т.д.);
- інструменти контролінгу для окремих функціональних сфер діяльності підприємства (закупівлі, виробництво, збут, персонал, маркетинг, інвестиції і т.д.);
- інструменти контролінгу, які підтримують функції управління (наприклад, інструменти контролінгу обліку, планування, бюджетування, контролю, аналізу відхилень і т.д.);

- інструменти контролінгу для різних типів підприємств (наприклад, комерційних, неприбуткових, державних і т.д.);

- інструменти контролінгу для різних часових горизонтів (інструменти оперативного, тактичного, стратегічного контролінгу);

- інструменти контролінгу для різних рівнів ієрархії управління (інструменти центрального контролінгу і контролінгу філій, сервісних центрів);

- інструменти контролінгу для підтримки специфічних цілей (екологічних, соціальних і т.д.).

Стосовно інструментів стратегічного контролінгу слід відмітити, що вони не здобули широкого використання у практиці вітчизняних підприємств. Очевидно, це пояснюється нестабільними економічними умовами їх функціонування та відносною новизною такого явища, як контролінг.

Інструменти оперативного контролінгу фокусуються на короткотерміновому горизонті, спрямовані на більш ефективне використання внутрішніх потенціалів (ресурсів) і забезпечують прозорість витрат і результатів. Вони краще сприймаються, оскільки скоріше відчутні результати їх впровадження. На нашу думку, в оперативному контролінгу підприємств ресторанного господарства доцільно використовувати такі інструменти: маржинальний аналіз (CVP-аналіз), ABC-аналіз, аналіз знижок, розрахунок за центрами відповідальності, методи оперативного бізнес-планування і бюджетування, ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicator, KPI).

Серед інструментів оперативного контролінгу одним із найбільш важливих є **маржинальний аналіз (CVP-аналіз)**. Він дозволяє визначити вплив факторів на зміну суми прибутку і на цій основі більш ефективно управляти процесом його формування, а також обґрунтовувати найбільш оптимальний варіант управлінських рішень, які стосуються зміни асортименту продукції, виробничих потужностей, цінової політики тощо з метою мінімізації витрат і збільшення прибутку. В ресторанному господарстві маржинальний аналіз також дозволяє визначити критичні значення обсягу товарообороту і рівня торгової націнки, нижче яких не можна переступати, а отже, й рівня витрат, вище за який не можна виходити, і в яких межах повинен знаходитися валовий прибуток, щоб не потрапити в зону збитковості. Адаптація CVP-аналізу до специфіки ресторанного господарства проведена у роботі [9].

**ABC-аналіз з метою ефективного управління продуктовими запасами.** Використання цього інструменту на підприємствах ресторанного господарства має певні особливості. Питання полягає у тому, як формувати ABC-групи запасів. Існує кілька підходів до визначення значущості запасів. Перший – по собівартості одиниці продукту. Це найбільш простий, але не завжди правильний показник. З точки зору вартості відвернутих оборотних коштів, ризику зберігання дорогих продуктів це правильно. Але, з другого боку, чим більше використовується продукт, тим вище його значущість за критерієм кількості і, як наслідок, сумарним значенням

маржинального доходу від використання даного продукту. Отже, в якості критерію при виділенні ABC-груп запасів доцільно використовувати обсяг витрат продукту і його внесок у формування загальної суми маржинального доходу. Для більш точного віднесення різних запасів до певних груп за цим критерієм можна використовувати сумісно матрицю сировини та ABC-аналіз продаж, що нескладно зробити за умови використання програмних продуктів з ведення управлінського обліку в закладах харчування. Дані для виділення груп запасів краще брати за місяць (якщо брати менший період, то на значення можуть вплинути пікові сплески попиту, наприклад вихідні, весілля, банкетні, а якщо брати більший період, то можна пропустити сезонні коливання попиту, наприклад пов'язані з відміною літнього меню).

Ще однією особливістю використання ABC-аналізу в ресторанному господарстві є доцільність відмови від класичного розподілу ABC-груп (75%-20%-5%). Це пов'язано з невеликим (наприклад, порівняно з торгівлею) асортиментом продукції, що реалізується. Аналіз за класичним розподілом приводить до того, що групи А і С виявляються досить невеликими, а практично всі позиції залишаються в групі В. Тому доцільно використовувати такий поділ: група А – 50%, група В – 30%, група С – 20%.

Результати ABC-аналізу продуктів дозволять зосередитися на максимально важливих запасах з точки зору їх внеску в маржинальний дохід підприємства, а саме: регулярно проводити по цих позицій запасів достатньо багато, то проводити за вибіркою переліком, наприклад вибираючи щодня по 10 позицій), формувати страхові запаси, більш уважно контролювати якість та умови зберігання, слідкувати за динамікою цін і мати в резерві додаткових постачальників.

Виникає питання: а що робити з продуктами групи С? До цієї групи потрапляють спеції, сіль, картопля, крупи і т. д. Тобто недорогі продукти, які можуть довго зберігатись і поповнювати їх можна достатньо оперативно. За такими позиціями потрібно мати достатньо великий розмір запасів, щоб не відволікатися на їх поповнення.

**Аналіз знижок.** Знижки та акції, як відомо, один з кращих способів залучити відвідувачів до ресторану. Знижка на певні позиції в меню, на певну страву, знижка жіночим компаніям, на їжу з собою, в день народження, безкоштовний десерт – варіантів багато і ці пропозиції працюють на збільшення кількості відвідувачів. Але при цьому важливо перевірити чи перебивається втрата суми доходів від надання знижки збільшенням кількості продаж.

**Ключові показники ефективності (КПЕ, англ. Key Performance Indicator, KPI).** Це показники діяльності (результативності та ефективності) підприємства, які допомагають, з одного боку, оцінити ступінь досягнення стратегічних та операційних цілей, а з другого боку, є інструментом мотивації, стимулювання для їх досягнення. КПЕ повинні бути пов'язані з поставленим завданням,

## ЛІТЕРАТУРА

ціллі. Інакше їх застосування не буде мати ніякого сенсу. КПЕ розробляють для закладу загалом, а також для окремих підрозділів та окремих працівників. КПЕ нижчих ієрархічних груп повинні бути узгодженими з показниками вищих ієрархічних груп. На нашу думку, в якості КПЕ підприємства ресторанного господарства можна використовувати такі:

*Середньоденна виручка на 1 м<sup>2</sup> площі.* Даний показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовується площа обідньої зали. Розраховується відношенням виручки за місяць на площу і на кількість днів у місяці.

*Середній чек на відвідувача.* Середній чек на одного відвідувача показує, на яку суму в середньому замовив один відвідувач. Це досить важливий показник, на його основі можна зробити висновок про формат закладу, відповідність концепції. Визначається шляхом ділення виручки за період на кількість відвідувачів і на кількість днів у періоді.

*Середній чек по меню (або плановий середній чек).* Являє собою суму середніх цін на групи меню. Наприклад, у ресторані типовий набір страв в обід: “салат” + “перша страва” + “друга страва” + “напій” – просумувавши середні позиції цих груп, отримуємо середній чек по меню. Тобто, скільки середній клієнт може потратити в даному закладі. У порівнянні з середнім чеком на відвідувача цей показник дає розуміння можливості підвищення ціни або імовірної необхідності зниження цін на деякі позиції меню.

*Середня кількість посадок на одне місце за день, за часовими періодами (день, вечір).* Кількість клієнтів за вибрані проміжки часу ділиться на загальну кількість посадочних місць. Даний показник дозволяє визначити, наскільки добре відвідують клієнти даний заклад.

*Рентабельність продаж.* Розраховують як відношення суми прибутку від операційної діяльності до виручки.

*Рівень витрат на оплату праці.* Розраховують як відношення суми витрат на оплату праці до виручки.

*Рівень витрат на оренду.* Розраховують як відношення суми витрат на оренду до виручки.

*Рівень собівартості реалізованої сировини.* Розраховують як відношення сумарної собівартості реалізованих за місяць страв та напоїв до виручки.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** При визначенні інструментарію оперативного контролінгу підприємств ресторанного господарства необхідно, крім орієнтації на вирішення функціональних завдань системи менеджменту, враховувати галузеву специфіку роботи суб'єктів господарювання даної галузі та при необхідності проводити адаптацію вже існуючих інструментів. Врахування запропонованих у статті інструментів контролінгу сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності на підприємствах ресторанного господарства.

1. Baltzer B. Einsatz und Erfolg von Controlling-Instrumenten: Begriffsbestimmung, empirische Untersuchung und Erfolgsbeurteilung. Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, 2013. – 317 s.

2. Bramseemann R. Handbuch Controlling: Methoden und Techniken.- 2., Auflage. Munchen; Wien: Hanser Verlag, 1990. – 388 s.

3. Horvath P., Gleich R., Seiter M. Controlling. Munchen.: Franz Vahlen Verlag, 2015. – 517 s.

4. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen. Munchen: Franz Vahlen Verlag, 1990. – 384 s.

5. Бальтцер Б. Инструменты контроллинга в науке и на практике / Б. Бальтцер, Л. Хойсер // Контроллинг. – 2014. – №4(54). – С. 50-66.

6. Вебер Ю. Введение в контроллинг / Ю. Вебер, У. Шеффер; [пер. с нем., под ред. и с предисл. С. Г. Фалько]. – М. : Изд-во НП “Объединение контроллеров”, 2014. – 416 с.

7. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле; [пер. с нем., под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой]. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 336 с.

8. Дедов О. А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием / О. А. Дедов. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.

9. Калайтан Т. Маржинальний аналіз діяльності підприємств громадського харчування / Т. Калайтан // Формування ринкової економіки в Україні : наук. збірник. Спец. вип. 15 (ч. 1). – Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні. – Львів : Інтерреко, 2005. – С. 473-480.

10. Малышева Л. А. Управление организационными изменениями на основе контроллинга / Л. А. Малышева. – Екатеринбург : Институт Экономики УРО РАН, 2004. – 360 с.

11. Петров М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М. А. Петров // Вестник СПбГУ. Серия 8. Вып. 2 (№16). – 2004. – С. 51-68.

12. Фалько С. Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 272 с. (96).

13. Фалько С. Г. Контроллинг для руководителя / С. Г. Фалько. – М. : МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2006. – 196 с.

14. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга / Х. Й. Фольмут. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 256 с.

## REFERENCES

1. Baltzer B. (2013), Einsatz und Erfolg von Controlling-Instrumenten: Begriffsbestimmung, empirische Untersuchung und Erfolgsbeurteilung. Wiesbaden, Springer Gabler Verlag, 317 s.

2. Bramseemann R. (1990), Handbuch Controlling: Methoden und Techniken.- 2., Auflage. Munchen; Wien: Hanser Verlag, 388 s.

3. Horvath P., Gleich R., Seiter M. (2015), Controlling. Munchen.: Franz Vahlen Verlag, 517 s.

4. Reichmann T. (1990), Controlling mit Kennzahlen. Munchen: Franz Vahlen Verlag, 384 s.

5. Baltser B. and Hoyser L. (2014), Instrumenty kontroly v nauke i na praktike, Kontrolling, #4(54), s. 50-66.

6. Veber Yu. and Sheffer U. (2014), Vvedenie v kontrolling, per. s nem., pod red. i s predisl. S. G. Falko, Izd-vo NP "Ob'edinenie kontrollerov", M., 416 s.

7. Dayle A. (2001), Praktika kontroly, per. s nem., pod red. i s predisl. M. L. Lukashevicha, E. N. Tihonenkovoy, Finansy i statistika, M., 336 s.

8. Dedov, O. A. (2008), Metodologiya kontroly i praktika upravleniya krupnyim promyshlennym predpriyatiem, Alpina Biznes Buks, M., 248 s.

9. Kalaitan T. (2005), Marzhynalniy analiz diialnosti pidpriemstv hromadskoho kharchuvannia,

Formuvannia rynkovoï ekonomiky v Ukraini: nauk. zbirnyk. Spets. vyp. 15 (ch.1). – Oblikovo-analitychni systemy subiektiv hospodarskoi diialnosti v Ukraini, Intereko, Lviv, s. 473-480.

10. Malyisheva, L. A. (2004), Upravlenie organizatsionnyimi izmeneniyami na osnove kontroly, Institut Ekonomiki URO RAN, Ekaterinburg, 360 s.

11. Petrov, M. A. (2004), Teoriya zainteresovannykh storon: puti prakticheskogo primeneniya, Vestnik SPbGU. Seriya 8. Vyip. 2 (#16), s. 51-68.

12. Falko, S. G. (2008), Kontrolling dlya rukovoditeley i spetsialistov, Finansy i statistika, M., 272 s. (96).

13. Falko, S. G. (2006), Kontrolling dlya rukovoditelya, MGTU im. N.E. Baumana, M., 196 s.

14. Folmut, H. Y. (1999), Instrumenty kontroly, Finansy i statistika, M., 256 s.

## УДК 65.012

Кліпкова О. І.,

к.е.н., доцент кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

**ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Анотація.** Актуальність статті полягає у необхідності формування нових орієнтирів бізнес-стратегій вітчизняних промислових підприємств, що сприятиме зростанню ефективності їх діяльності та забезпечення синергічного ефекту від злиття мікроцілей для досягнення мети діяльності. Метою статті є аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду формування бізнес-стратегій промислових підприємств. Застосовано аналітичні та експертні методи дослідження, що дозволяють у повній мірі висвітлити шляхи досягнення поставленої мети. В статті зазначено складові бізнес-стратегій металургійних підприємств США, ЄС, Китаю, Японії та України, здійснено їх порівняльну характеристику, наведено тенденції світового ринку металургійної промисловості. Проаналізовано основні види завдань, що має на меті вирішити нова форма бізнес-стратегії промислового підприємства, зокрема в частині формування корпоративної культури та корпоративного духу, що виступає суттєвою відмінністю зарубіжних та вітчизняних бізнес-стратегій.

**Ключові слова:** стратегія, бізнес-стратегія, стратегічне планування, зарубіжний досвід формування бізнес-стратегій.

Klipkova O. I.,

Ph.D., Associate Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

**FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE OF DEVELOPING BUSINESS STRATEGIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

**Abstract.** The topicality of the article lies in the need to create new guidelines for business strategies of domestic industrial enterprises, which will increase the efficiency of their activities and provide a synergistic effect of merging microgoals to achieve the purpose of the activity. The purpose of the article is to analyze the foreign and domestic experience of developing business strategies of industrial enterprises. Analytical and expert research methods are used to fully reflect the ways of achieving the goal. The article determines the components of business strategies of metallurgical enterprises of the USA, the EU, China, Japan and Ukraine, their comparative characteristics, as well as the tendencies in the world market of metallurgical industry. The main types of tasks are analyzed, which a new form of business strategy of the industrial enterprise must implement, in particular in the part of the formation of corporate culture and corporate spirit, which act as essential distinction between foreign and domestic business strategies.

**Keywords:** strategy, business strategy, strategic planning, foreign experience of business strategies development.

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-15>

**Постановка проблеми.** Створення цінності підприємства у XXI столітті вимагає створення узгодженого, комплексного підходу до чотирьох викликів мікро- та макросередовища, а саме:

- розробки бізнес-моделі для створення цінностей;
- контролю ризику в умовах невизначеності;
- управління компанією як портфелем активів;

– використання інформації як комунікативного засобу з внутрішнім та зовнішнім середовищем.

Поточні зміни також відобразатимуть еволюцію ділових пріоритетів:

1. Відхід від стратегії зростання продаж до стратегії зростання гудвілу для акціонерів.
2. Відхід від концепції орієнтації на продукт у напрямі орієнтації на споживача та його пріоритети.

3. Перехід від використання прибутку як основного джерела фінансування розширеного відтворення на підприємстві.

4. Відхилення від орієнтації зусиль підприємства на зростання частки ринку до їх спрямування на зростання його вартості.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Аналізу окремих аспектів формування бізнес-стратегії присвячені праці таких науковців: Г. Мінцберг, М. Портер, К. Обман, К. Фрімен, Б. Твісс, О. Водачкова, Б. Санто, В. Савчук та ін.

**Постановка завдання.** Основним завданням, яке поставлене при написанні статті, є аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду формування бізнес-стратегій промислових підприємств на прикладі металургійних концернів країн, які мають першість на ринку виробників сталі.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Термін “стратегія” почав з’являтися періодично в 1960-х роках, але лише в 1980-х роках став ключовим поняттям в управлінському середовищі. Стратегію варто трактувати як постійний процес підготовки та проведення заходів, спрямованих на досягнення бажаної мети, з урахуванням існуючих умов, конкретного місця та часу. З’ясовуючи змістовне наповнення поняття “стратегія”, можна виокремити два підходи, далі іменовані телеологічним підходом та підходом для прийняття рішень. Згідно з цими підходами стратегія підприємства розуміється як: довгострокові цілі компанії та такі напрями діяльності та розподіл ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей (телеологічний підхід) та потік рішень, що формують довгострокові структурні, якісні та кількісні зміни в конкретних умовах середовища компанії (підхід до прийняття рішень).

Стратегія розвитку компанії - це спосіб, яким вона має намір реалізувати місію та стратегічні цілі, відображає напрями та масштаби розвитку компанії. Він вибирається із стратегічних варіантів і представляє стратегічний вибір на рівні підприємства.

Стратегія розвитку на рівні підприємства полягає, по-перше, у визначенні того, чи буде компанія зосереджена на одному бізнесі або двох або більше. По-друге, стратегія компанії визначає напрями, масштаби зростання та розвиток компанії.

У випадку спеціалізованої компанії, що випускає один вид продукції або послуг, бізнес-стратегія визначає її діяльність у сфері розробки, розвитку та проникнення на ринок, а також концепцію конкурентної діяльності. У випадку з компанією, що складається з окремих стратегічних одиниць, стратегія розвитку полягає у визначенні діяльності, яку компанія провадить, та розподіленні ресурсів організації між цими складовими.

Стратегічне планування як методика підготовки корпоративних стратегій зазнало невдачі. Слід зазначити, що такі фіаско пов’язані з тим, що планувальники часто потрапляють у три пастки:

1. Консервативний характер планування (напрями систематизації роботи підприємства з

використанням існуючих ресурсів, а не заміною існуючих категорій новими).

2. Планування призводить до боротьби за вплив на підприємстві (планувальники прагнуть зміцнювати свої позиції на підприємстві шляхом контролю та оцінки змін та обмеження ролі інших менеджерів у формуванні стратегії компанії).

3. Планування створює можливість контролю управління шляхом порівняння планів із результатами (це створює ілюзію контролю майбутнього, припускаючи, що план містить правильну стратегію та перетворює план у самоціль).

Вивчаючи зарубіжний досвід розробки та реалізації бізнес-стратегій промислових підприємств, варто зазначити, що польські підприємства стикаються з завданням бути готовими працювати на єдиному європейському ринку та стикнутися з тиском конкуренції на його теренах [1]. Щоб забезпечити зростання своєї ділової активності в аспекті реалізації пріоритетів бізнес-стратегії, польські підприємства повинні:

- використовувати фінансовий ринок для збільшення вартості компанії;
- створювати інтегровані зв’язки між бізнес-функціями та процесами;
- забезпечувати зростання ефективності використання активів;
- побудувати систему бізнес-процесів, орієнтованих на обслуговування клієнтів;
- враховувати скорочення життєвого циклу не тільки продукції, а й активів;
- створити комунікативні зв’язки споживачів із постачальниками;
- здійснити сегментацію ринку відповідно до очікувань клієнтів;
- підвищити значущість знань та зобов’язань працівників [2].

Ринкові умови, а також ризик, що виникає при веденні ділової активності, спонукає підприємства переорієнтувати систему управління на пошук та формування стратегії, яка дозволяє реалізувати конкретні цілі, а також пристосовуватися до динамічних умов бізнесу.

Якщо зосередити свою увагу на одній із найбільших експортно орієнтованих галузей промисловості – металургії, то доцільно зауважити, що сьогодні в умовах загострення конкурентної боротьби на світовому ринку чорних металів, яка посилюється в результаті трансформації світового ринку та впливу глобальної економічної кризи, одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності металовиробників можуть стати бізнес-стратегії злиття та поглинання [3]. При цьому операції по злиттю чи поглинанню можна здійснювати як зі стратегічними партнерами, так і з прямими конкурентами підприємства.

Виробництво та споживання металів у світі постійно зростають. За останні 20 років їх щорічне світове споживання практично подвоїлося, оскільки метали й у XXI ст. продовжують залишатися основними конструкційними матеріалами. Така тенденція пов’язана зі збільшенням інфраструктури і будівельної діяльності; в середньому темп зросту



споживання в останні роки становив 3%. Найбільші споживачі сталі – країни, що розвиваються: країни Перської затоки, Латинської Америки, Азії та Африки. Частка продукції, виготовленої з використанням чорних і кольорових металів, зараз становить 72-74 % ВВП держав.

Характеризуючи роль і значення індустріального сектора, багато дослідників звертають увагу і на той факт, що в сучасній світовій економіці склалася неоднозначна ситуація. Міжнародний обмін носить архаїчний для постіндустріального суспільства характер, повністю асиметричний галузевій структурі світової економіки. Водночас світовий ВВП в умовах сьогодення формується, головним чином, за рахунок сфери послуг (64 % у 2007 році), міжнародна торгівля здійснюється за допомогою обміну в основному промисловою продукцією (в вартісному вираженні – близько 72 %).

Промисловість - найважливіша і технічно досконала галузь матеріального виробництва, що має вирішальний вплив на рівень економічного розвитку суспільства. На промислових підприємствах створюються знаряддя праці, засоби виробництва і предмети споживання [4].

Без сумніву, слід ще раз згадати про домінуюче значення торгівлі промисловою продукцією на світовому ринку і у зовнішньоекономічній діяльності багатьох держав, а також про зростання питомої ваги промислових виробів в експорті багатьох країн світу, в т.ч. тих, що розвиваються.

З метою означення основних орієнтирів бізнес-стратегій промислових підприємств для порівняльної характеристики обрано металургійні концерни та холдинги, різні за місцем походження та етнічно-культурними особливостями засновників, зокрема:

холдинг “Метінвест” (Україна), концерн “U. S. Steel” (США), “ArcelorMittal” (Люксембург), “Baosteel Group Corporation” (Китай) та “JFE Holdings” (Японія). Вибір зазначених підприємств здійснено на основі вияву тенденцій виробництва сталі у світі [5] (рис. 1).

На підприємствах США для розроблення та реалізації бізнес-стратегії створюється управлінська структура, що не збігається з організаційною структурою фірми. Основною ланкою цієї системи є стратегічні зони господарювання, що включають виробничі відділення за такими ознаками: спільність ринків збуту, однотипність і взаємозамінність продукції; забезпеченість ресурсами для її розроблення, виробництва і реалізації; наявність порівнянних за профілем і потенціалом конкурентів. Кількість СЗГ у компаніях США значно менше кількості виробничих відділень.

Для прикладу при формуванні та реалізації основних пріоритетів бізнес-стратегій на японських підприємствах важливу роль відіграють взаємовідносини материнської компанії з її філіями і дочірніми компаніями. Особливо це стосується визначення цілей розвитку, які диференціюються залежно від характеру діяльності підконтрольних компаній (табл. 1).

Також успішно варто вважати стратегію, спрямовану на використання та впровадження інновацій, тобто створення репутації інноваційного лідера. На японських підприємствах, які успішно функціонують, близько 21 % продажів припадає на нові товари, розроблені за попередні п'ять років, що забезпечує їм 23 % прибутку [6].

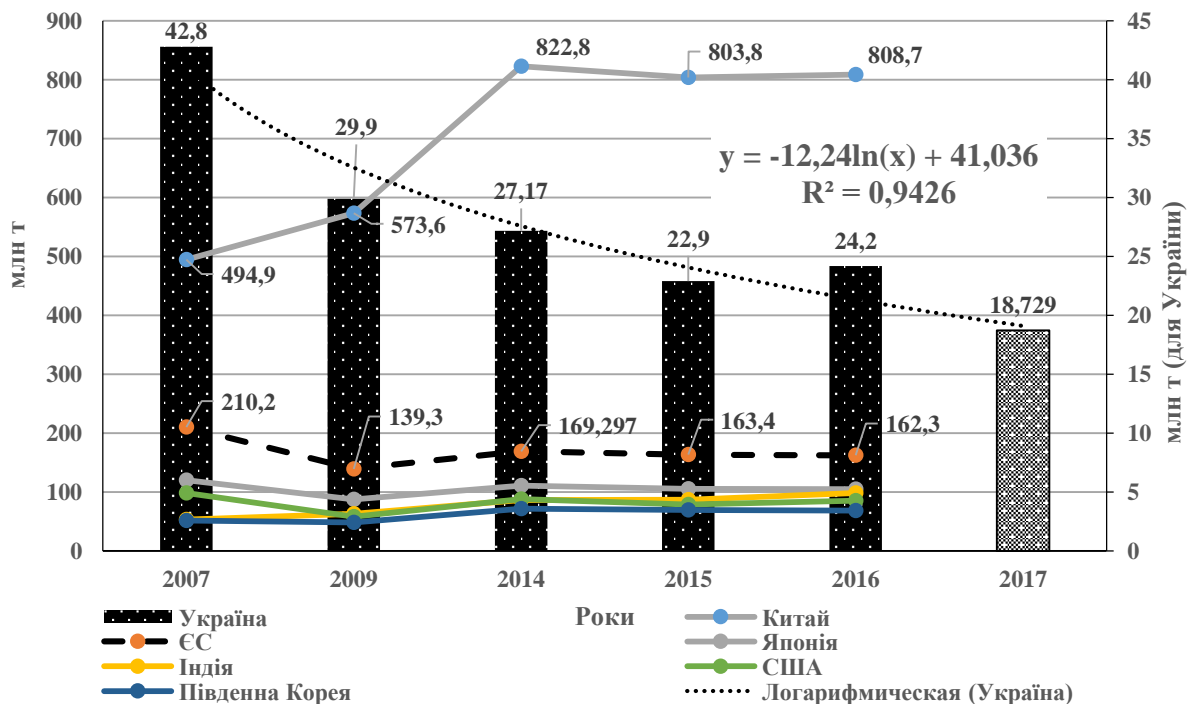


Рис. 1. Обсяги виробництва сталі за країнами-лідерами металургійної промисловості

Таблиця 1

Бізнес-стратегії конкурентів на глобальному ринку металургійної промисловості

«U. S. Steel» (США)	«Metinvest» (Україна)	Baosteel Group Corporation (Китай)	«ArcelorMittal» (Люксембург)	«JFE Holdings» (Японія)
<p>1. Створення стійкої конкурентної переваги з незмінною спрямованістю на створення цінності, задоволення потреб клієнта, забезпечення якості, оптимізації структури витрат та створення інновацій.</p> <p>2. Використання дивідендно-нованого підходу "Шляху Карнет", сприятиме підтриманню балансу в справах, приділяючи особливу увагу руху грошових коштів, ліквідності та фінансовій гнучкості [8].</p>	<p>1. Вихід на один рівень ефективності з провідними світовими виробниками сталі.</p> <p>2. Розширення популярності з виробництва сталі для максимальної доданої вартості залізної сировини.</p> <p>3. Створення та підтримка культури безперервних поліпшень.</p> <p>4. Зміцнення позицій на стратегічних ринках</p> <p>5. Збільшення обсягів продукції на внутрішньому та регіональному ринках [9].</p>	<p>1. Корпоративна місія: стати топовим виробником сталі, технологій та послужливим послугою світу.</p> <p>2. Корпоративне бачення: – стати лідером у технології заліза та сталі, – здобути першість у "зеленій промисловості";</p> <p>– стати корпоративною моделлю для спільного розвитку персоналу та корпорації.</p> <p>3. Основні цінності: Цілісність і синергія.</p> <p>4. Прагнення реалізувати три трансформаци:</p> <p>4.1. З заліза та сталі до матеріалів.</p> <p>4.2. Від виготовлення до сервісу.</p> <p>4.3. Від Китаю до світу.</p> <p>5. Покращення можливостей у чотирьох галузях:</p> <p>5.1. Технічне керівництво.</p> <p>5.2. Сервіс перш за все.</p> <p>5.3. Управління навколишнім середовищем.</p> <p>5.4. Інтеграція виробництва та фінансування [10].</p>	<p>1. Виробництво безпечної та надійної сталі (діловий підхід характеризується стійким розвитком, ефективністю та повагою до людей та навколишнього середовища).</p> <p>2. Задоволення всіх зацікавлених сторін у випуску металопродукції необхідної якості, кількості та асортименту, забезпеченні стійкого розвитку, підтримці та зміцненні позицій на освоенних ринках збуту та завоюванні нових.</p> <p>3. Збільшення масштабів діяльності за рахунок поглинання підприємств у Мексиці, Канаді, Німеччині, Казахстані та інших країнах. Купувалі збанкрутілих державних підприємств в країнах з дешевою робочою силою і сировиною [11].</p>	<p>1. Виробництво сталевих виробів за рахунок використання світових виробничих та технологічних можливостей (JFE Engineering використовує передові технології, щоб забезпечити високоякісні інженерні продукти та послуги, що користі для людей, так і для компанії. JFE Shoji Trade управляє торгівлею JFE Group, розвиваючи нові ринки та створюючи додаткову цінність).</p> <p>2. Можливість реалізації працівниками свого повного потенціалу незалежно від національності та етапі.</p> <p>3. JFE надає клієнтам рішення, які поєднують високоякісні продукти та послуги з підтримкою світових технологій (рішення JFE допомагають суцільствам досягти сталою зростання, зберегти ресурси та захищати довкілля).</p> <p>4. JFE прагне стати по-справжньому відмінною компанією, максимально розширюючи свої універсальні можливості, керуючись своїми корпоративними цінностями "Виклик духу, гнучкості та щирості" та корпоративним баченням "сприяння суцільству є найвищими технологіями в світі" [12].</p>

## ЛІТЕРАТУРА

Особливостями “Baosteel Group Corporation” (Китай) є прагнення стати і бути лідером у галузі, такі настрої переважають в усіх складових корпоративної бізнес-стратегії. Щодо внутрішніх орієнтирів, то наголос робиться на “Цілісність та Синергію”, що ще раз і вкотре запевняє про необхідність формування у межах цілей корпоративного управління корпоративної чи організаційної культури, важливість сприйняття працівника не лише як одного з факторів виробництва, але як невід’ємної, рушійної сили для зростання позицій підприємства на ринку.

В цілому основними заходами бізнес-стратегії промислових підприємств у ЄС визначено: завершення формування єдиного ринку; завершення розробки загальноєвропейських продуктивних стандартів; лібералізація системи державних закупівель; усунення будь-яких національних кількісних обмежень; формування цілісного правового поля для бізнесу; стимулювання розбудови загальноєвропейських енергетичних, транспортних та телекомунікаційних мереж; проведення відкритої зовнішньоторговельної політики, яка базується на міжнародних нормах. Також визначено чотири головні виклики для європейської промисловості, а саме: глобалізацію, зростання вартості праці та капіталу, необхідність поширення технологічних інновацій, а також важливість і необхідність вдосконалення людського капіталу [7].

В цілому орієнтири бізнес-стратегій порівнюваних підприємств схожі за складовими: орієнтацією на клієнта та на пошук кращих оптимальних методів виробництва та розподілу продукції. Відмінність полягає у деякій орієнтації зарубіжних підприємств на задоволення інтересів зацікавлених осіб та формування, реалізацію та впровадження елементів корпоративної культури.

Формування корпоративного духу на підприємстві чи в об’єднанні підприємств забезпечує додаткові ефекти в їх діяльності через розуміння місії та цілей кожним працівником.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** В результаті проведених досліджень можна прийти до висновку, що орієнтирами формування бізнес-стратегій сучасних промислових підприємств на прикладі металургійних концернів та холдингів виступають орієнтація на виробництво безпечної, високоякісної продукції, нейтралізація негативного впливу їх діяльності на стан навколишнього середовища та створення масштабного та стабільного “скелету” корпоративної культури, яка покликана забезпечити поєднання цілей різних рівнів задля досягнення мети діяльності підприємства та створення умов для розвитку особистих та професійних якостей працівників.

Вітчизняні бізнес-стратегії, незважаючи на адаптацію орієнтирів на якісну продукцію та на екологізацію зацікавлених у діяльності підприємств осіб, мають деяку прогалину в створенні базової корпоративної культури, що на прикладі зарубіжного досвіду забезпечувало б ширший спектр ефектів від діяльності.

1. Dzienniak S. Polski przemysl stalowi / S. Dzienniak. Hutnicza Izba Przemyslowo-Handlowa. – 2015. – 54 s.

2. Karpuś P. Rola strategii w zarządzaniu przedsiębiorstwem / P. Karpuś // Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska., Oeconomia. – 2003. – № 37. – S. 397-414.

3. Лазарева Л. І. Злиття та поглинання як альтернативи конкурентної стратегії металургійних підприємств України / Л. І. Лазарева // Фінансова система України. Наукові записки. – 2011. – Вип. 16. – С. 176-181 (Серія “Економіка”).

4. Родионова И. А. Мировая экономика: индустриальный сектор / И. А. Родионова. – М. : Российский университет дружбы народов, 2010. – 608 с.

5. Горошкова Л. А. Особливості інтеграційних процесів у металургії світу / Л. А. Горошкова, Н. А. Кулагин // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 1 (5). – С. 145-148 (Серія “Економічні науки”).

6. Гнатенко А. І. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України / А. І. Гнатенко // Теорія та практика державного управління. – 2017. – № 2(57). – С. 1-7.

7. Вітер І. І. Стратегічні орієнтири промислової політики ЄС у XXI столітті / І. І. Вітер // Стратегія розвитку України. – 2015. – № 1. – С. 32-42.

8. Сайт “U. S. Steel” [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://www.ussteel.com/>.

9. Сайт “Метінвест” [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://www.metinvestholding.com/ua>.

10. Сайт “Baosteel Group Corporation” [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://www.baosteel.com/group\\_en/contents/2880/39991.html](http://www.baosteel.com/group_en/contents/2880/39991.html).

11. Сайт “АрселорМіттал” [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://ukraine-arcelormittal.com/index.php?id=418>.

12. Сайт “JFE Holdings” [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.jfe-holdings.co.jp/en/company/history/index.html>.

## REFERENCES

1. Dzienniak, S. (2015), Polski przemysl stalowi, Hutnicza Izba Przemyslowo-Handlowa, 54 s.

2. Karpuś, P. (2003), Rola strategii w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska., Oeconomia, № 37, s. 397-414.

3. Lazareva, L. I. (2011), Zlyttia ta pohlynannia yak alternatyvy konkurentnoi stratehii metalurhiinykh pidpriemstv Ukrainy, Finansova sistema Ukrainy. Naukovi zapysky, vyp. 16, s. 176-181.

4. Rodyonova, Y. A. (2010), Myrovaia ekonomyka: industryalni sektor, Rosyyskiy unyversytet druzhby narodov, M., 608 s.

5. Horoshkova, L. A. and Kulahyn, N. A. (2010), Osoblyvosti intehratsiinykh protsesiv u metalurhii svitu,

Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu, № 1 (5), s. 145-148.

6. Hnatenko, A. I. (2017), Aktualni pytannia zaprovadzhennia stratehichnoho pidkhodu v menedzhment pidpriemstv Ukrainy, Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, № 2(57), s. 1-7.

7. Viter, I. I. (2015), Stratehichni oriientyry promyslovoi polityky YeS KhKhI stolitti, Stratehiia rozvytku Ukrainy, № 1, s. 32-42.

8. Sait "U. S. Steel", available at : <https://www.ussteel.com/>.

9. Sait "Metinvest", available at : <https://www.metinvestholding.com/ua>.

10. Sait "Baosteel Group Corporation", available at : [http://www.baosteel.com/group\\_en/contents/2880-39991.html](http://www.baosteel.com/group_en/contents/2880-39991.html).

11. Sait "ArcelorMittal", available at : <https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=418>.

12. Sait "JFE Holdings", available at : <http://www.jfe-holdings.co.jp/en/company/history/index.html>.

УДК 005,332.4+17.022.1

Колянко О. В.,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

**Анотація.** Статтю присвячено розгляду питань ролі іміджу в забезпеченні конкурентних переваг підприємства. В статті визначено функції позитивного іміджу та коло цінностей позитивного іміджу. В процесі дослідження вказано основні складові іміджу підприємства. Проаналізовано роль іміджу у створенні репутації та формування конкурентних переваг підприємства. Досліджено процес формування іміджу підприємства і дано характеристику кожного етапу. Визначено вплив іміджу на підвищення ефективності та результативності організацій в конкурентному середовищі. Запропоновано ряд пропозицій щодо використання різних методик і підходів до успішного формування іміджу організацій у сучасних ринкових умовах.

**Ключові слова:** імідж підприємства, конкурентоспроможність, елементи, функції іміджу, позитивний імідж, конкурентні переваги, ефективність.

Kolyanko O. V.,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## ENTERPRISE'S IMAGE AS A FACTOR OF IT'S COMPETITIVENESS

**Abstract.** The article is devoted to the consideration of issues of the role of image in providing competitive advantages of the enterprise. In the article positive image functions and range of values of positive image are defined. In process of research the main components of company's image are indicated. In the article the role of image in creation of reputation and formation of competitive advantages of enterprise are analyzed. The influence of the image on the increase of efficiency and effectiveness of organizations in the competitive environment is determined. The study of each stage of enterprise's image development process is implemented. A number of suggestions on the use of various techniques and approaches to the successful formation of the image of organizations in the current market conditions are proposed.

**Keywords:** enterprise's image, competitiveness, image elements, image functions, positive image, competitive advantages, effectiveness.

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-16>

**Постановка проблеми.** Підприємство є відкритою системою, що є дуже чутливим до багатьох факторів зовнішнього середовища. Якщо підприємство цілеспрямовано формує свою діяльність, працює чи намагається вийти на міжнародні ринки, воно відчуває потребу набуття певного іміджу і репутації. Це питання особливо актуально для України та українських підприємств, тому що Україну часто асоціюють як пострадянську країну з високим рівнем тіньової економіки, корупції та непрозорим бізнесом. Саме тому набуття таких якостей, як імідж, є дуже потрібним для підприємства. Як свідчить практика, позитивний імідж є сьогодні надзвичайно важливим, часто вирішальним фактором у забезпеченні ефективного

функціонування організацій, із яким тісно пов'язана репутація підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам іміджу підприємства в різних його аспектах присвятили свої праці зарубіжні та українські вчені-економісти, зокрема Данчева О., Королько В., Лембрик Л., Орбан-Уотермен І., Семенов А., Смирнова Ю., Томилова М., Хаванов А., Химич І., Швалб Ю. та інші.

**Постановка завдання.** Визначення ролі та інструментів, які використовуються для створення іміджу підприємства, як фактора його конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теорія іміджу виникла на Заході в 60-ті роки минулого століття. Поява теорії була зумовлена

необхідністю протидії рекламній діяльності конкурентів. Суть теорії, обґрунтованої визнаним фахівцем реклами Д. Огілві, в тому, що для успішної реалізації товару набагато важливіше створювати у свідомості споживача його позитивний образ, аніж надавати інформацію про окремі його позитивні властивості.

Сьогодні застосування терміна “імідж” поширилося на різноманітні сфери життєдіяльності суспільства та є важливою умовою й одним із найважливіших чинників успіху функціонування будь-якої організації, фірми, компанії, особи. В сучасній літературі поняття “імідж” має багато різних визначень.

Перш за все, це позитивний результат довгої спільної праці керівництва і персоналу підприємства. Імідж складається з зовнішнього та внутрішнього образу, який неможливо побачити, але який відчувається і дуже впливає на сприйняття оточуючими [4].

Імідж фірми – обличчя організації, спеціально створений образ компанії на ринку товарів і послуг, який відображає її комерційну політику: орієнтацію роботи на певні запити певного класу споживачів. Створення іміджу – результат великої роботи професіоналів у галузі маркетингу, дизайну, PR-фахівців, психології, лінгвістики і реклами.

Ретельно продуманий імідж компанії формує позитивний образ у споживачів, який стає привабливим, наділеним особливим характером. Робота над створенням іміджу фірми зі ЗМІ, включаючи Інтернет, є великою і необхідною, яка має бути постійною, уважною і дуже коректною. Ця робота включає безліч форм викладення інформації, але привабливість створеного нею іміджу компанії залежить від кваліфікації PR-фахівців, які відповідають за роботу зі ЗМІ.

Розроблений спеціально імідж організації може не збігатися з іміжем, який складається або вже склався у споживача в різні моменти її роботи. Тому, якщо створений імідж компанії успішно працює, важливо підтримувати його на належному рівні та постійно стежити за зміною запитів споживачів. Цим завданням відповідає і внутрішньокорпоративний імідж, що розробляється спеціально і підтримується всіма співробітниками компанії. Корпоративний імідж створюється і за допомогою публічних заходів: сумісних святкувань, презентацій, корпоративних зустрічей і виїздів [1].

Іміджі організації бувають різними. Якщо взяти за основу аналізу, наприклад, такі критерії, як зв'язок образу, що виникає, з об'єктом іміджу та суб'єктом сприйняття, як це зробив Ф. Джефкінсон, можна виділити:

- дзеркальний – імідж організації в чужих очах, на думку її керівників і персоналу;
- поточний – реальний імідж організації в чужих очах;
- бажаний – імідж, який би організація хотіла мати в очах громадськості;
- багатозначний імідж – сукупність іміджів структурних підрозділів певної організації в очах громадськості.

Існують і інші типології іміджів організації. Зокрема, часто вживаються і в практиці, і в науковій літературі поняття позитивного та негативного іміджу; ідеального та реального іміджу. В основу такої типологізації покладено особливості тих рис організації, які приписують їй. Позитивні властивості є іміджевими характеристиками позитивного іміджу, негативні – негативного іміджу. Не відповідні дійсності властивості зумовлюють ідеальний імідж (іноді найкращий у цій ситуації). Бажаний імідж іноді також називають ідеальним. Імідж, який сформувався в певних соціальних групах, є реальним, тобто таким, що може не збігатися з ідеальним, який прагне мати корпорація. Залежно від того, в очах якої громадськості він існує, говорять про внутрішній імідж (суб'єкт сприйняття – персонал організації) або зовнішній імідж (імідж організації в очах партнерів, споживачів, конкурентів тощо).

На думку фахівця з публік рилейшнз К. Шенфельда, імідж корпорації має структуру, що містить такі чотири різновиди іміджу, кожний з різновидів має наступне визначення:

- імідж товару – чи якісні й потрібні товари вона виготовляє;
- імідж управлінський та фінансовий – чи ефективно вона управляє, чи варто бути її акціонером;
- імідж громадський – чи активна корпорація як член громади;
- імідж корпорації як продавця – чи добре вона платить, поводить з службовцями тощо.

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна його характеристика, що відображає ступінь переваги сукупності показників оцінки діяльності підприємства, котрі визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-конкурентів [5]. Важливою умовою є й те, що імідж компанії повинен розроблятися відповідно до існуючого етапу розвитку суспільства, в якому дана компанія існує. Отже, стратегія розробки іміджу має бути орієнтована на існуючі цінності і домагання суспільства. Сам план формування іміджу повинен дотримуватися принципу гнучкості, тобто передбачати трансформації і зміни умов ринку, а, головне, він повинен мати здатність адаптуватися до них. З цією метою всередині компанії повинна вестися невинна робота у відповідності з поточними і потенційними змінами ринкових умов.

Окремі складові іміджу корпорації можуть бути як позитивними, так і негативними. “Усі ці часткові образи, – відзначає В. Королько, – мають координуватися, щоб при взаємодії не викликати непотрібних розбіжностей у сприйнятті індивідом. Саме ці координаційні функції й мають узяти на себе PR-мени, завдання яких – створювати узагальнений імідж корпорації, де окремі його фрагменти розчиняються в цілісному портреті компанії” [2].

Головні елементи іміджу підприємства:

- якість;
- реклама;
- внутрішній імідж компанії;

- зовнішній імідж компанії;
- уявлення про підприємство;
- культура обслуговування;
- наявність стандартів виробництва та обслуговування;
- культура оформлення офісу та його територіальне місцезнаходження, – образ підприємства щодо менеджменту та впровадження ноу хау;
- образ співробітників та їхньої кваліфікації тощо.

Культура обслуговування – це невід’ємна частина загальної культури суспільства. Її варто розглядати як певний рівень розвитку (ступінь досконалості) процесу обслуговування, що одержує вираження в психологічних, етичних, естетичних, організаційно-технічних та інших аспектах. Культура обслуговування виражається кожним підприємством. На одному підприємстві вона може бути дуже низькою, на іншому – досить високою. Прояв високої культури обслуговування визначається через поведінку персоналу, що чітко знає, як діяти в будь-якій ситуації, що від нього очікують клієнти, а також тим, що висока культура робить усіх працівників цілеспрямованими і змушує з повагою ставитися до свого підприємства.

Складовими зовнішнього іміджу є продукт і його якість, усе, що супроводжує продукт на ринку, – реклама, спосіб пропонування, зовнішній вигляд персоналу та об’єктів підприємства. Якість продукту є дуже важливим елементом ділової репутації, оскільки навіть надзвичайно ефективна реклама не врятує товар низької якості. Вдала реклама за наявності продукту високої якості є потужним інструментом формування іміджу, що активно сповіщає ринок про продуцента, підкреслюючи унікальність пропозиції, наголошує на відмінності її від пропозицій конкурентів, створює емоційну залежність між фірмою і споживачами її продукції. Індивідуальність та зовнішній вигляд працівників на багатьох підприємствах вважаються невіддільними складовими іміджу підприємства.

Зовнішній імідж формується також інструментами public relations – це висвітлення громадської діяльності компанії та її керівництва, спонсорські акції, контакти із засобами масової інформації та забезпечення їх матеріалами для висвітлення позитивного іміджу підприємства.

Внутрішній імідж підприємства створюють відносини персоналу і керівництва, атмосфера, їх загальне спрямування. У дещо ширшому розумінні – це і фінансове планування, і кадрова політика підприємства, і орієнтація, і тренінги співробітників тощо. Формуванню внутрішнього іміджу сприяють такі цілеспрямовані програми, як програми заохочення співробітників, підвищення кваліфікації, спеціалізоване навчання персоналу. Реалізація означених програм створює у працівників сталі уявлення про компанію, її діяльність, стандарти цієї діяльності, надає персоналові знання і мотивацію, необхідні для презентації компанії клієнтам, орієнтує на компетентне і професійне виконання своїх обов’язків, підвищує значущість персоналу у

формуванні іміджу. Потрібно також враховувати нерозривний взаємозв’язок зовнішнього і внутрішнього іміджу підприємства – сприйняття суспільством підприємства можна суттєво поліпшити, налагодивши роботу з персоналом, спрямовану на підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Формування іміджу підприємства – це результат діяльності підприємства (організації), вмиле використання PR-інструментів задля впливу на суспільство, громадян, використання методів і принципів, що допомагають підприємству досягти поставлених цілей.

Розроблений спеціально імідж підприємства може не збігатися з іміджем, який складається або вже склався у споживача в різні моменти його функціонування. Для того, щоб слідкувати за зміною середовища впливу на підприємство, виділяють зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу.

Формування іміджу складається з певних етапів (рис. 1).

На першому етапі проводиться аналіз стартової позиції рівня підтримки організації. Здійснюється оцінка образу організації за допомогою соціальних досліджень, наприклад опитування або анкетування клієнтів, персоналу. Дуже важливо правильно здобути інформацію і проаналізувати правильно отримані дані.

Наступний етап – це розробка та впровадження системи заходів щодо позитивного формування іміджу організації, а також система заходів, спрямованих на створення позитивного іміджу організації. Необхідно скласти план щодо удосконалення позитивного іміджу організації. Цей план має включати в себе цілі, місії, задачі, конкурентні переваги, корпоративну культуру, сегменти ринку. При розробці такого плану необхідно враховувати споживачів, партнерів, акціонерів, персонал та інших зацікавлених осіб. У плані мають бути розробки щодо нововведень, які організація може запропонувати цільовій аудиторії, це може бути додаткове сервісне обслуговування або нові технології у розробці продукції. Важливо також враховувати внутрішній імідж організації, це може бути вдосконалення кадрової політики, формування корпоративної культури, мотиваційна політика. Важливо вдосконалити зовнішній імідж – досягти цього можливо, наприклад, беручи участь у ярмарках, виставках, за допомогою яких можна прорекламувати свою продукцію, логотип, назву організації і знайти нових потенційних покупців та партнерів.

Четвертий етап – регулювання системи заходів задля створення позитивного іміджу організації. Цей етап займає дуже багато часу та зусиль. Важливо контролювати реалізацію плану та правильність його виконання. Даний етап потребує сильної команди, яка має необхідні знання та навички. З цією метою має бути створена відповідна компанія людей, яка буде нести відповідальність за виконання перед ними поставленої мети.

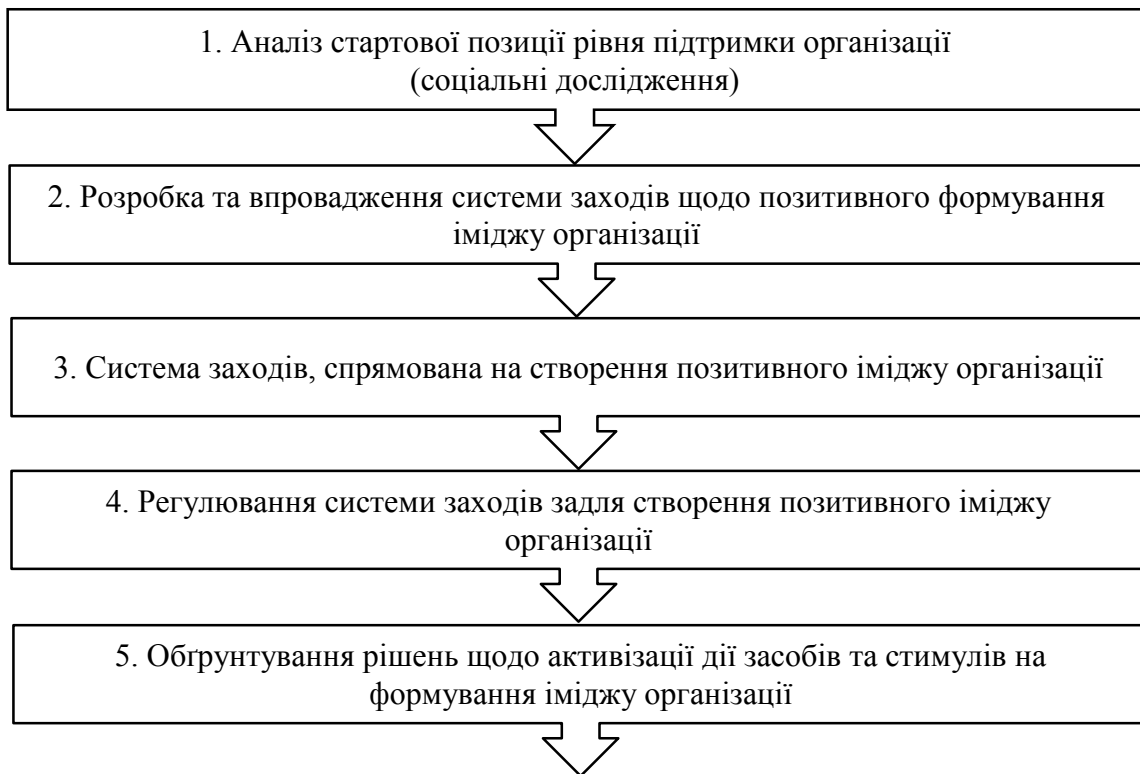


Рис. 1. Процес формування іміджу організації

На останньому етапі відбувається обґрунтування рішень щодо активізації дії засобів та стимулів на формування іміджу підприємства. Тобто після виконання четвертого етапу необхідно оцінити отриманий імідж за допомогою інструментів і засобів, які вже існують у практиці. Якщо після аналізу отриманого іміджу не було дотримано поставленої мети, то необхідно повертатися до першого етапу.

Ще один підхід до формування іміджу організації пропонує В. Королько, представляючи його послідовністю таких етапів:

- аналіз маркетингового середовища організації та виділення цільових (найбільш важливих для її діяльності) груп громадськості;
- формування набору найбільш істотних іміджеутворювальних факторів для кожної з цільових груп громадськості;
- розробка бажаного образу організації для кожної цільової групи громадськості;
- оцінка стану іміджу організації в кожній із цільових груп громадськості;
- розробка і реалізація плану заходів щодо формування позитивного іміджу організації у свідомості цільових груп;
- контроль результатів, що досягаються, і корекція плану (за необхідності).

Обґрунтовуючи свій підхід, автор підкреслює, що масова свідомість має стійку звичку співставляти різноманітні об'єкти з певними людськими якостями. Саме такі якості й повинен мати імідж організації. Вона беззаперечно має сприйматись як “дружня”, “турботлива”, “порядна”. Вся складність

лише в тому, що створюваному іміджу повинні повірити різні аудиторії громадськості. Запропонований підхід до формування іміджу організації, на наше переконання, є досить дієвим. Однак вважаємо, що при цьому не можна не враховувати значущість назви організації, стан її внутрішнього середовища та використовуваних візуальних засобів [5].

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Таким чином, імідж організації – це фактор довіри споживачів до організації та її товару, фактор зростання числа продажів, а отже, фактор процвітання або занепаду для організації, її власників і її працівників.

Проаналізувавши два подані етапи формування іміджу, можна дійти висновку, що в обох етапах є як спільні, так і відмінні риси. Потрібно зазначити: розглянуті підходи не є досконалими, тому потрібно використовувати прийоми і способи з інших методик. Адже поєднання різних методик і підходів до формування іміджу є тим вагомим фактором, який забезпечує досягнення стійкого іміджу підприємства. Сучасна організація іміджу повинна досліджувати як зовнішні, так і внутрішні умови ринку задля найбільш ефективного впровадження іміджу організації.

Усі складові іміджу спрямовані на досягнення трьох основних цілей: досягнення високого рівня компетентності та ефективності в роботі з клієнтами підприємства; створення і підтримка такого позитивного іміджу, який, безумовно, змушує споживачів довіряти підприємству; встановлення емоційного зв'язку з покупцем і суспільством [3].



ЛІТЕРАТУРА

1. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Л. Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010. – 452 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
2. Види іміджу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5229449/page:65/>.
3. Головні елементи іміджу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kazedu.kz/referat/110557/1>.
4. Управління формуванням власного капіталу підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://yak.vlynko.com/?p=353>.
5. Химич І. Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури / І. Г. Химич // Економіка та держава. – 2009. – №9. – 61 с.

REFERENCES

1. Shmorhun, L. H. (2010), Menedzhment orhanizatsiy, Znannya, K., 452 s. – (Vyshcha osvita KHKHI stolittya).
2. Vidy imidzhu, available at : <https://studfiles.net/preview/5229449/page:65/>.
3. Holovni elementy imidzhu pidpryyemstva, available at : <https://www.kazedu.kz/referat/110557/1>.
4. Upravlinnya formuvanniam vlasnoho kapitalu pidpryyemstva, available at : <http://yak.vlynko.com/?p=353>.
5. Khymych, I. H. (2009), Imidzh yak vazhlyvyu pokaznyk diyal'nosti pidpryyemstva u suchasnykh umovakh rozvytku korporatyvnoyi kul'tury, Ekonomika ta derzhava, №9, 61 s.

УДК 330.14.012

Літвінов О. С.,

*к.е.н., доц., доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

***Анотація.** Термін “інтелектуальний капітал” був вперше використаний ще у 1969 р., але, незважаючи на зростання його значення, досі відсутнє єдине бачення щодо визначення його сутності. Головною проблемою є спроби визначити інтелектуальний капітал або як певний перелік складових, або за допомогою методик розрахунку. Велика кількість дефініцій взагалі базується на ототожненні інтелектуального капіталу з його окремими складовими, такими як нематеріальні активи, інтелектуальна власність або нематеріальні ресурси. Проведений критичний аналіз існуючих визначень, їх групування та морфологічний аналіз термінів “капітал” та “інтелект” дозволяє надати авторське визначення інтелектуального капіталу як сукупності соціально-економічних відносин, що пов’язані з формуванням, використанням та відновленням знань.*

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, нематеріальні активи, інтелектуальна власність, нематеріальні ресурси, капітал, інтелект.

Litvinov O. S.,

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of Department of Enterprises Economics and Organization of Entrepreneurial Activity, Odessa National Economic University, Odessa*

## CONCEPTUAL APPROACHES TO DEFINING THE ESSENCE OF INTELLECTUAL CAPITAL

***Abstract.** For the first time intellectual capital as a term was used only in 1969 but despite the increase of its significance, today there is no final meaning of it. The main problem is attempts to define intellectual capital either as a certain list of constituents, or with the help of calculation methods. A large number of definitions is based on the identification of intellectual capital and its separate components, such as intangible assets, intellectual property or intangible resources. The critical analysis of present definitions, grouping of present definitions and the morphological analysis of terms “capital” and “intellect” allows to provide the author's definition of intellectual capital as a set of socio-economic relations associated with the formation, use and recovery of knowledge.*

**Keywords:** intellectual capital, intangible assets, intellectual property, intangible resources, capital, intellect.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-17>

**Постановка проблеми.** Хоча поняття “інтелектуальний капітал” (далі – ІК) і увійшло у науковий світ відносно не давно, протягом останніх тисячоліть науковці задавалися питанням про роль знань людини у розвитку соціально-економічних відносин. На значенні знань у підприємницькій діяльності наголошував ще грецький філософ Ксенофонт (близько 430-354 рр. до н.е.), який досліджував залежність якості виробництва продукції від кваліфікації ремісника. А. Сміт вважав, що витрати на навчання є капіталовкладенням із метою отримання майбутніх доходів. Також значення знань та таланту людини як одного з факторів виробництва відмічав Ш. Фур'є у своїй

роботі 1829 року. Саме тому науку про вивчення сутності, методів і концепцій управління ІК підприємства іноді називають генерацією знань, а також знаннями про знання.

З часом ставлення до знань як до капіталу підприємства пройшло кілька етапів. З початку капіталом визнавалися лише підприємницькі здібності. Під час промислової революції було визнано значення технічних нововведень, яким було надано юридичну форму об'єктів промислової власності та авторських прав. Знання у формі нових інформаційних технологій та баз даних стали основою постіндустріальної революції, або переходу до економіки знань. Як влучно зазначив В. Іноземцев,

знання є основою розвитку постіндустріальної економіки, але в той же час вони є найбільш суперечливим ресурсом людини. Вони безмежні і при цьому штучні, об'єктивні і при цьому кожен їх сприймає по-своєму, їх індивідуальність поєднується з можливістю масового розповсюдження, неекономічні мотиви в отриманні нових знань співіснують із цілком економічними наслідками їх використання [1, с. 320]. Концептуальним базисом для вивчення знань як основного ресурсу в господарській діяльності людини були роботи нашого видатного співвітчизника В. Вернадського, в яких він ввів у науковий обіг поняття “ноосфера” (від грецького νόος – розум, знання і σφαῖρα – оболонка, сфера). В. Вернадський зазначав, що земна ноосфера – це царство людського розуму, яке є більш значущим, ніж будь-які інші матеріальні оболонки та творіння [2, с. 117].

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Розглянемо історичний розвиток розуміння сутності поняття ІК. Вперше публікація з використанням терміна ІК вийшла у світ у 1975 р. під назвою “The Intellectual Capital of Michael Kalecki”. Але вперше термін було використано ще раніше Д. Гелбрайтом, який у 1969 році у листі, адресованому все тому ж польському економісту М. Калецькі, написав: “I wonder if you realize how much those of us in the world around have owed to the intellectual capital you have provided over these past decades”. Але це були лише перші використання слів, а не спроби ввести їх у науковий обіг в якості стійких понять.

Протягом 80-х рр. відбулося становлення концепції капіталу знань та поступове відокремлення поняття ІК від НМА підприємства. Ключовими етапами на цьому шляху були події, які відбулися протягом 1986-1989 рр. у Швеції. Так, у 1986 р. було опубліковано монографію К. Е. Свейбі “The Know How Company”, яка присвячена особливостям управління підприємствами у постіндустріальній економіці [3]. Під капіталом знань, або знанневими активами, прийнято розуміти здатність сформованих людиною знань генерувати інтелектуальні продукти та створювати додану вартість [4, с. 138]. Слід зазначити, що капітал знань був проміжною формою при переході від вивчення нематеріальних активів (далі – НМА) та людського капіталу до ІК.

Справжнього розголосу та першого визначення термін ІК набув не у Швеції, а у США після 1991 р. За визначенням засновника північноамериканської школи Т. Стюарта ІК – це сума всіх знань, якими володіє кожна людина в організації, яка дає підприємству конкурентну перевагу на ринку [5]. У другій половині 90-х рр. Е. Брукінг, яка стала засновницею британської школи ІК, визначила його як ті нематеріальні складові діяльності, без яких підприємство не може існувати з включенням ринкових, людиноцентризованих, інфраструктурних активів та інтелектуальної власності [6]. Автор знов акцентує увагу на нематеріальності об'єктів ІК та надає їм визначення за допомогою розкриття їх складу.

Окремо слід звернути увагу на широке використання терміна “інтелектуальна власність” (далі –

ІВ) з метою аналізу нематеріальних складових діяльності підприємства. ІВ – це юридична категорія, введена у широкий науковий обіг у 1967 році після заснування у Стокгольмі Всесвітньої організації ІВ, яка характеризує можливість відокремлення результатів інтелектуальної праці. Тобто до ІВ можуть бути віднесені тільки деякі об'єкти ІК, які мають юридичний захист відповідно до діючого законодавства, а саме: об'єкти промислової власності та авторського права. Однак у філософському розумінні ІВ через специфіку її походження захистити неможливо, оскільки інтелектуальні здібності, знання, нагромаджені індивідом, відчуженню не підлягають.

Можливість юридичного захисту є особливістю й НМА. З облікової точки зору капітал підприємства повинен бути відображений у пасивах і відповідати обсягу активів підприємства, тобто НМА повинні дорівнювати нематеріальному капіталу. При цьому нормативна база визначає в якості активів ті об'єкти, які можуть бути ідентифіковані та юридично захищені. Це й призводить до ототожнення у багатьох вітчизняних та світових дослідженнях нематеріальних активів з ІВ та капіталом підприємства. Однак реалії економічної діяльності свідчать про те, що велика кількість об'єктів ІК підприємства, які визначають можливість існування підприємства у постіндустріальній економіці, не може бути або ідентифікована, або юридично захищена, що не дозволяє віднести їх до ІВ та включити до балансу підприємства в якості НМА.

Нематеріальні ресурси (далі – НМР) традиційно використовуються економістами з метою характеристики складової частини потенціалу підприємства, сукупності нематеріальних об'єктів, які не мають матеріально-речової форми та здатні забезпечувати підприємству економічну вигоду. Термін НМР має найбільшу тотожність із терміном ІК, оскільки також включає як ідентифіковані, так і неідентифіковані об'єкти [7-9].

**Постановка завдання.** Існує велика кількість варіантів визначення ІК, які часто є прямо протилежними одне одному. Так що ж слід розуміти під ІК? Метою статті є групування існуючих визначень ІК за певними класифікаційними ознаками, встановлення гносеології та надання авторського визначення ІК.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розбіжності у різних концептуальних підходах до визначення сутності ІК багато в чому пов'язані з мультидисциплінарним характером об'єкта дослідження. Одним із етапів визначення сутності ІК повинен бути розгляд існуючих дефініцій, а також їх класифікація. О. Хілуха, О. Кузьмін та Л. Ліпич розділяють всі визначення ІК на дві групи: вартісні - базуються на приналежності ІК до капіталу, що обумовлює необхідність створення нової вартості, та ціннісні – на вимозі до ІК задовольняти потреби підприємства [10, с. 14-15]. Більш логічним, на наш погляд, було б розділити визначення ІК з точки зору розкриття сутності кожного з його термінів, а не фокусування уваги на одному з них.

Виділити три групи визначень ІК запропонував О. Кендюхов, виокремивши структурний, функціонально-структурний та термінологічний підходи [11, с. 31-32]. “Структурні” визначення ІК будуються на перерахуванні його складових частин, “функціональні” - на основі визначення ІК як економічної категорії, тоді як “термінологічні” – на основі об’єднання двох термінів (капітал та інтелект).

У результаті критичного аналізу існуючих підходів можна виокремити основні специфічні ознаки ІК, які використовуються у визначеннях вітчизняних і закордонних авторів, а також виокремити з них ті, що відповідають глибинній сутності поняття ІК. Одразу необхідно відкинути ті визначення ІК, які ототожнюють його з окремими складовими, а саме дефініції, в яких ІК визначається як людський капітал, НМА, ІВ, гудвіл і т.д. Як було показано, ІК включає всі вищезначені складові і є більш широким за змістом поняттям, ніж кожне з них, розглянуте окремо.

Більшість існуючих визначень, зокрема надані Т. Стюарт, Е. Брукінг, К. Свейбі, О. Кендюховим, може бути віднесено до структурних, тобто тих, що використовують для визначення ІК перелік його складових [3; 5; 6; 11, с. 37]. Але автори у своїх визначеннях ІК не встановлюють його сутності та дають можливість заперечувати існування деяких видів ІК, оскільки у самому визначенні встановлюють перелік можливих видів ІК. У авторських роботах було показано, що існує велика кількість класифікаційних ознак ІК, що унеможлиблює надання визначення ІК, базуючись на переліку його видів [12, с. 98; 13, с. 52].

Довгий час дискусії щодо сутності ІК в більшості зводилися до кількісного його визначення, як різниці між ринковою та балансовою вартістю [3; 5; 14]. В той же час більшість фахівців з обліку, як і облікові стандарти, стверджували про те, що різниця між вартістю покупки підприємства та вартістю його активів становить не ІК, а гудвіл. При цьому автори практично прирівнювали гудвіл до ІК підприємства, а іноді й до НМА. При цьому стандарти бухгалтерського обліку стверджують, що гудвілом може бути визнано лише отримані зовні в результаті придбання підприємства нематеріальності. Виникає питання: а як тоді бути з внутрішньо створеними нематеріальностями?

Л. Едвінссон та В. М. Геєць акцентують увагу на нематеріальному змісті ІК, однак це призводить до майже повного збігу з сутнісним значенням терміна НМР або НМА та не розкриває його динамічності [14; 15, с. 192]. Т. Стюарт, О. Бутнік-Сіверський, В. М. Геєць, О. Кендюхов, О. Хілуха, О. Собко акцентують увагу на визначенні певних цілей використання ІК, що, на нашу думку, не дозволяє встановити його сутності та обмежує можливість віднесення до ІК деяких його видів [5; 16, с. 19; 15, с. 192; 11, с. 37; 10, с. 15; 4, с. 83-84]. Що стосується включення у визначення ІК цільової вимоги щодо використання з метою отримання доходу, прибутку або підвищення ринкової цінності, то слід зазначити, що будь-який капітал, ресурс підприємства

використовується з метою досягнення цілей підприємства, які можуть відрізнятися, хоча загально-визнаною суб’єктивною ціллю діяльності є одержання прибутку. Оскільки включення цих цільових вимог не збільшує розуміння сутності ІК, вважаємо за недоцільне їх використання у визначенні ІК.

Деякі автори у своїх визначеннях акцентують увагу на тотожності ІК й людського капіталу, відзначаючи, що всі знання є результатом розумової діяльності людини. Термін “інтелектуальний”, на їх думку, характеризує приналежність до персоналу підприємства, який уособлює всі знання, які отримано та розроблено на підприємстві. Таким чином, концепція ІК може бути описана як об’єднання всіх активів підприємства, які створені або розвинуті людиною: персоналом, менеджментом та всіма стейкхолдерами підприємства, з метою створення додаткової цінності. Однак слід вказати на те, що ІК є результатом поєднання властивостей персоналу підприємства із всіма складовими НМР, без яких використання людського капіталу було б неможливим. Широке введення у практику підприємницької діяльності штучного інтелекту свідчить про те, що значну частину людського капіталу підприємства, яка стосується знань, навичок та досвіду роботи, з часом зможе замінити використання сучасних комп’ютерних технологій.

О. Бутнік-Сіверський визначає ІК як бухгалтерський актив, що повинен бути ідентифікованим, оціненим та юридично захищеним, або через можливість його оцінки, зокрема дохідним методом [16, с. 19]. Бажання трактувати ІК з точки зору можливості його ідентифікації та захисту викликано бажанням об’єднати його з поняттям ІВ та НМА з метою майбутньої кількісної оцінки ІК на основі даних бухгалтерської звітності. Як свідчить історія удосконалення стандартів бухгалтерського обліку, склад нематеріальностей, які відображені у звітності, постійно розширюється, але все одно стандарти обліку постійно відстають від розвитку наукової думки щодо сприйняття складу та значення нематеріальностей в економічній діяльності. Тому не слід при визначенні сутності ІК спиратися на існуючу нормативну базу щодо їх ідентифікації та обліку. Також невиправданим, на нашу думку, є надання визначення поняттям через методику їх кількісної оцінки, оскільки це не наближає до встановлення змісту поняття.

Важливим є встановлення сутності ІК як джерела та носія знань, талантів, компетентностей та інших індивідуальних особливостей суб’єктів дослідження, що знайшло своє відображення у визначеннях авторів [5; 15, с. 192; 10, с. 15; 4, с. 83-84]. Однак позначення носієм ІК лише персоналу або підприємства та їх знання значно звуужує сутність ІК, оскільки викреслює з його складу відносини із зовнішнім оточенням та знання, які формуються у них, наприклад знання споживачів і партнерів підприємства щодо якості, надійності, корисності його продукції і т.ін. Ці знання суб’єктів зовнішнього середовища ще можна назвати

капіталом відносин, репутацією, іміджем, гудвілом підприємства.

Особливої уваги заслуговує визначення ІК О. Собко, яке надано з використанням термінологічного підходу, на основі об'єднання сутності двох термінів “капітал” та “інтелект” [4, с. 83-84]. О. Собко зауважує, що ІКП – це сукупність економічних відносин, які виникають між підприємцями та найманими працівниками, обмежуючи, таким чином, можливість виникнення ІК в процесі відносин із суб'єктами зовнішнього середовища (клієнтами, партнерами та ін.). Автор також вважає, що такі відносини стосуються процесу пошуку, перетворення, збагачення і використання знань, тобто охоплюють всі стадії відтворення знань. Негативним, на наш погляд, є використання у визначенні ІК цільової ознаки, а саме: фокусування уваги на процесі капіталізації підприємства та на відношеннях щодо перерозподілу доданої вартості, оскільки це дещо звужує його сутнісне наповнення. На думку О. Собко, між сутністю, явищем, формою та змістом ІКП в результаті дії закону єдності і боротьби протилежностей, з одного боку, існує тісний діалектичний взаємозв'язок, а з іншого, – наявні певні суперечності, що, зокрема, полягають у відносинах перерозподілу створеної доданої вартості між підприємцями та найманими працівниками – носіями індивідуального ІК [4, с. 83].

Таким чином, сутність ІК повинна надавати можливість його розгляду в динаміці через зміну його форм у процесі відтворення та розкриватися не через сукупність складових, ресурсів, а через сукупність економічних відносин. Глибинним наповненням ІК, на думку багатьох науковців, є знання, які уособлені в людському капіталі, технологічному капіталі, капіталі відносин із оточенням та організаційному капіталі підприємства. Зазначення ознаки нематеріальності у визначенні ІК дещо розмиває його межі, оскільки дає можливість включати до його складу елементи, які не мають відношення до інтелекту, знань. До того ж, заміна знань у визначенні ІК на нематеріальні складові практично ототожнює ІК з НМА та НМР. Невиправданим є базування визначення ІК на нормах діючих стандартів бухгалтерського обліку, діючому законодавстві по захисту ІВ або на можливих методах кількісної оцінки ІК, оскільки ці підходи не визначають його сутність, а базуються на превалюючому у даний час в суспільстві його розумінні і надають можливість усупільнити деякі елементи ІК.

З метою встановлення сутності ІК, на нашу думку, слід розглянути його гносеологію, а саме: сутність понять “інтелект” та “капітал” із основною увагою на другий термін, оскільки концепція капіталу є ключовою в економічній науці. Капітал є однією з найбільш досліджуваних економічних категорій ще з часів Арістотеля, але водночас капітал залишається й одним із найбільш непізнаних об'єктів дослідження.

Капітал (від лат. *capitalis*, або нім. *kapital* – головний) – створені людиною ресурси, які

використовуються з метою виробництва товарів і послуг та отримання доходу. Особливості нематеріальностей, які прийнято називати ІК, відповідають ключовим теоретичним ознакам капіталу, а саме: ІК створений людьми та використовується у діяльності з метою отримання доходу та досягнення інших цілей діяльності підприємства. Окрема увага званням як складової капіталу приділяється у неокласичній економічній теорії. Більшість дискусій сучасних авторів щодо сутності капіталу зводяться до того, що вважати капіталом: загальну вартість всіх його матеріальних, грошових й нематеріальних активів або фінансові ресурси, які були авансовані на формування фінансово-економічних ресурсів. Але цей “статичний” підхід, як було доведено нобелівським лауреатом Дж. Р. Хіксом, не розкриває сутності капіталу, оскільки в процесі його нагромадження виникають такі його зміни, які неможливо описати за допомогою жодної з “статичних” теорій капіталу [17, с. 38].

Глибинну сутність капіталу дозволяє розкрити відтворювальна теорія, яку започаткував К. Маркс. Капітал, за К. Марксом, це суспільні відношення, належні певній суспільно-економічній формації, втілені в засоби виробництва. Неправильним є ототожнення капіталу й грошей, оскільки тільки в разі участі грошей у виробничому обороті з метою отримання додаткової вартості вони можуть вважатися капіталом, що вкотре підтверджує необхідність динамічного, відтворювального підходу до розгляду сутності капіталу. І. Фішер вважав, що капітал – це сукупність виробничих відносин капіталістичного способу виробництва, за яких засоби виробництва підприємства, в тому числі земля, машини, будинки, сировина, об'єкти ІВ, вміння і кваліфікація працівників, є знаряддям експлуатації, привласнення частини чужої неоплаченої праці.

Таким чином, у неокласичній економічній теорії визначення капіталу як сукупності відносин не фіксує його на певному моменті часу, а дає змогу розглядати крізь призму процесу його відтворення, у динаміці зміни його речових форм. Використання такого розуміння капіталу для визначення сутності ІК, на наш погляд, дозволяє відійти від необхідності фокусуватися на певних видах ІК та врахувати його динамічну відтворювальну сутність.

Іншу частину терміна ІК складає інтелект (від лат. *intellectus* – розум) – розум, здатність мислити, сукупність розумових функцій, які здатні перетворювати сприйняття у знання та дають змогу їх використовувати та обробляти. Як і у випадку капіталу, інтелект є предметом досліджень ще з часів древніх греків. Як зазначає О. Собко, з економічної точки зору інтелект є засобом, інструментом для здобуття та використання знань [4, с. 46].

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Проведений критичний аналіз існуючих визначень, їх групування та морфологічний аналіз термінів “капітал” та “інтелект” дозволяє надати авторське визначення

ІК, яке базується на змістовному об'єднанні кожного з вихідних термінів у поняття ІК. Таким чином, ІК – це сукупність соціально-економічних відносин, які пов'язані з формуванням, використанням та відновленням знань. Запропоноване авторське визначення ІК базується на сутнісному, динамічному його розгляді та передбачає виконання обов'язкової вимоги здійснення відтворення знань. Визначення ІК є універсальним для будь-яких його видів, оскільки не заперечує включення до його складу різних його елементів. Однак на рівні різних суб'єктів-носіїв (людина, підприємство, держава) визначення ІК потребує деякого уточнення із врахуванням їх особливостей.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Иноземцев В. Л. За пределами экономического общества / В. Л. Иноземцев. – М. : Academia – Наука, 1998. – 640 с.
2. Вернадский В. И. Несколько слов о ноосфере / В. И. Вернадский // Успехи современной биологии. – 1944. – Т. XVIII, вып. 2. – С. 113-120.
3. Sveiby K. E. The know-how company / K. E. Sveiby, A. Risling. – Malmö : Liber, 1986.
4. Собко О. М. Интеллектуальный капитал предприятия: концептуализация–функционирование–развитие [текст] : монография / О. М. Собко. – Тернопіль : Крок, 2014. – 360 с.
5. Stewart T. A. Brain Power: How Intellectual Capital Is Becoming America's Most Valuable Asset / T. A. Stewart // Fortune. – 1991. – June 3. – Pp. 44-60.
6. Brooking A. Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management / Annie Brooking. – London; New-York : International Thomson Business Press. – 1999. – Pp. 16–21.
7. Малишко В. С. Показники ефективності відтворення нематеріальних ресурсів підприємства / В. С. Малишко, О. С. Літвінов // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. - №2 (57), ч. 1. – С. 144-149.
8. Літвінов О. С. Ефективність відтворення нематеріальних ресурсів підприємства / О. С. Літвінов // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 6 (168). – С. 39-47.
9. Літвінов О. С. Показники відтворення нематеріальних ресурсів підприємства / О. С. Літвінов // Вісник Донецького національного університету. – Серія В. Економіка і право. – 2015. - №1. – С. 213-218.
10. Хілуха О. А. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств: теоретичні та прикладні положення : монографія / О. А. Хілуха, О. С. Кузьмін, Л. Г. Липич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 200 с.
11. Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом : монографія / О. В. Кендюхов. – Донецьк : ДонУЕП, 2008. – 363 с.
12. Літвінов О. С. Складові інтелектуального капіталу підприємства / О. С. Літвінов // Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики :

матеріали сьомої міжнар. наук.-практ. конф. (14-15 вересня 2018 р.). – Одеса : Атлант, 2018. – 248 с.

13. Літвінов О. С. Знос та відтворення нематеріальних ресурсів підприємства / О. С. Літвінов // Економіст. – 2015. - №2. – С. 51-55.
14. Edvinsson L. Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower / L. Edvinsson, M.S. Malone. – New York : Harper Business, 1997.
15. Геєць В. М. Україна у вимірі економіки знань / Геєць В. М.; [за ред. акад. НАН України В. М. Геєць]; Інститут економіки та прогнозування НАН України. – К. : Основа, 2006. – 458 с.
16. Бутнік-Сіверський О. Б. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект / О. Б. Бутнік-Сіверський // Інтелектуальний капітал. – 2002. – № 1. – С. 16-26.
17. Хикс Дж. Р. Стоимость и капитал / Дж. Р. Хикс; [пер. с англ.]. – М. : Издательская группа "Прогресс", 1993. – 488 с.

## REFERENCES

1. Ynozemtsev, V. L. (1998), Za predelamy ekonomicheskogo obshchestva, Academia – Nauka, Moscow.
2. Vernadskyj, V. Y. (1944), Neskol'ko slov o noosfere, Uspekhy sovremennoj byolohyy. T. KhVIII, vyp. 2. pp. 113-120.
3. Sveiby, K. E. and Risling, A. (1986), The know-how company. Liber, Malmö.
4. Sobko, O. M. (2014), Intelektual'nyj kapital pidpryemstva : kontseptualizatsiia–funktsionuvannia–rozvytok, Krok, Ternopil'.
5. Stewart, T. A. (1991), Brain Power: How Intellectual Capital Is Becoming America's Most Valuable Asset, Fortune, June 3, pp. 44-60.
6. Brooking, A. (1999), Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management. International Thomson Business Press, London-New-York, NY. pp. 16-21.
7. Malysheko, V. S. and Litvinov, O. S. (2015), Pokaznyky efektyvnosti vidtvorennia nematerial'nykh resursiv pidpryemstva, Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen', vol. 2 (57), ch. 1, pp.144-149.
8. Litvinov, O. S. (2015), Efektyvnist' vidtvorennia nematerial'nykh resursiv pidpryemstva, Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 6 (168), pp. 39-47.
9. Litvinov, O. S. (2015), Pokaznyky vidtvorennia nematerial'nykh resursiv pidpryemstva, Visnyk Donetsk'koho natsional'noho universytetu. Seriiia V. Ekonomika i pravo, vol. 1, pp. 213-218.
10. Khilukha, O. (2014), Upravlinnia intelektual'nym kapitalom mashynobudivnykh pidpryemstv: teoretychni ta prykladni polozhennia, Vezha-Druk, Luts'k.
11. Kendiukhov, O. V. (2008), Efektyvne upravlinnia intelektual'nym kapitalom, DonUEP, Donetsk'k.
12. Litvinov, O. S. (2018), Skladovi intelektual'noho kapitalu pidpryemstva, Ekonomika pidpryemstva: suchasni problemy teorii ta praktyky :

materialy s'omoi mizhnar. nauk.-prakt. konf. 14-15 veresnia 2018 r.), Atlant, Odesa.

13. Litvinov, O. S. (2015), Znos ta vidtvorennia nematerial'nykh resursiv pidpriemstva, Ekonomist, vol. 2, pp. 51-55.

14. Edvinsson, L. and Malone, M. S. (1997), Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower, Harper Business, New York, NY.

15. Heiets', V. M. (2006), Ukraina u vymiri ekonomiky znan', za red. akad. NAN Ukrainy V. M. Heiets'; Instytut ekonomiky ta prohnouzuvannia NAN Ukrainy, Osnova, Kyiv.

16. Butnik-Sivers'kyj, O. B. (2002), Intelktual'nyj kapital: teoretychnyj aspekt, Intelktual'nyj kapital, vol. 1, pp. 16-26.

17. Khyks, Dzh. R. (1993), Stoymost' y kapytal, Yzd-kaia hruppa "Prohress", Moscow.

## УДК 339.3

Мельник І. М.,

к.е.н., доц., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ СФЕРИ ТОВАРНОГО ОБІГУ В УКРАЇНІ

**Анотація.** У статті аналізуються стан і тенденції функціонування та розвитку сфери товарного обігу в Україні. Виявлено позитивні та негативні аспекти цього процесу. Свідченням посилення впливу сфери товарного обігу на виробництво і споживання товарів та послуг є зростання її місткості, покращення структурних характеристик роздрібного сегмента, нарощування обсягів товарних запасів підприємств оптової торгівлі. Підтвердженням негативних тенденцій розвитку вітчизняної сфери товарного обігу є зростання її імпортозалежності, зниження швидкості оборотності товарних запасів. Результати оцінювання підтвердили вагомість сфери товарного обігу у забезпеченні цілісності та збалансованості єдиного господарського комплексу держави. Встановлено, що ефективність функціонування сфери товарного обігу об'єктивно проявляється наслідками її соціально-економічної модернізації.

**Ключові слова:** сфера товарного обігу, соціально-економічна модернізація, Україна, роздрібний товарооборот, оптова торгівля.

Melnyk I. M.,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel&amp;Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## CURRENT TRENDS OF THE COMMODITY CIRCULATION SPHERE FUNCTIONING IN UKRAINE

**Abstract.** The article analyzes the state and trends of functioning and development of the commodity circulation sphere in Ukraine. The positive and negative aspects of this process are revealed. Evidence of strengthening the influence of the commodity circulation sphere on the production and consumption of goods and services is observed in the growth of its capacity, improving the structural characteristics of the retail segment and increasing the volumes of commodity stocks of wholesale trade enterprises. Confirmation of negative trends in the development of the domestic sphere of commodity circulation is viewed in the growth of import dependence as well as in reducing the rate of commodity stocks turnover. The evaluation results confirmed the importance of the commodity circulation sphere in ensuring integrity and balance of the only economic complex of the state. It is determined that the efficiency of the commodity circulation sphere functioning is objectively manifested by the consequences of its socio-economic modernization.

**Key words:** commodity circulation sphere, socio-economic modernization, Ukraine, retail trade turnover, wholesale trade.

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-18>

**Постановка проблеми.** Сфера товарного обігу реалізує важливі та чи не найбільш засадничі функції в контексті функціонування ринкової системи господарювання. Йдеться про обмін результатів праці на грошові засоби, задоволення потреб споживачів у товарах і послугах, безпосередній вплив на сфери виробництва і споживання суспільних благ, товарів та послуг. Відтак аналіз стану і тенденцій її

функціонування та розвитку дозволяє сформувати важливі висновки в контексті не лише її соціально-економічного поступу, але й реалізації відповідної ролі в системі національного господарства, забезпеченні становлення визначних інститутів ринкової економіки та підтримки внутрішнього виробництва, вибудуванні раціональних та найбільш ефективних каналів товароруху, пропозиції на оптовому та



споживчому ринках продукції (товарів, послуг) широкого асортименту, належної якості та справедливої й обґрунтованої ринкової вартості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам функціонування та розвитку сфери товарного обігу присвячено дослідження багатьох науковців. Серед них можна виділити наукові праці: А. Мазаракі [1; 2], що висвітлюють соціально-економічний зміст торговельної діяльності, тенденції розвитку внутрішньої торгівлі в Україні, наслідки низького платоспроможного попиту; В. Апопія [3], де досліджено вплив економічної глобалізації на сферу внутрішньої торгівлі; М. Барни [4], в яких обґрунтовано принципи, методи і способи регулювання процесів трансформації системи внутрішньої торгівлі; В. Лагутіна [5], які пов'язані зі структурно-інституціональною трансформацією внутрішньої торгівлі.

У той же час, незважаючи на корисність здобутків цих та інших учених для вирішення проблем розвитку сфери товарного обігу в Україні на сучасному етапі, їх недостатньо для адаптації цього сектора економіки до трансформаційних змін.

**Постановка завдання.** Відповідно до обраного напрямку дослідження поставлено завдання здійснити комплексну оцінку стану та тенденцій функціонування й розвитку сфери товарного обігу в Україні на основі даних Державної служби статистики [6-10].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розширене відтворення обсягів господарської діяльності та капіталу на стадії виробництва є неможливим без налагодження торговельно-обмінних операцій. У цьому контексті важливо відмітити зростання місткості вітчизняної сфери товарного обігу, що характерне для аналізованого періоду 2005-2017 рр. Так, за вказаний період обсяги оптового товарообороту зросли з 492,5 млрд грн до 1908,7 млрд грн (абсолютний приріст становив 1,4 трлн грн, а темпи зростання – у 3,9 рази), а роздрібного товарообороту підприємств – з 90,0 млрд грн до 586,3 млрд грн (на 496,3 млрд грн або у 6,5 рази). Таким чином, в Україні зросли масштаби сфери товарного обігу, а, відповідно, й її потенціал в системі внутрішнього виробництва і споживання товарів робіт, послуг, що позитивно.

Звичайно, в значній мірі чинником, який підсилює відповідні тенденції, стали інфляційні процеси, але й в абсолютному вираженні для більшості років аналізованого періоду також спостерігається приріст обсягу збуту на внутрішньому ринку держави товарів та послуг, що є свідченням посилення впливу сфери товарного обігу на виробництво і споживання товарів та послуг.

Проте в аспекті місткості та структури сфери товарного обігу України простежуються й окремі негативні аспекти. Так, у 2017 р. офіційною статистикою було відображено зменшення обороту роздрібної торгівлі в порівнянні до 2016 р. (табл. 1).

Більше того, значення в обсязі 815,3 млрд грн було практично аналогічним до 2012 р. і, відповідно, нижчим, ніж у 2013-2016 рр. Причиною цієї тенденції стало різке скорочення роздрібного товарообороту фізичних осіб – підприємців. Так, до 2016 р. помітним стало стабільне щорічне нарощування цього показника. Але у 2017 р. його значення опустилося до 229 млрд грн, що було у 2,4 рази менше, ніж у 2016 р. Окрім цього, починаючи з 2017 р., відсутні статистичні дані відносно обсягів роздрібного товарообороту ринків. У підсумку ці два чинники й обумовили спад роздрібного товарообороту. Водночас, на думку автора, ці тенденції скоріше не відповідають реальному стану справ та є свідченням посилення тінізації роздрібної торгівлі як сегмента сфери товарного обігу нашої держави. Підтвердженням такого висновку є статична інформація, яка засвідчує збереження великої чисельності діючих фізичних осіб – підприємців, у т. ч. тих, що спеціалізуються на роздрібній торгівлі. Продовжують своє функціонування й продовольчоречові ринки, де здійснюється активний продаж товарів населенню.

При цьому доводиться стверджувати про наявність оберненої ситуації, пов'язаної зі зростанням частки товарів, які реалізуються не через підприємства – юридичні особи, а через фізичних осіб – приватних підприємців. Так, якщо у 2000 р. відповідне структурне співвідношення становило 53,8 % до 25,8 %, то у 2016 р. обсяги реалізації товарів цими каналами практично вирівнялися. На думку автора, цю тенденцію потрібно вважати більше негативною, аніж навпаки. Аргументами тут виступають вищий рівень організованості товароруку, його контролю та обліку. Контраргументами – монополізація сфери товарного обігу і розподілу товарів. Все ж і фінансовий стан, і стабільність господарювання, і питання управління бізнесом більшою мірою якісні та забезпечені саме в системі юридичних осіб – підприємств. Саме тому тенденція до зменшення частки роздрібного товарообороту підприємств радше негативна.

Результати аналізу роздрібного товарообороту підприємств дозволяють вести мову про щорічне зростання цього сегмента вітчизняної сфери товарного обігу. Так, окрім окремих винятків (2013-2014, 2017 рр.), темпи щорічного приросту цього показника були відчутними. Слід звернути увагу на 2010 р. – 30,4 %; 2011 р. – 29,0 %, 2012 р. – 15,7 %, 2005 р. – 14,5 %; 2016 р. – 14,0 % [8]. Окрім цього, у 2017 р. відповідний показник становив 586,3 млрд грн та збільшився до 2016 р. на 5,4 % або на 30,3 млрд грн. Проте з урахуванням офіційних даних щодо зростання споживчих цін в Україні у грудні 2017 р. до грудня 2016 р. на 13,7 % доводиться стверджувати не про розширення, а про звуження сегмента роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб), що, очевидно, негативно.

Таблиця 1

**Оборот роздрібної торгівлі в Україні та його структура у 2000, 2005, 2010-2017 рр. (складено за [6, с. 5; 7, с. 8; 8])**

Показники	Роки										Абсолютні відхилення, ±	
	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017 / 2000	2017 / 2016
Оборот роздрібної торгівлі, млрд грн	47,5	174,4	541,5	685,7	812,1	888,8	901,5	1031,7	1175,3	815,3	767,8	-360,0
у тому числі												
- роздрібний товарооборот підприємств (юридичних осіб)	28,8	90,0	271,4	350,1	405,1	420,1	427,5	487,6	556,0	586,3	557,5	30,3
- роздрібний товарооборот фізичних осіб-підприємців	17,0	68,7	230,7	311,3	375,2	411,5	415,6	472,5	537,1	229,0	212,0	-308,1
- оборот організованих ринків з продажу сільськогосподарських продуктів та неформальних ринків	2,9	15,7	39,5	40,5	47,1	56,9	58,6	71,2	82,3	...	-2,9	-82,3
Частки в обороті роздрібної торгівлі (у тому числі), %												
- роздрібною товарообороту підприємств (юридичних осіб)	53,8	51,6	50,1	47,9	47,9	47,3	47,4	47,3	47,3	71,9	18,1	24,6
- роздрібною товарообороту фізичних осіб-підприємців	35,8	39,4	42,6	45,4	46,2	46,3	46,1	45,8	45,7	28,1	-7,7	-17,6
- обороту організованих ринків з продажу сільськогосподарських продуктів та неформальних ринків	6,2	9,0	7,3	5,9	5,8	6,4	6,5	6,9	7,0	...	-6,2	-7,0

Зауважимо, що все ще не стали достатніми поштовхами для нарощування масштабів, підвищення ефективності та покращення структурних характеристик функціонування роздрібною сегмента сфери товарного обігу України поступова інформатизація торгівлі, впровадження у господарську практику інтернет-комунікацій та інформаційних технологій. Так, попри нарощування масштабів інтернет-торгівлі (у 2017 р. показник становив 6,9 млрд грн, що було на 2,4 млрд грн (на 54,4 %) більше, ніж у попередньому році; до порівняння, ще у 2010 р. обсяги продажу товарів через мережу Інтернет становили лише 179,5 млн грн), частка такої форми просування товарів все ще не суттєва (рис. 1).

Відповідний показник у 2017 р. досяг лише рівня 1,17 %, що значно поступається масштабам інтернет-торгівлі в економічно розвинених державах. Швидкість та ефективність інтернет-торгівлі в рази вища. Відтак на порядку денному в системі державного регулювання модернізації сфери товарного обігу України постає завдання якнайширшого впровадження і використання електронних, цифрових та інформаційних технологій і не лише в частині купівлі/продажу, але й в усі складові та елементи бізнес-процесів та торгово-технологічних операцій.

Сюди потрібно додати й іншу не менш важливу (в контексті впливу на стан функціонування внутрішнього ринку, вітчизняного виробництва, конкурентного середовища та, як наслідок, – макроекономічної складової економічної безпеки держави) проблему, що стосується критично високого рівня імпортозалежності України. З інформації, поданої на рис. 2, чітко простежується тенденція до нарощування обсягів продажу товарів імпорту в порівнянні зі значно нижчими темпами приросту збуту товарів, виготовлених на території України.

Усе це мало підсумком стабільне скорочення частки вітчизняних товарів у структурі роздрібною товарообороту, що потрібно вважати негативним аспектом функціонування вітчизняної сфери товарного обігу та наявності істотних недоліків державного регулювання і недопущення її монополізації. Відомими загрозами і негативними наслідками критично високої імпортозалежності економіки та її внутрішнього ринку є девальвація національної грошової одиниці, стагнація внутрішнього (особливо місцевого) виробництва, узалежнення попиту та рівня задоволення потреб споживачів від тенденцій функціонування зарубіжних виробників та імпортерів, виведення доходів та капіталу за межі країни.

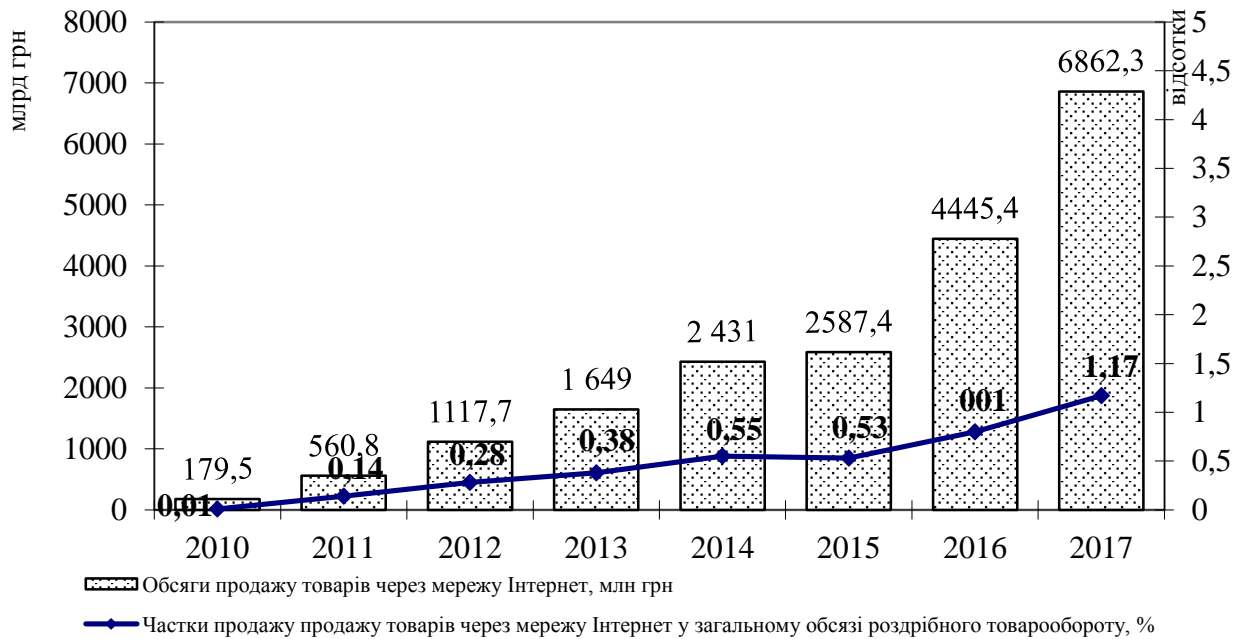


Рис. 1. Обсяги продажу товарів через мережу Інтернет у 2010-2017 рр. (складено за [6, с. 7; 7, с. 10; 8])

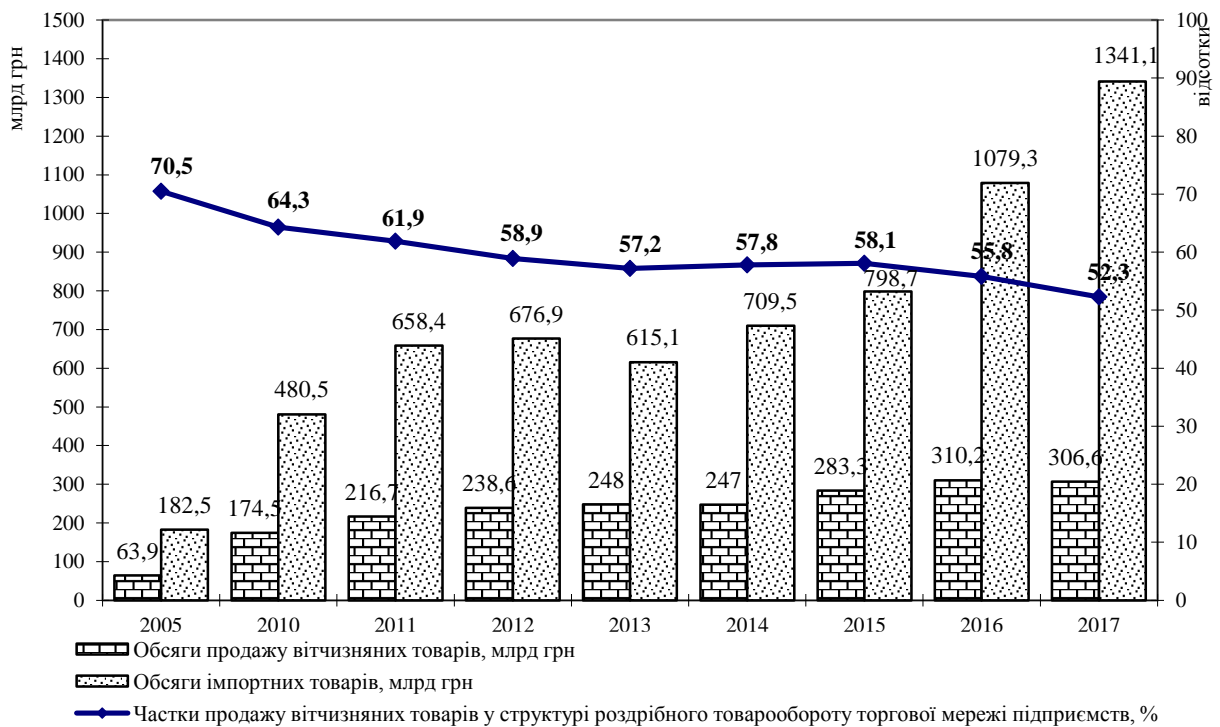


Рис. 2. Обсяги продажу, частки товарів у структурі роздрібного товарообороту, виготовлених на території України, та імпорту товарів у 2005, 2010-2017 рр. (складено за [6, с. 28; 7, с. 25; 8])

Як вже зазначалося, в Україні щороку збільшуються обсяги оптового товарообороту. Зокрема, у 2017 р. показник досяг рівня 1,9 трлн грн (табл. 2). При цьому знаковими стали темпи зростання цього показника. Так, лише до попереднього року аналізований показник збільшився на 22,7 %, а до 2005 р. – у 3,9 рази. До порівняння, за 2016-2017 рр. обсяги оптового товарообороту збільшилися на

352,7 млн грн, що є суттєвим приростом у контексті формування ВВП країни.

У контексті попередньо означених висновків щодо імпортозалежності вітчизняної сфери товарного обігу важливо звернути увагу на істотно більші масштаби нарощування оптової реалізації саме групи непродовольчих товарів. Так, до 2005 р. оптовий товарооборот непродовольчих товарів у 2017 р. збільшився на 1,2 трлн грн, тоді як

продовольчих товарів – на 0,23 трлн грн. У відносних показниках відповідні прирости були тотожними та становили 3,9 рази.

Підтвердженням яскраво вираженої тенденції до нарощування обсягів збуту групи непродовольчих товарів є також інформація про ланцюгові темпи приросту цього показника. Так, чітко простежувалися вищі темпи приросту обсягів оптового товарообороту непродовольчих товарів (над продовольчими) у 2005-2011 рр.

Далі характерними були протилежні тенденції, але, починаючи з 2015 р., темпи нарощування обсягів продажу непродовольчих товарів знову перевищували темпи приросту обсягів реалізації продовольчих товарів. Квінтесенцією означених динамік став приріст частки оптових продаж непродовольчих товарів у 2017 р. (на 1,9 в. п.) на фоні паритетного зниження частки оптового збуту продовольчих товарів – на 1,9 в. п.

Але все це загрозливо на тлі посилення імпортозалежності вітчизняної сфери товарного обігу в сегменті непродовольчих товарів. Так, в кожному з років 2005-2017 рр. частка продажу непродовольчих товарів, виготовлених на території України, в оптовій мережі підприємств лише скорочувалася.

Сегмент продовольчих товарів, натомість, виступав певним амортизатором ситуації, але його місткість на внутрішньому ринку об'єктивно менша, що не дозволило в паритетній мірі послабити тенденції до імпортозалежності вітчизняної сфери товарного обігу і це негативно.

Оптова та роздрібна торгівля в сукупності забезпечують загальне переміщення товарної маси від сфери матеріального виробництва (та імпорту) до кінцевого споживача.

Таблиця 2

**Оптовий товарооборот в Україні та його товарний склад і структура у 2005, 2010-2017 рр. (складено за [8; 9; 10, с. 2-3])**

Показники	Роки									Абсолютні відхилення, ±	
	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017 / 2005	2017 / 2016
Оптовий товарооборот, млрд грн	492,5	993,7	1107,3	1093,3	1074,8	988,0	1244,2	1556,0	1908,7	1416,2	352,7
у тому числі											
- продовольчі товари	79,1	193,8	194,5	215,2	199,7	194,7	224,3	252,8	314,0	234,9	61,2
- непродовольчі товари	413,4	799,8	912,8	878,1	875,1	793,3	1019,9	1303,2	1594,7	1181,3	291,5
Частки в оптовому товарообороті, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-	-
у тому числі											
- продовольчі товари	16,1	19,5	17,6	19,7	18,6	19,7	18,0	16,2	16,5	0,4	0,3
- непродовольчі товари	83,9	80,5	82,4	80,3	81,4	80,3	82,0	83,8	83,5	-0,4	-0,3
Частки продажу товарів вітчизняного виробництва, %	71,8	66,5	63,9	58,9	54,3	48,5	46,9	44,5	43,7	-28,1	-0,8
у тому числі											
- продовольчі товари	78,6	75,1	75,5	73,7	71,7	71,4	75,2	76,4	76,8	-1,8	0,4
- непродовольчі товари	70,5	64,4	61,4	55,3	50,3	42,9	40,7	38,3	37,2	-33,3	-1,1
Коефіцієнт ланковості перепродажу товарів	...	...	2,4	2,4	2,4	2,3	2,3	2,3	2,2	-	-0,1
у тому числі											
- продовольчі товари	...	...	2,3	2,3	2,2	2,2	2,2	2,2	2,3	-	0,1
- непродовольчі товари	...	...	2,4	2,4	2,4	2,3	2,3	2,3	2,2	-	-0,1

Дані сегменти сфери товарного обігу виконують важливі системоутворювальні функції, але при цьому ще й доповнюють одна одну і надмірний перекид в ту чи іншу сторону об'єктивно призводить до негативних наслідків та неефективного функціонування посередницької ланки, нераціонального розміщення в її межах продуктивних сил і господарсько-фінансових ресурсів.

На жаль, інформація, подана у табл. 3, підтверджує нерівномірність і нестабільність, відсутність якісного паритету між функціонуванням та розвитком сфер оптової та роздрібною торгівлі. Так, у 2016-2017 рр. темпи приросту товарообороту в оптовій торгівлі були вищими в порівнянні з роздрібною торгівлею. При цьому як за продовольчими, так і за непродовольчими товарами темпи зростання товарообороту в оптовій торгівлі перевищували відповідні показники для роздрібного продажу товарів.

Диференціюється й товарна спеціалізація обидвох форм торгівлі: якщо в роздрібі підприємства у більшій мірі спеціалізуються на продажу продовольчих товарів, то в оптовій торгівлі – непродовольчих. Відповідні коефіцієнти у 2017 р. становили 0,66 на користь збуту продовольчих товарів у роздрібній торгівлі та 0,197 – в оптовій торгівлі. На думку автора, зазначене є свідченням недостатності оптових систем товароруху продовольчих товарів

та, навпаки, надмірності спеціалізації в збуті непродовольчих товарів через оптові канали товароруху. Відтак існують проблеми і перешкоди у розвитку системи продажу непродовольчих товарів у роздрібі. Це також значний структурний дисбаланс функціонування вітчизняної сфери товарного обігу.

Переважає вітчизняна оптова посередницька ланка й в аспекті нарощування середніх залишків товарних запасів (у 2017 р. до 2016 р. показник збільшився на 22,9 %, тоді як в роздрібній торгівлі – лише на 8,9 %). Але при цьому тут наявний структурний недолік – вищий рівень імпортозалежності. Якщо в роздрібній торгівлі частка продажу імпортованих товарів у 2017 р. склала 47,7 %, то в оптовій торгівлі – 56,3 % або на 8,6 в. п. більше, що негативно.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Отже, сучасний період функціонування та розвитку сфери товарного обігу України характеризується позитивними аспектами що в статичній, що в динамічній, але наявні й істотні недоліки, які призводять до зниження її ефективності і погіршення важливих структурних характеристик. Відповідно, в процесі реалізації державної політики модернізації цієї важливої сфери в системі національного господарства необхідно зосередити увагу на їх усуненні.

Таблиця 3

**Порівняння показників діяльності підприємств роздрібною та оптовою торгівлі України у 2013-2017 рр. (складено за [6, с. 7, 16, 67-69; 7, с. 10, 12, 61-63; 8; 9; 10, с. 2-5])**

Показники	Підприємства роздрібною торгівлі					Підприємства оптовою торгівлі				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Ланцюговий приріст товарообороту, %	6,9	1,2	-19,8	4,5	6,0	-1,7	-8,1	25,9	25,1	22,7
у тому числі										
- продовольчі товари	9,3	-4,3	17,6	13,8	2,4	-7,2	-2,5	15,2	12,7	24,2
- непродовольчі товари	0,0	6,2	11,7	14,2	7,6	-0,3	-9,3	28,6	27,8	22,4
Коефіцієнт співвідношення продажу продовольчих та непродовольчих товарів	0,695	0,691	0,697	0,695	0,660	0,228	0,245	0,220	0,193	0,197
Ланцюговий приріст товарних запасів, %	14,9	-2,0	15,6	20,0	8,9	5,7	3,4	27,8	29,7	22,9
у тому числі										
- продовольчі товари	2,2	12,6	25,2	29,9	1,7	-5,9	315,4	-76,8	42,9	19,1
- непродовольчі товари	18,8	-5,6	12,5	16,7	11,7	9,1	-75,9	4,9 р.	27,4	23,6
Частки імпортованих товарів у структурі товарообороту	42,8	42,2	49,9	44,2	47,7	45,7	51,5	53,1	55,5	56,3

## ЛІТЕРАТУРА

1. Внутрішня торгівля України : монографія / [Мазаракі А., Лагутін В., Герасименко А. та ін.]. – К. : КНТЕУ, 2016. – 864 с.
2. Мазаракі А. Внутрішній ринок України в умовах дисбалансів між виробництвом і споживанням / Мазаракі А., Лагутін В. // Економіка України. – 2016. – № 4. – С. 4-18.
3. Апопій В. Глобалізаційні процеси і нові тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України / Апопій В., Криган Р., Процишин О. // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2014. – Вип. 16. – С. 7-13.
4. Барна М. Ю. Трансформація системи внутрішньої торгівлі в Україні : монографія / М. Ю. Барна. – Львів : Растр-7, 2015. – 524 с.
5. Внутрішній ринок і торгівля України: структурно-інституціональна трансформація : монографія / [В. Д. Лагутін, Ю. М. Уманців, А. Г. Герасименко та ін.; за ред. В. Д. Лагутіна]. – К. : КНТЕУ, 2015. – 432 с.
6. Роздрібна торгівля України у 2016 році : статистичний збірник. – К. : ДССУ, 2017. – 118 с.
7. Роздрібна торгівля України у 2017 році : статистичний збірник. – К. : ДССУ, 2018. – 98 с.
8. Державна служба статистики України : офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Діяльність підприємств оптової торгівлі у 2017 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/dop/05/dop\\_dpot17.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/dop/05/dop_dpot17.pdf).
10. Продаж і запаси товарів (продукції) в оптовій торгівлі у 2017 році : статистичний бюлетень. – К. : ДССУ, 2018. – 27 с.

## REFERENCES

1. Mazaraki, A., Lahutin, V., Herasymenko, A. ta in. (2016), Vnutrishnia torhivlia Ukrainy, KNTEU, Kyiv, 864 s.
2. Mazaraki, A., Lahutin, V. (2016), Vnutrishnii rynek Ukrainy v umovakh dysbalansiv mizh vyrobnytstvom i spozhyvanniam, Ekonomika Ukrainy, № 4, s. 4-18.
3. Apopii, V., Kryhan, R., Protsyshyn, O. (2014), Hlobalizatsiini protsesy i novi tendentsii rozvytku vnutrishnoi torhivli Ukrainy, Torhivlia, komertsia, pidpriemnytstvo, Vyp. 16, s. 7-13.
4. Barna, M. (2015), Transformatsiia systemy vnutrishnoi torhivli v Ukraini, Rastr-7, Lviv, 524 s.
5. Lahutin, V. D., Umantsiv, Yu. M., Herasymenko, A. H. ta in. (2015), Vnutrishnii rynek i torhivlia Ukrainy: strukturno-instytutsionalna transformatsiia, KNTEU, Kyiv, 432 s.
6. Rozdribna torhivlia Ukrainy u 2016 rotsi : statystychnyi zbirnyk (2017), DSSU, Kyiv, 118 s.
7. Rozdribna torhivlia Ukrainy u 2017 rotsi : statystychnyi zbirnyk (2018), DSSU, Kyiv, 98 s.
8. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy : ofitsiinyi veb-sait [Online], available at : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Diialnist pidpriemstv optovoi torhivli u 2017 rotsi [Online], available at : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/dop/05/dop\\_dp-ot17.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/dop/05/dop_dp-ot17.pdf).
10. Prodazh i zapasy tovariv (produksii) v optovii torhivli u 2017 rotsi : statystychnyi biuletен (2018), DSSU, Kyiv, 27 s.

УДК 659.4: 339.138

*Балук Н. Р.,  
к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів*

*Бук Л. М.,  
к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів*

*Вовчанська О. М.,  
к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів*

*Скибінський С. В.,  
к.е.н., проф., професор кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний  
університет, м. Львів*

## КОМУНІКАЦІЇ У СТВОРЕННІ ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДА

**Анотація.** *Визначено сутність персонального бренда. Проаналізовано підходи до визначення складових персонального бренда, які допомагають створити його детальну та унікальну візуалізацію. Уточнено роль комунікацій у створенні успішного бренда. Визначено бренд-комунікації як сукупність комунікацій бренда з різними аудиторіями з метою досягнення маркетингових цілей. Обґрунтовано взаємозв'язок персонального бренда з іміджем та репутацією особистості. Запропоновано розглядати процес створення персонального бренда у вигляді певної сукупності етапів. Систематизовано і проаналізовано складові існуючих на українському ринку персональних брендів у різних сферах діяльності з використанням ними визначеного комплексу засобів бренд-комунікацій. Визначено типові помилки персонального брендингу. Показано елементи успішного формування і позиціонування персонального бренда. Перспективними є дослідження впливу окремих засобів бренд-комунікацій на цільові аудиторії у різних сферах діяльності особистості.*

**Ключові слова:** *персональний бренд, комунікації, складові персонального бренда, бренд-комунікації, цільова аудиторія, імідж, репутація, засоби комунікацій.*

*Baluk N. R.,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Buk L. M.,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Vovchanska O. M.,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Skybinskij S. V.,  
Ph.D., Professor, Professor of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

## COMMUNICATIONS IN CREATION OF PERSONAL BRAND

**Abstract.** *The essence of the personal brand is determined. The approaches to determining the components of a personal brand are analyzed, which help to create its detailed and unique visualization. The role of communications in creating a successful brand has been clarified. Brand communications are defined as a set of communications with different audiences in order to achieve marketing goals. The relationship of the personal brand with the image and reputation of the individual is substantiated. It is proposed to consider the process of creating a personal brand in the form of a certain set of stages. The components of the existing personal brands in the Ukrainian market in various spheres of activity are systematized and analyzed with the use of a certain set of brand communication tools. The typical personal branding errors are identified. The elements of the successful formation and positioning of a personal brand are shown. Perspective is the study of the impact of individual brand communications tools on target audiences in various fields of personality activities.*

**Key words:** personal brand, communications, personal brand components, brand communications, target audience, image, reputation, communication tools.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-19>

**Постановка проблеми.** В умовах зростаючої кастомізації продуктів на ринку підвищується вагомість особистості як об'єкта маркетингової діяльності. При цьому недостатньо бути професіоналом у своїй сфері, треба бути брендом. В сучасних реаліях помітна тенденція до збільшення кількості персональних брендів, що й зумовлює необхідність вивчення цього явища з врахуванням комунікацій, які використовуються для прощтовхування особистості, та детермінант маркетингових активів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Найбільш повно питання сутності та складових персонального бренду висвітлено у працях Д. Аакера [1], Л. Бук [2], М. Гобе [3], В. Домніна [4], В. В. Ісаєва [5], Ф. Котлера, І. Рейна, М. Хемлін, М. Столлера [6], Д. Макнеллі [7], Т. Петерса [8], А. Рябих, В. Кірілової [9], О. С. Ротова [10], Є. В. Ромата [11], Х. Рамперсада [12], Л. В. Свірідової [13], Ж. Сегели, Т. Лебедевої [14] та ін.

Поняття персонального бренду більшість науковців пов'язують із створенням певного образу особистості в свідомості цільової аудиторії, який, презентуючи власні цінності, відповідає їхнім очікуванням.

Ж. Сегелою до складових персонального бренду віднесено фізичний образ, характер і стиль [14]. Перше враження люди формують, оцінюючи зовнішній вигляд (одяг, зачіску, взуття, макіяж, очі, посмішку тощо), потім відзначають особливості характеру. Саме характер обумовлює успіхи або невдачі особистості, роблячи персональний бренд ніжним або агресивним, реалістичним або романтичним. Стиль покликаний, за допомогою певних деталей, т.зв. "родзинок", надати бренду впізнаваності, яскравості, неповторності та індивідуальності. Як приклад стилю персонального бренду – тростина Чарлі Чапліна або головний убір Катерини Осадчої.

За Д. Макнеллі, складовими персонального бренду, окрім стилю, є компетентність і стандарти [7]. Фундаментом створення бренду визначається компетентність як базова кваліфікація особистості, що реалізується шляхом демонстрування цільовій

аудиторії своїх навичок, умінь, знань, емоцій, вражень тощо. Якщо персональний бренд вибудовується для шеф-кухаря, то, очевидно, що "споживачі" бренду очікують презентації вишуканих страв, технології і секретів їх приготування. Але, окрім професійного рівня, важливо висвітлювати компетентності в ролі батька, дитини, чоловіка, товариша, сусіда тощо. Саме з комплексу продемонстрованих професійних, особистих і духовних компетентностей формуються судження аудиторії про бренд.

Стандарти допомагають створити детальну та унікальну візуалізацію персонального бренду за допомогою різних якостей, серед яких вірність принципам, надійність, незалежність, гнучкість, ретельність, відкритість, толерантність, відданість тощо. Стандарти Д. Макнеллі виконують ту ж функцію, що й характер бренду за Ж. Сегелою, – засвідчити прийнятні для цільової аудиторії риси особистості та побудувати на основі задекларованих якостей міцні взаємостосунки.

Персональний бренд, за Т. Петерсом, формують ідеї, асоціації, які особистість викликає в аудиторії, поведінка, зовнішній вигляд [8]. Важливо, щоб створений бренд генерував певну суспільну користь, додаткову цінність і вигоди для усіх зацікавлених споживачів.

Для формування персонального бренду, донесення потрібної інформації до цільової аудиторії важливе використання ефективних комунікацій. Більшість дослідників зосереджені на вивченні маркетингових комунікацій для брендів товарів і послуг. Для диференціації комплексу маркетингових комунікаційних технологій, необхідних для формування бренду, використовується термін "бренд-комунікації".

За Ф. Котлером та К. Келлером, "маркетингові комунікації бренду можна назвати його "голосом" і засобом налагодження діалогу та взаємин його зі споживачем" [15]. На думку Бровкіної Ю. Ю., бренд-комунікація є особливим процесом взаємодії, "в результаті якого передбачаються зміни в мотивації, установках, поведінці, діяльності людей і формується конвенціональний образ бренду як



соціального об'єкта. Бренд-комунікація виникає під час спільної діяльності, проявляється в масовій, груповій і міжособистісній формах та передбачає різні ситуації взаємодії” [16]. Цієї ж позиції дотримується і Є. Ромат, що визначає бренд-комунікації як сукупність комунікацій бренда з різними аудиторіями, “метою яких є досягнення маркетингових цілей бренда” [17]. У визначенні Н. Піроженко конкретизовано, що “рекомендації експертів, знайомих, а також репутація компанії чи бренда є безцінними для залучення нових клієнтів” [18].

Дослідження цих та інших джерел засвідчило, що науковцями приділено недостатньо уваги вивченню комплексу засобів комунікацій для створення і прощтовхування персональних брендів.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення комплексу засобів бренд-комунікацій у створенні персональних брендів на українському ринку з точки зору суспільної корисності для цільової аудиторії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Персональний брендинг – це комплекс маркетингових заходів, спрямованих на популяризацію особистості для визначеної цільової аудиторії та її інформування про професійні та особисті досягнення / якості персони.

Бренд визначено однією з восьми ключових детермінант маркетингових активів, поряд з лояльністю споживачів, репутацією, мережевою кооперацією, інформаційною системою і маркетингом інновацій [18]. Найбільш тісно бренд пов'язаний з іміджем та репутацією. У процесі прощтовхування для цільової аудиторії персонального іміджу

відбувається позиціонування репутації особистості та формування її бренда (рис. 1).

При створенні персонального бренда важливим є влучне позиціонування особистості, тобто свідоме і гармонійне розміщення актуальної інформації про персону з метою прощтовхування її адекватного іміджу, створення високої репутації і спонукання цільової аудиторії до бажаних для особистості дій. Це здатен забезпечити комплекс засобів комунікацій за умови наявності успішних складових бренда.

Найбільш часто створення персонального бренда пов'язане з професійною діяльністю особистості, або як продовження роботи, або як початок диверсифікаційних процесів у кар'єрі. Кожен персональний бренд складається з компонентів, частина з яких притаманна більшості, а інша частина є власне візиткою бренда.

Щоб вийти на рівень бренда, особистості необхідно нести якусь суспільну користь, значимість. Люди-бренди, як правило, професіонали екстракласу. Крім професіоналізму, внесок в особистісний бренд вносить і вміння подати себе, створити і підтримати образ в очах цільової аудиторії. В літературі привнесення в персональний бренд чогось особливого, певної родзинки, відмінності від конкурентів та власного УТП пов'язують із терміном “фіолетова королева” [20]. Як правило, “фіолетову королеву” варто вносити до складу бренда на початку його створення, щоб сформувати у цільової аудиторії стійкі асоціації. В процесі життя бренда “фіолетова королева” може поповнюватися новими атрибутами, еволюціонувати, видозмінюватися, враховуючи запити споживачів тощо.

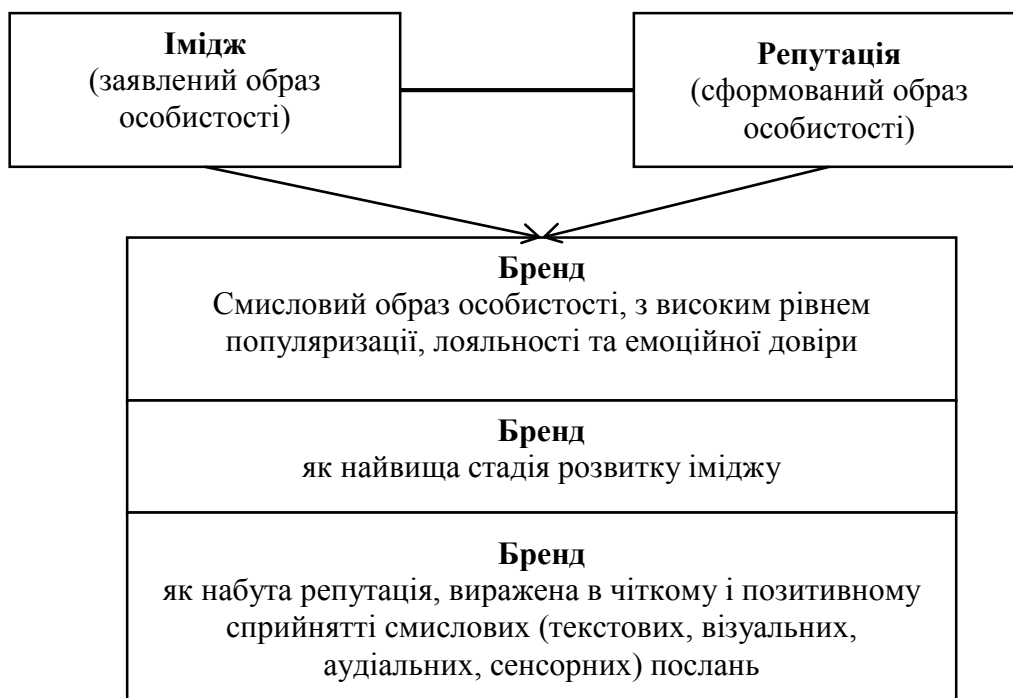


Рис. 1. Взаємозв'язок персонального бренда з іміджем та репутацією особистості

Процес створення персонального бренду можна представити у вигляді певної сукупності етапів, які можуть в часовому проміжку мігрувати з початкового етапу до кінцевого, і навпаки (рис. 2). Правильно підібраний комплекс засобів комунікації дозволяє підвищити репутацію бренду. При цьому не менш важливе позиціонування бренду за наступним правилом: заявлений імідж персони має співпадати з репутацією, і це сприйняття має відповідати позиціонуванню.

Без комунікацій неможливо уявити створення персонального бренду, оскільки цільова аудиторія повинна бути з ним знайома. До прикладу, вітчизняний лікар у галузі пластичної хірургії Едгар Камінський для обміну досвідом з колегами, наукового пошуку, для підвищення своєї впізнаваності в професійному середовищі, підвищення власних маркетингових активів бере участь у тематичних

конференціях, семінарах, є активним дописувачем в соціальних мережах. У поєднанні з силою персонального бренду своєї дружини, співачки українського гурту, яка теж активно займається власним просуванням, впізнаваність лікаря на сьогодні зростає пропорційно до збільшення його доходів та вартості капіталу його бренду.

Найбільш вагомий вплив на створення і посилення позицій персонального бренду має інформаційна підтримка та вдало обрана стратегія прощтовхування. Аналіз складових українських персональних брендів у різних сферах діяльності засвідчив наявність успішного брендингу, з використанням комунікацій у соціальних мережах (табл. 1).

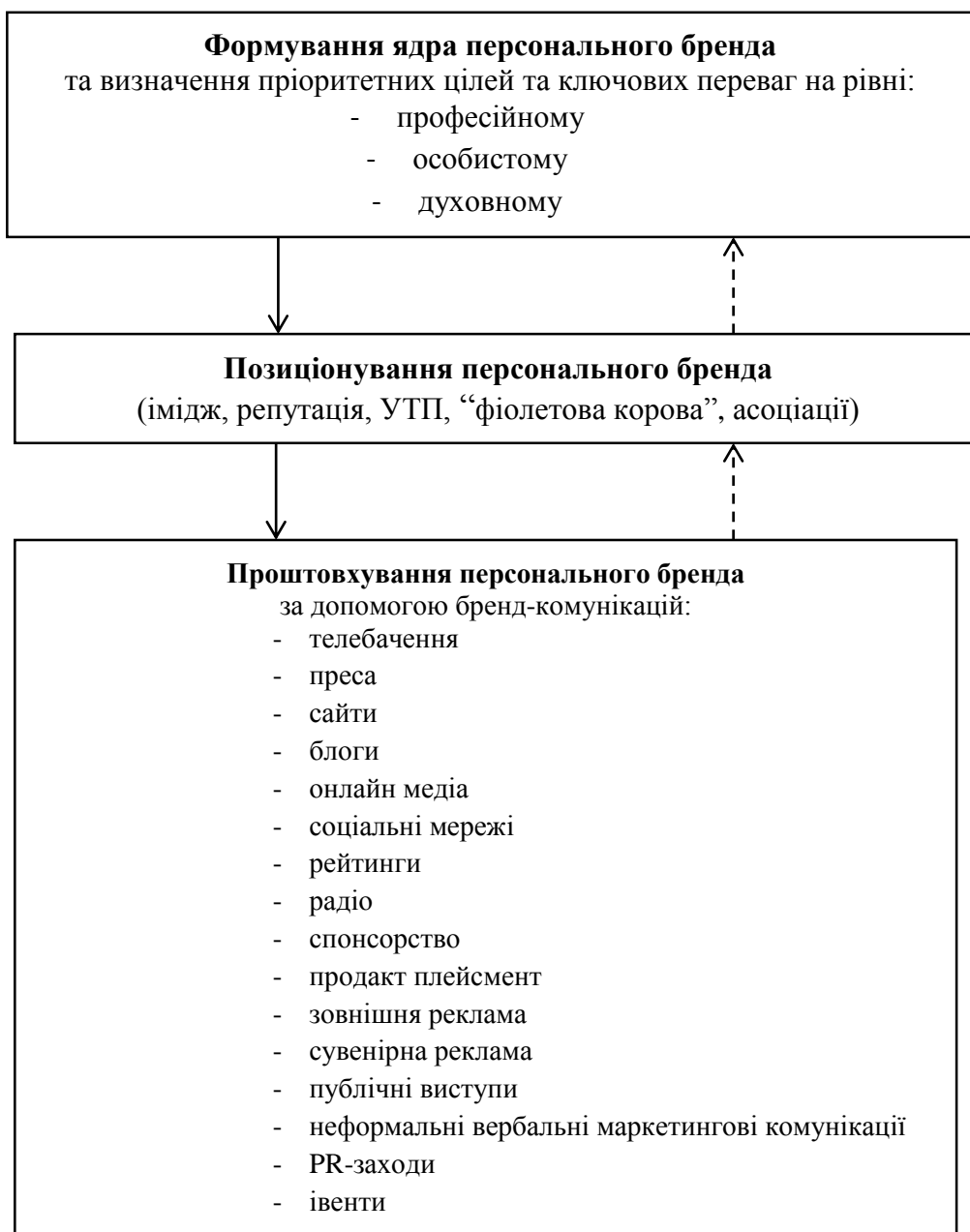


Рис. 2. Послідовність етапів формування персонального бренду з використанням бренд-комунікацій

Таблиця 1

**Комплекс засобів бренд-комунікацій та складові успішних персональних брендів на українському ринку**

Персональний бренд	Сфера діяльності, професія	Характер бренда	“Фіолетова королева”	Додаткові переваги / суспільна користь / цікаві факти	Найуживаніші засоби бренд-комунікацій*
1	2	3	4	5	6
Катерина Осадча	телебачення, ведуча, шоу-вумен, модель, світська “левиця”	цілеспрямованість, щирість, прямолінійність, молодість, обізнаність зі всіма секретами відомих людей	оригінальний головний убір	fashion-образи для вагітних, молода мама, сімейні цінності, діти, подорожі	1, 2, 6, 6.1, 6.2, 6.3, 7, 13, 14, 15, 16
Святослав Вакарчук	шоу-бізнес, музикант, співак, фронтмен музичного гурту	відкритість, щирість, харизматичність, правдолюбність, мудрість, любов до рідного краю	шарф на стійці мікрофона під час виступу	активна громадянська позиція, політичні погляди, волонтерство, допомога військовим, навчання, благодійність	1, 2, 3, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 16
Ольга Фреймут	телебачення, ведуча авторських проєктів	безапеляційність, відвертість, безкомпромісність, прямолінійність, критичне мислення, любителька вивести всіх і вся на “чисту воду”	білі рукавички, стиль поведінки	письменниця дитячих книжок, благодійність, семінари для мам, які виховують дітей самостійно, сімейні цінності, багатодітність	1, 6, 6.1, 6.2, 7, 13, 14, 15, 16
Андрій Шевченко	спорт, футболіст, переможець Ліги чемпіонів, найкращий бомбардир і футболіст Європи, головний тренер збірної України	сміливість, хороша фізична форма, імпазантність, мовчазність, непублічність	золотий м’яч	гольф, сімейні цінності, багатодітна родина, подорожі	1, 2, 6, 6.1, 6.2, 6.3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
Соломія Витвицька	телебачення, ведуча, журналіст	виваженість, схильність до експериментів, обов’язковість, емпатія, співучасть	яскраво-червона помада, високі підбори	благодійність, соціальний проєкт “Переможці” про людей з інвалідністю (“Ті, що надихають”), протезування воїнів АТО	1, 2, 3, 4, 5, 6, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16
Сергій Притула	телебачення, ведучий, журналіст, комік,	душа компанії, відкритість, щирість, національні	миттева імпровізація	волонтерська діяльність, активна громадянська	1, 2, 3, 4, 5, 6, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 7, 8, 9, 10, 11,

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
	актор, автор і співпродюсер гумористичного шоу	інтереси, раціоналізм		позиція, допомога українським солдатам, утримувач реабілітаційного центру для постраждалих від війни у м. Тернопіль, сімейні цінності, взаємостосунки з дітьми	12, 13, 14, 15, 16
Гарік Когородський	бізнес, співвласник фітнес-центру та ТРЦ, письменник, блогер	кмітливість, нестандартний підхід в роботі і в спілкуванні, схильність до експериментів	епатаж, провокації, нецензурна лексика, фрік	фіктивна передвиборча кампанія 2015 р., меценатство, благодійність, проект допомоги людям похилого віку	1, 2, 3, 4, 5, 6, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
Юлія Тимошенко	політика, народний депутат, прем'єр-міністр, підприємець, лідер партії	впевненість, наполегливість, цілеспрямованість, маніпулятивні здібності, рішучість	коса, візок, високі підбори, тігрЮля, червоне серце	ЄЕСУ, газові конфлікти, судимість, кримінальні справи, зміна іміджу, стиль одягу, ввела моду на бренд "Louis Vuitton"	1, 2, 3, 4, 5, 6, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
Олег Ляшко	політика, народний депутат, журналіст, ведучий, лідер партії	любитель скандалів, гучних заяв та інтриг, критикан чинної влади, епатажний	вила, перфоманс	скандальні судові справи, герой "жовтої" преси, бійки у Верховній Раді, секс-скандали, колекціонер вил	1, 2, 3, 4, 5, 6, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
Руслана Писанка	акторка, телеведуча	харизматична, виважена, відкрита, щира, безпосередня, проста, природна	пишна жінка, кров з молоком, типаж "справжня українська жінка"	прогноз погоди, фільми, серіали, танці, схуднення	1, 2, 3, 4, 5, 6, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
Руслана Лижичко	співачка, піаністка, диригентка, танцюристка, продюсерка, громадська діячка, народна артистка України	відважна, смілива, енергійна, відкрита, завзята, рухлива, фанатична	рух, дикі танці, принцеса-воїн, чиста енергія, вихор	переможець Євробачення-2004, посол Доброї Волі ЮНІСЕФ, політична діяльність, Євромайдан, Битва українських міст, Битва хорів, сімейні цінності, життя в стилі еко, здорове харчування, спортивний спосіб життя	1, 2, 3, 4, 5, 6, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16

\*До найбільш уживаних засобів бренд-комунікацій в табл. 1 віднесено наступні:

1) телебачення; 2) преса; 3) сайти; 4) блоги; 5) онлайн медіа; 6) соціальні мережі, зокрема: 6.1) Facebook; 6.2) Instagram; 6.3) Youtube; 6.4) Twitter; 7) рейтинги; 8) радіо; 9) спонсорство; 10) продакт плейсмент; 11) зовнішня реклама; 12) сувенірна реклама; 13) публічні виступи; 14) неформальні вербальні маркетингові комунікації; 15) PR-заходи; 16) івенти.

В табл. 1 подано складові як вже сформованих брендів, так і тих, які інтенсивно формуються. Наприклад, брендам “Андрій Шевченко”, “Юлія Тимошенко”, “Руслана Писанка”, “Руслана Лижичко” більше 10 років, бренд “Соломія Витвицька” формується протягом останніх двох років. Слід відзначити, що більшість телевізійних каналів застосовують стратегії проштовхування персональних брендів провідних телеведучих з метою промоції проєктів, в яких вони працюють. Всі проаналізовані бренди використовують практично весь арсенал засобів бренд-комунікацій, оскільки саме в комплексному використанні усіх маркетингових інструментів полягає ефективність інформаційної підтримки бренда.

За останні роки помітна тенденція до збільшення частки соціальних мереж у засобах бренд-комунікацій, зокрема найбільшу аудиторію за кількістю відвідування мають Youtube, Facebook та Instagram. Найбільший темп росту користувачів – у Instagram, платформи для цільової аудиторії віком від 12 років і старше. Для привернення уваги аудиторії, яка надає перевагу візуальному формату спілкування, продукують інформацію за допомогою яскравих, але коротких образів, задіюючи т.зв. “кліпове мислення”. Молодь легше сприймає короткий кліп про особистість, її діяльність, ніж цілий фільм, швидше прочитає пост у соціальних мережах, ніж книжку. Подібні тенденції слід враховувати при побудові стратегії проштовхування бренда та використанні засобів бренд-комунікацій.

Всі зазначені бренди вміють добре себе презентувати, представляти публічний контент, зазвичай володіють ораторськими навичками та невербальними комунікаціями. Кожен з цих брендів є потужним конкурентоспроможним засобом досягнення поставлених цілей.

Найбільш ефективним для публікації вважається контент, що містить експертну думку, професійні рекомендації, корисні поради, огляди, відеоуроки, включення з подій, відгуки, сторітелінг, висловлення власної позиції з приводу певних подій, фотографії з родиною, друзями, колегами, особисте життя, розповіді про речі, які здатні надихнути, мотивувати, пости про закулісні деталі роботи тощо.

Персональний бренд дає особистості величезні можливості в плані свободи формування власної кар’єри. Між просуванням продукту і просуванням людини практично немає ніякої різниці. Левова частка особистого брендингу – це звичайний маркетинг через підхід до себе як до продукту і визначення своєї персональної корисності для споживача.

Однією з найпоширеніших помилок персонального брендингу є прагнення прискорити процес за допомогою будь-яких гучних PR-акцій. Сучасний споживач сприймає подібну активність як надмірне привернення уваги до персони і ставиться з недовірою до таких дій. Створення цілісної особистості – це копіткий процес, і результат коштує витраченого часу. Також до типових помилок розвитку від особистості до особистості-бренда можна віднести ігнорування соціальної

відповідальності персонального бренда перед споживачами за надану довіру.

Ефективне формування персонального бренда потребує попереднього аналізу цілей, завдань і бажаного результату, на основі чого розробляється стратегія:

- Сформулювати основну мету: для чого потрібен бренд, яку користь він принесе?
- Визначити цільову аудиторію, її переваги, образи конкурентів і мотиваторів.
- Проаналізувати наявні ресурси (в тому числі особисті якості, фінансові можливості, контакти).
- Визначити бажаний результат роботи.

Важливим елементом успішного брендингу особистості є правильне позиціонування, тобто визначення цільової аудиторії та її інсайтів, конкурентних переваг і слабких сторін, вивчення позиціонування конкурентів і тих, чий образ здаються привабливими. Створення персонального бренда – це не тільки робота консультантів та іміджмейкерів, а й причетність самої особистості, її впевненість у собі, усвідомлення того, що вона незамінна та унікальна, її діяльність повинна мати суспільну користь. Дії та вчинки повинні розкривати особистісні характеристики, бути значущими для суспільства.

Найефективніший спосіб сформувати в свідомості людей відмінний, стійкий і позитивний образ власного "я" – це зробити так, щоб сама особистість, її слова про себе і те, що люди бачать і відчують у спілкуванні з нею, один одному не суперечили.

Тому нерідко створення особистого бренда включає і роботу з власною системою цінностей, самооцінкою і звичними реакціями.

Персональний брендинг – копітка робота, яка не тільки здатна розкрити особисті і професійні переваги, але і сприяє процесу самовдосконалення особистості, а також допомагає вивести професіонала або його продукт у новий ціновий сегмент.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Таким чином можна визначити, що персональний брендинг – це комплекс маркетингових заходів, спрямованих на популяризацію особистості для визначеної цільової аудиторії та її інформування про професійні та особисті досягнення / якості персони. Процес створення персонального бренда передбачає сукупність етапів, серед яких формування ядра бренда, його позиціонування і проштовхування. З позиціонуванням бренда безпосередньо пов’язані його імідж і репутація. Основу інформаційної підтримки бренда особистості складають засоби бренд-комунікацій, серед яких значну частку займають соціальні мережі. Персональний бренд дає особистості величезні можливості у формуванні власної кар’єри, що підсилюється за наявності значимої суспільної користі для цільової аудиторії. Перспективними є дослідження впливу окремих засобів бренд-комунікацій на цільові аудиторії у різних сферах діяльності особистості.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер Д. Аакер о брендинге. 20 принципов достижения успеха / Д. Аакер. – К. : Альпина Паблишер, 2016. – 256 с.
2. Бук Л. М. Товарный знак в маркетингу : навчальний посібник / Л. М. Бук. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. – 288 с.
3. Гобэ М. Эмоциональный брендинг. Новая парадигма, соединяющая бранды с людьми / М. Гобэ. – К. : Альпина Паблишер, 2015. – 440 с.
4. Домнин В. Брендинг: новые технологии в России / В. Домнин. — СПб. : Питер, 2002. — 352 с.
5. Исаев В. В. Маркетинг личности : учебное пособие / В. В. Исаев. – СПб. : Питер, 2003. – 259 с.
6. Котлер Ф. Персональный брендинг. Технология достижения личной популярности / Ф. Котлер, И. Рейн, М. Хэмлин, М. Столлер; [пер. с англ. Е. Симдяшковой, Н. Коцюбо]. – М. : Grebennikov, 2008. – 396 с.
7. Макнелли Д. Как выделиться из толпы или формула персонального брендинга / Д. Макнелли, К. Спик; [пер. с англ. К. Каченко]. – М. : ГРАНД : ФАКР-ПРЕСС, 2004. – 190 с.
8. Peters T. The Brand Called you / T. Peters [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html](http://www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html).
9. Рябых А. Персональный бренд: создание и продвижение / А. Рябых, В. Кириллова. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 304 с.
10. Ротов А. С. Персональный брендинг как инструмент эгомаркетинга // Проблемы инновационного развития национальной экономики 2007 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.uiec.ru/publikacii/proekty\\_uchenyh/proekt\\_2007/razdel\\_2](http://www.uiec.ru/publikacii/proekty_uchenyh/proekt_2007/razdel_2).
11. Ромат Е. Личностная реклама в системе персонального маркетинга / Е. Ромат // Маркетинг и реклама. – 2010. – №2. – С. 30-35.
12. Рамперсад Х. Аутентичный персональный брендинг как способ саморазвития личности / Х. Рамперсад, Л. Мартиросян // Управление развитием персонала. – 2010. – №1. – С. 62-66.
13. Свиридова Л. В. Современные инструменты менеджмента в управлении человеческими ресурсами в условиях инновационного развития / Л. В. Свиридова // Власть, бизнес, образование: интеграция на пути модернизации. – 2011. – С. 332-340.
14. Сегела Ж. Ностальгия по будущему / Ж. Сегела, Т. Лебедева. – М. : Издательство Московского университета, 2005. – 125 с.
15. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – [14-е изд.]. – СПб. : Питер, 2014. – 800 с. – (Серия : "Классический зарубежный учебник").
16. Бровкина Ю. Ю. Социальная психология бренд-коммуникации : автореф. дисс. на соискание учен. степени д-ра психол. наук : спец. 19.00.05 / Ю. Ю. Бровкина. – М., 2009. – 43 с.

17. Ромат Е. В. Бренд-маркетинговые коммуникации: понятие, цели и инструменты / Е. В. Ромат // Маркетинг и реклама. – 2016. – № 5. – С. 16-23.
18. Пироженко Н. Очень важно строить долгосрочные отношения потребителя с брендом / Н. Пироженко // Маркетинг и реклама. – 2016. – № 2. – С. 18-19.
19. Циганкова Т. Ключові детермінанти управління маркетинговими активами глобальних компаній / Т. Циганкова, Р. Пономаренко // Міжнародна економічна політика. – 2016. – № 2 (25). – С. 76-98.
20. Годин С. Фиолетовая корова / С. Годин. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 176 с.

## REFERENCES

1. Aaker, D. (2016), Aaker o brendynhe. 20 pryntsyrov dostyazheniya uspekha, Al'pina Pablisher, Kyiv.
2. Buk, L. M. (2013), Tovarnyj znak v marketynhu, Vydavnytstvo L'viv'skoi komertsijnoi akademii, Lviv.
3. Gobe, M. (2015), Jemocional'nyj brjending. Novaja paradigma, soedinjajushhaja brjendy s ljud'mi, Al'pina Pablisher, Kyiv.
4. Domnin, V. (2002), Brending : novye tehnologii v Rossi, Piter, St. Petersburg.
5. Isajev, V. V. (2003), Marketing lichnosti, Piter, St. Petersburg.
6. Kotler, F., Rhine, I., Hamlin, M. and Stoller, M. (2008), Personal'nyj brending. Tehnologija dostizhenija lichnoj populjarnosti, Grebennikov, Moscow.
7. McNally, D. (2004), Kak vydelit'sja iz tolpy ili formula personal'nogo brendinga, GRAND, FAKR-PRESS, Moscow.
8. Peters, T. (2007), The Brand Called you [Online], available at: [www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html](http://www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html).
9. Rjabyh, A. and Kirillova, V. (2014), Personal'nyj brend : sozdanie i prodvizhenie, Mann, Ivanov i Ferber, Moscow.
10. Rotov, A. C. (2007), Personal'nyj brending kak instrument jegomarketinga, Problemy innovacionnogo razvitija nacional'noj jekonomiki [Online], available at: [www.uiec.ru/publikacii/proekty\\_uchenyh/proekt\\_2007/razdel\\_2](http://www.uiec.ru/publikacii/proekty_uchenyh/proekt_2007/razdel_2).
11. Romat, E. (2010), Lichnostnaja reklama v sisteme personal'nogo marketinga, Marketing i reklama, vol. 2, pp. 30-35.
12. Rampersad, H. and Martirosjan, L. (2010), Autentichnyj personal'nyj brending kak sposob samorazvitija lichnosti, Upravlenie razvitiem personala, vol. 1, pp. 62-66.
13. Sviridova, L. V. (2011), Sovremennye instrumenty menedzhmenta v upravlenii chelovecheskimi resursami v uslovijah innovacionnogo razvitija, Vlast', biznes, obrazovanie: integracija na puti modernizacii, pp. 332-340.
14. Segela, Zh. and Lebedeva, T. (2005), Nostal'gija po budushhemu, Izdatel'stvo Moskovskogo universiteta, Moscow.
15. Kotler, F. and Keller, K. L. (2014), Marketing menedzhment, Piter, St. Petersburg.

16. Brovkina, Ju. Ju. (2009), Social'naja psihologija brend-kommunikacii, Moscow.

17. Romat, E. (2016), Brend-marketingovyje kommunikacii: ponjatije, celi i instrumenty, Marketing i reklama, vol. 5, pp. 16-23.

18. Pirozhenko, N. (2016), Ochen' vazhno stroit' dolgosrochnye otnoshenija potrebitelja s brendom, Marketing i reklama, vol. 2, pp. 18-19.

19. Tsyhankova, T. and Ponomarenko, R. (2016), Kliuchovi determinanty upravlinnia marketynhovymy aktyvamy hlobal'nykh kompanij, Mizhnarodna ekonomichna polityka, vol. 2, pp. 76-98.

20. Godin, S. (2011), Fioletovaja korova, Mann, Ivanov i Ferber, Moscow.

УДК 658.7/.8:334.716

Семенов К. Л.,  
аспірант, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

## МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОТИДІЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЙНИМ ЕФЕКТАМ У ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** В статті доведено наявність впливу на виробничо-торговельні ланцюги промислових підприємств дестабілізаційних ефектів шляхом їх акомодатії з ланцюгів постачань. Встановлено, що у виробничо-торговельних ланцюгах вони є наслідком перекриття багатьох явищ, як ефекти Форрестера, Бербіджа, Халлігана та просування. Досліджено, що останні у своєму взаємозв'язку є причинами виникнення *bullwhip*-ефекту у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств. Обґрунтовано потребу в методах та запропоновано напрями обмеження впливу дестабілізаційних ефектів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств через реалізацію системи дій посилення маркетинг-логістичного забезпечення у напрямі усунення спотворення інформації та запізнення її надходження, що окреслює перспективи подальших досліджень.

**Ключові слова:** дестабілізаційні ефекти, маркетинг-логістичне забезпечення, виробничо-торговельні ланцюги, промислові підприємства.

Semenov K. L.  
Postgraduate, Khmelnytsky National University, Khmelnytsky

## MARKETING-LOGISTIC PROVISION OF COUNTERACTION AGAINST DESTABILIZATIONAL EFFECTS IN THE PRODUCTION-TRADING CHAINS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Abstract.** The article proves the existence of influence on industrial and commercial chains of industrial enterprises of destabilization effects by their accommodation from supply chains. It has been established that in the production and trading chains, they are the result of overlapping of many phenomena, such as Forrester, Burbidge, Hollishan and promotion effects. It was investigated that the latter in their relationship are the causes of the appearance of *bullwhip*-effect in the production and retail chains of enterprises. The necessity of the methods was substantiated and were proposed the directions of limiting the influence of destabilization effects in the production and trading chains of enterprises through the implementation of the system of actions of increasing the marketing and logistics provision in the direction of elimination of distortion of information and the delay of its receipt, which outlines the prospects for further research.

**Keywords:** destabilization effects, marketing-logistics provision, production-trading chains, industrial enterprises.

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-20>

**Постановка проблеми.** Функціонування виробничо-торговельних ланцюгів промислових підприємств зобов'язує врахування кожною їх ланкою впливу на інші ланки і бажаний результат досягається тоді, якщо ланки ланцюга за спільною дією підвищують загальний прибуток підприємства. Проте складність сучасних виробничо-торговельних ланцюгів промислових підприємств при наявній багатокомпонентності й функціонуванні в умовах постійної мінливості економічного середовища, зростаючої невизначеності, наскрізної конкуренції, конфліктності інтересів зумовлює зниження їх

надійності та стійкості. Відтак потребують відповідного розкриття теоретичні підстави сутності й впливу дестабілізаційних явищ на виробничо-торговельні ланцюги та напрямів обмеження дії останніх при участі маркетинг-логістичного забезпечення діяльності промислових підприємств, що обумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Детальними дослідженнями проявів та обґрунтування напрямів попереджень негативних явищ у ланцюгах постачання, особливо ефектів, що полягають у зміцненні відхилень потреб кінцевих



споживачів в міру передачі інформації до виробника – і далі – до його постачальників, займалися Дж. Форрестер [1], Дж. Стерман [2], Х.Л. Лі, В. Падманабхан, С. Вонг [3], Дж. Л. Барбідж, Б. Халліган, Дж. Шах [4], а також М. Васелевський [5], І. Г. Смирнов [6] та інші. Завдяки цьому такі явища в ланцюгах поставок є досить вивченими з наявністю дієвих методів і програмного забезпечення для запобігання подібних коливань і швидкого відновлення балансу поставок в разі їх виникнення. Однак проведені дослідження стосуються ланцюгів поставок, в той час, як відсутнє вивчення дестабілізаційних ефектів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств та способів їх локалізації.

**Постановка завдання.** Метою написання статті є розкриття теоретичних підстав впливу дестабілізаційних явищ на виробничо-торговельні ланцюги підприємств та дефініції напрямів з арсеналу маркетинг-логістичного забезпечення щодо їх обмеження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Будь-які дестабілізаційні явища, що мають місце в ланцюгах постачання, поширюють свою дію і на виробничо-торговельні ланцюги, котрі, в узагальненому вияві щодо кожного промислового підприємства, формуються щонайменше з трьох ланок: закупівлі сировини, виробництва та реалізації готової продукції. Наведена гіпотеза підтверджується, з однієї сторони, тісним взаємозв'язком згадуваних ланцюгів: хоча набір і характер ланцюгових ланок виробничо-торговельних ланцюгів може змінюватися в залежності від чинників, які їх формують, вирішальним є те, що факт закупівлі сировини, виробництва та реалізації готової продукції як центральних ланок виробничо-торговельних ланцюгів підприємств є неусувним і для ланцюгів постачання. З іншої, – виникненням дефектів координації в обох типах ланцюгів з одних і тих же причин, а саме: наявності суперечностей цілей різних ланок кожного з ланцюгів або ж спотворення інформації при її русі між окремими ланцюговими ланками. Саме викривлення інформації від одного кінця ланцюга до іншого може призвести до перегляду інвестицій, низького рівня обслуговування клієнтів, втрачених доходів, помилкового планування потужностей, неефективних перевезень та пропущених виробничих можливостей.

Доказом для потреби дослідження дестабілізаційних ефектів у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств є висновки щодо спотворення інформації про попит всередині підприємств внаслідок їх внутрішньої політики і процедур. До головних причин цього явища зараховано [7]: прийняття раціональних рішень менеджерами в рамках їх функціонального відділу замість з позицій фірми і цілого ланцюга поставок; прогнозування в рамках окремих відділів замість на рівні фірми, наявність численних місць прийняття рішень, які мають вплив на виконання прогнозу; маніпулювання прогнозом попиту для досягнення, наприклад, закладених цілей продажу; низький рівень знань менеджерів про дестабілізаційні ефекти та їх вплив на управління ланцюгом поставок; політика мінімізації запасів на підприємстві з метою обмеження коштів, які ними генеруються.

Такі судження дають підставу ідентифікації дестабілізаційного впливу негативних ефектів на функціонування виробничо-торговельних ланцюгів на підставі уточнення атестації тих, що діють у ланцюгах поставок. Для останніх узагальнення на основі аналізу спеціальної літератури [1-10] вказують на наявність двох підходів до висвітлення причин виникнення дестабілізацій, як-от: дії одного ефекту чи одночасного впливу групи визначальних ефектів.

За першим із переконань щодо впливу одного чинника традиційним є визнання дестабілізаційної дії на ланцюги постачання ефекту, що носить різноманітні назви [1; 2; 3; 5]: ефект хлиста, ефект підсікання, ефект батога, ефект похідного попиту, ефект бичачого хвоста, ефект Форрестера, bullwhip-ефект (bullwhip effect, demand amplification, whipsaw, whiplash effect, Forrester effect). Bullwhip-ефект (The Bull Whip Effect) являє собою феномен у ланцюгах поставок, який полягає в посиленні амплітуди коливань попиту (обсягу замовлень) у міру віддалення від реального джерела попиту в ланцюзі постачань [1]. Стосовно виробничо-торговельного ланцюга підприємства, розглядаючи його укрупнені ланки, як: постачання – виробництво – збут, слід зазначити, що, незважаючи на належність ланок до однієї компанії, всі вони, будучи керованими досить відокремленими підрозділами, мають значну незалежність один від одного. Тому дії підрозділів можуть бути неузгодженими, що призводить до витрат, пов'язаних з нерациональним управлінням запасами, та інших наслідків дестабілізаційних впливів.

З приводу наступного твердження, а саме: одночасної дії групи ефектів, які призводять до виникнення негативних явищ дестабілізації, то ключові з них були ідентифіковані та названі, як [1; 4; 8]:

– ефект Форрестера, що виникає внаслідок: неправильної інтерпретації сигналів попиту; посилення збурень у інформаційних потоках через структуру, динамічні властивості ланцюгів, стратегії прийняття рішень; поведінки менеджерів, а саме: у раціональному прийнятті рішень на основі переоцінювання зростання або зниження попиту, заявленого клієнтами, і тезі, що зміна буде тривати. Діють й інші джерела ефекту: поява часового розриву між трансмісією замовлення і його реалізацією та матеріальними переміщеннями, вплив промоційних акцій на формування флуктуацій попиту [1];

– ефект Бербіджа, що виникає через довільне збільшення розмірів партій поставок і консолідації замовлень та пов'язаний з негативними наслідками групування останніх у так звані економічні партії: чим більший розмір такого замовлення і, відповідно, чим рідше робиться замовлення, тим більше буде ступінь його відхилення в ланцюзі постачань. Ефект посилюється використанням природних циклів обробки інформації в окремих ланках ланцюга;

– ефект Халлігана, причиною якого є відхилення від планових термінів та обсягів виробництва і поставок, коли затримки в постачанні підштовхують клієнта до створення додаткового страхового запасу, що, в свою чергу, відображається на збільшенні розміру замовлення постачальнику [4].

Постачальник, враховуючи в прогнозі такі коливання, створює під них додатковий страховий запас, тим самим передаючи коливання наступному учаснику ланцюга. Крім того, збільшені замовлення від одних клієнтів можуть призвести до перевантаження потужностей і невиконання постачання для інших, які також врахують такі недопоставки в своєму страховому запасі і збільшать розміри замовлень;

– ефект просування, пов'язаний з маневром цін на товари для зростання попиту та його наслідків.

Щодо взаємозв'язку відмічених підходів ідентифікації дестабілізаційних ефектів у ланцюгах постачань, а, отже, і у функціонуванні виробничо-торговельних ланцюгів промислових підприємств, то має місце дискусія щодо тотожності Bullwhip-

ефект з ефектом Форрестера чи визнання останнього як його складової. Для вирішення цього питання привертаємо увагу до наявності у складі основних причин виникнення bullwhip-ефекту тих, що викликають всі названі дестабілізаційні ефекти (табл. 1).

Отже, узагальнюючи сутність ефектів за впливом на ланцюги, можна відмітити їх взаємозалежність та наявність спільних причин виникнення (рис. 1) [10], що дозволяє передбачити маркетинг-логістичне забезпечення їх запобігання у виробничо-торговельних ланцюгах підприємств.

Таблиця 1

**Взаємозв'язок причин виникнення bullwhip-ефекту з ефектами Форрестера, Бербіджа, Халлігана та ефектом просування у виробничо-торговельних ланцюгах промислових підприємств**

Основні причини виникнення bullwhip-ефекту	Автори					Належність причин появи bullwhip-ефекту до інших ефектів
	Дж. Стерман [2]	Х.Л. Лі, С. Вонг [3]	М. Васелевський [5]	О. Яригін [9]	І. Смирнов [6]	
Коливання прогнозів попиту	+	+	+	+	+	Ефект Форрестера: неправильна інтерпретація сигналів попиту
Раціонування при дефіциті	+	+	+	+		
Групування замовлень	+	+	+	+	-	Ефект Бербіджа: довільне збільшення розмірів партій поставок і консолідація замовлень
Збільшення розміру замовлення	-	-	-	-	+	
Термінові замовлення	-	-	-	-	+	
Недостатні поставки	-	-	-	+	-	
Період доставки замовлення	-	-	-	-	+	Ефект Халлігана: відхилення від планових термінів і обсягів виробництва і поставок
Тривалі цикли виконання замовлення	+	+	-	-	-	
Відсутність комунікацій між учасниками ланцюга	+	+	-	-	-	
Зміна цін	+	+	+	+	+	Ефект просування: маневри з цінами

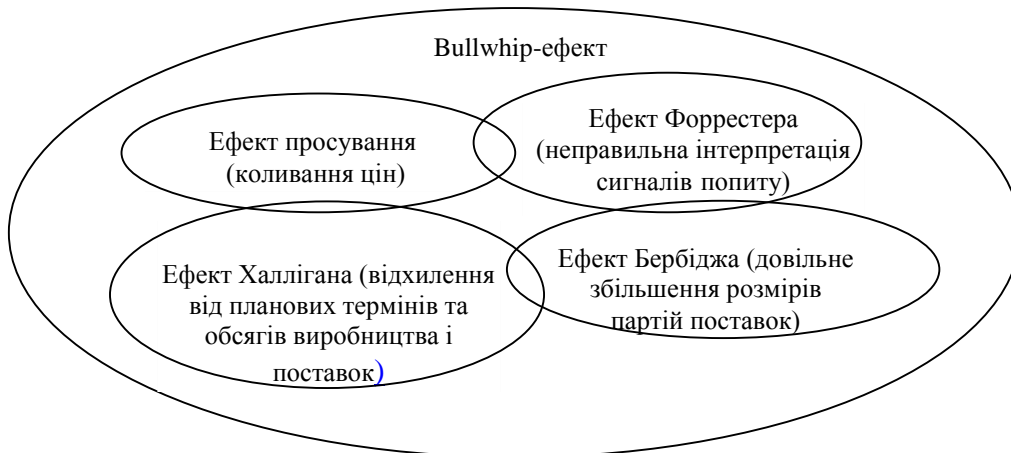


Рис. 1. Зв'язаність дестабілізаційних ефектів виробничо-торговельних ланцюгів промислових підприємств

Хоча bullwhip-ефект може бути кількісно оцінений, виявляється дуже важким визначити, яка частина повного bullwhip-ефекту виникає по кожній з перерахованих вище причин.

У найзагальніших умовах, коли ланки виробничо-торговельних ланцюгів промислових підприємств володіють тільки інформацією, одержуваною “знизу за течією”, можливе використання наведеної в [11] формули (1):

$$\text{bullwhip} = \frac{C_{out}}{C_{in}}, \quad (1)$$

де  $C_{out}$  і  $C_{in}$  - відношення стандартного відхилення попиту, вимірюваного “вище за течією” та “нижче за течією” у виробничо-торговельному ланцюгу підприємства відповідно.

Вимір bullwhip-ефекту по всьому виробничо-торговельному ланцюгу підприємства з  $n$  ланок може бути здійснено за запропонованою у [9] формулою (2):

$$\Delta = \sum_{s=1}^n (\delta_s - \bar{\delta})^2, \quad (2)$$

де  $\bar{\delta}$  - арифметичне середнє число стандартного відхилення попиту між ланками,  $\delta_s$  - стандартне відхилення попиту між ланками  $s-1$  і  $s$ .

Серед негативних наслідків bullwhip-ефекту, які широко висвітлені у відповідних дослідженнях [4; 6; 7; 10; 11], найбільш сутнісними для виробничо-торговельних ланцюгів промислових підприємств серед інших є: недостатня кількість виробничих потужностей або неповне їх завантаження; перевиробництво та надлишкові запаси; завищена вартість кінцевого продукту; помилки прогнозування; збільшення циклу виконання замовлення; зниження якості обслуговування клієнтів.

У призначенні маркетинг-логістичного забезпечення в якості створення умов та здійснення заходів, що гарантують ефективну взаємодію комплексів маркетингу та логістики у досягненні ефективної діяльності підприємства, протидію дестабілізаційних ефектів у виробничо-торговельних ланцюгах, орієнтиром є потреба в локалізації основних причин таких явищ, а саме: спотворення інформації та запізнення її надходження.

З таких позицій у якості напрямів посилення маркетинг-логістичного забезпечення функціонування виробничо-торговельних ланцюгів підприємств заслуговують уваги наступні елементи:

– доповнення інтелектуальними надбудовами управлінських та логістичних концепцій, що дозволяють не тільки виконувати планування, а й вирішувати завдання оптимізації та управління в режимі реального часу, здійснювати моніторинг подій на підприємствах. Так, в APS-системах (Advanced Planning & Scheduling) – вдосконалене планування – була втілена новітня логістична концепція синхронного виробничого планування щодо інтеграції збуту з плануванням виробництва у

вигляді поєднання компонентів: Sales and Demand Forecasting (прогнозування збуту і попиту), Master Production Scheduling & Rough-Cut Capacity Planning (основний виробничий план і загальне планування завантаження виробничих потужностей); Finite Capacity Scheduling (детальне планування завантаження виробничих потужностей);

– інтеграція логістичних концепцій з управлінськими, серед яких увагу привертають концепції “6-Сигма”, “Ощадливе виробництво”, або LP – Lean Production / Lean Manufacturing;

– запровадження виконавчих логістичних інформаційних систем: WMS-системи управління складом (Warehouse Management Systems), TMS-системи управління транспортуванням (Transport Management Systems) та OMS-системи управління замовленнями (Order Management Systems), SCE-системи виконання ланцюжків поставок (Supply Chain Execution).

Далекосяжним щодо виробничо-торговельних ланцюгів є інтегроване застосування інструментів концепцій (SCM, TOC, LP, RBV, CCP).

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Проведеним дослідженням доведено наявність впливу на виробничо-торговельні ланцюги промислових підприємств дестабілізаційних ефектів шляхом їх акомодатії з ланцюгів постачань. Встановлено, що дестабілізаційний ефект виробничо-торгового ланцюга підприємства є наслідком перекриття багатьох явищ, як ефекти Форрестера, Бербіджа, Халлігана та просування. Досліджено, що останні у своєму взаємозв'язку є причинами виникнення bullwhip-ефекту у виробничо-торгових ланцюгах підприємств, та окреслено наслідки їх впливу.

Обґрунтовано потребу методів обмеження впливу дестабілізаційних ефектів через реалізацію системи дій посилення маркетинг-логістичного забезпечення у напрямі усунення спотворення інформації та запізнення її надходження, що окреслює перспективи подальших досліджень.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия. Индустриальная динамика / Дж. Форрестер; [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1971. – 340 с.
2. Serman J. D. Modeling managerial behavior: Misperceptions of feedback in dynamic decision making experiment // Management Science. – 1989. – Vol. 35. – № 3. – Pp. 321-339.
3. Lee L. Hau, Padmanabhan V., Whang S. Comments on – Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect // Management Science. 2004. – Vol. 50. – № 12. – Pp. 1887-1893.
4. Халлиган Б. Маркетинг в Интернете: как привлечь клиентов с помощью Google, социальных сетей и блогов / Б. Халлиган, Дж. Шах; [пер. с англ. Н. Коневская]. – М. : Диалектика, 2010. – 256 с.
5. Васелевський М. Ефект “бичачого батога” в ланцюзі поставок / М. Васелевський // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” “Логістика”. – Львів:

Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2003. – № 472. – С. 12-21.

6. Смирнов І. Г. Логістика італійською: ефект “Бичачого Батога” та його подолання компанією “Barilla” / І. Г. Смирнов // Географія та туризм. – 2010. – Вип. 6. – С. 3-30.

7. Taylor D. H. Measurement and Analysis of Demand Amplification Accross the Supply Chain. 7. Closs D.J. i in., An Empirical Comparison of Anticipatory and Response-Based Supply Chain Strategies // The International Journal of Logistics Management. – 1998. – Vol. 9. – № 2. – Pp. 21-33.

8. Shukla V., Naim M. M., Yaseen E. A. 'Bullwhip' and 'backlash' in supply pipelines // International Journal of Production Research, Dec2009, Vol. 47 Issue 23, pp. 6477-6497.

9. Ярыгин О. Н. Математическая модель цепи поставок для исследования bullwhip-эффекта / О. Н. Ярыгин // Вектор науки ТГУ. – 2011. – №1(15).

10. Сергеев В. И. Управление цепями поставок : учебник для бакалавров и магистров / В. И. Сергеев. – М. : Юрайт, 2014. – 479 с.

11. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций / П. Сенге. – М. : Олимп бизнес, 2003. – 408 с.

#### REFERENCES

1. Forrester Dzh. (1971), *Osnovy kybernetyky predpriyatya. Yndustrialnaia dynamyka*, Prohress, M., 340 s.

2. Sterman, J. D. (1989), Modeling managerial behavior: Misperceptions of feedback in dynamic decision making experiment, *Management Science*, vol. 35, # 3, pp. 321-339.

3. Lee L. Hau, Padmanabhan V. and Whang S. (2004), Comments on – Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect, *Management Science*, vol. 50 # 12, pp. 1887-1893.

4. Khallyhan B. and Shakh Dzh. (2010), *Marketynh v Ynternete: kak pryvlech klyentov s pomoshchiu Google, sotsyalnykh setei y blohov*, Dyalektyka, M., 256 s.

5. Vaselevskiy M. (2003), Efekt “bychachoho batoha” v lantsiuzi postavok, *Visnyk Nats. un-tu “Lvivska politekhnikha” “Lohistyka”*, Vyd-vo Nats. un-tu “Lvivska politekhnikha”, Lviv, # 472, s. 12-21.

6. Smyrnov, I. H. (2010), Lohistyka italiiskoiu: efekt “Bychachoho Batoha” ta yoho podolannia kompaniieiu “Barilla”, *Heohrafiia ta turyzm*, vyp. 6, s. 3-30.

7. Taylor, D. H. Measurement and Analysis of Demand Amplification Accross the Supply Chain. 7. Closs D. J. i in., An Empirical Comparison of Anticipatory and Response-Based Supply Chain Strategies, *The International Journal of Logistics Management*, 1998, vol. 9, # 2, pp. 21-33.

8. Shukla V., Naim M. M. and Yaseen E. A. (2009), Bullwhip and backlash in supply pipelines, *International Journal of Production Research*, Dec, Vol. 47 Issue 23, pp. 6477-6497

9. Yaryhyn, O. N. (2011), *Matematycheskaia model tsepy postavok dlia yssledovaniia bullwhip-effekta*, *Vektor nauky THU*, #1(15).

10. Serheev, V. Y. (2014), *Upravlenye tsepiamy postavok : uchebnyk dlia bakalavrov y mahystrov*, Yurait, M., 479 s.

11. Senhe P. (2003), *Piataia dystsyplyna. Yskusstvo y praktyka samoobuchaiushchykh sia orhanizatsiy*, *Olymp byznes*, M., 408 s.

# АКТИВІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ ТА ПОСЛУГ

УДК 658. 5:33+061.5

Мізюк Б. М.,

д.е.н., проф., завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Визначено принцип альтернативності при вирішенні проблем розвитку і конкурентної поведінки. Розглянуто специфіку та необхідність застосування певної конкурентної стратегії, що зумовлюється співвідношенням між кількістю конкурентних переваг готельних підприємств та рівнем їх конкурентоспроможності. Запропоновано декомпозиційну схему процесу обґрунтування стратегічних альтернатив у формуванні конкурентних стратегій. Розроблено та обґрунтовано модель вибору оптимальних конкурентних стратегій для готельних підприємств. Доведено, що без чітко сформованої стратегії та ретельно прорахованих засобів її розробки готельним підприємствам неможливо досконало здійснювати свою роботу та отримувати очікувані результати. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на впровадження у практику як готельних підприємств, так і для інших установ індустрії гостинності стратегічної моделі вибору їх конкурентних стратегій.

**Ключові слова:** конкурентні стратегії, стратегічні альтернативи, модель вибору конкурентних стратегій, готельні підприємства, стратегічні напрями.

Mizyuk B. M.,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## COMPETITIVE STRATEGIES OF HOTEL ENTERPRISES

**Abstract.** The principle of alternativeness in solving problems of development and competitive behavior is determined. The specificity and necessity of using a certain competitive strategy, determined by the ratio between the number of competitive advantages of hotel enterprises and their competitiveness level, are considered. The decomposition scheme of the process of substantiation of strategic alternatives in the competitive strategies development is proposed. The model of the choice of optimal competitive strategies for hotel enterprises is developed and substantiated. It is proved that without a well-elaborated strategy and carefully calculated means of its development, the hotel enterprises can not perform their work perfectly as well as receive the expected results. Further research should be focused at introducing into the practice of both hotel enterprises and other institutions of the hospitality industry a strategic model for choosing their competitive strategies.

**Key words:** competitive strategies, strategic alternatives, model of competitive strategies choice, hotel enterprises, strategic directions.

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-21>

**Постановка проблеми.** Адекватний вибір конкурентної стратегії є необхідною складовою функціонування будь-якого готельного підприємства (ГП). Сьогодні постає необхідність формування конкурентних стратегій на основі конкурентних

переваг, які належать тому чи іншому ГП. У результаті повинні бути розроблені стратегічні альтернативи та вибрана та стратегія, яка б забезпечила підвищення ефективності її діяльності у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні і методологічні основи вивчення конкурентних стратегій представлені у працях таких західних вчених, як І. Ансофф [1], М. Портер [4, 5], А. Томпсон [6], Н. Боровських [2] та інші.

**Постановка завдання.** Необхідність застосування певної конкурентної стратегії зумовлюється співвідношенням між кількістю конкурентних переваг ГП та значенням його рівня конкурентоспроможності. В якості основи процесу формування стратегічного набору конкурентних стратегій ми пропонуємо принцип альтернативності при вирішенні проблем розвитку і конкурентної поведінки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На основі сформульованої стратегічної мети і результатів аналізу середовища формуються різноманітні варіанти поведінки ГП, визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей. Кожна з альтернатив, виходячи з розвитку зовнішнього оточення, повинна конкретизуватися у програмі розвитку, яка придатна до реалізації і є зорієнтована на досягнення успіху.

Такий підхід до вибору конкурентних стратегій дозволить ефективно розвиватися в умовах конкурентного середовища, а запропонована послідовність дій допоможе вибрати актуальну траєкторію поведінки. По-перше, це пов'язано з умовами ринку, в яких працюють більшість ГП. По-друге, сучасні концепції, а також особливості діяльності конкретного готелю дозволяють здійснити динамічну комбінацію різних стратегій при проведенні диверсифікації. При цьому слід врахувати таку умову формування базових конкурентних стратегій, як цінова еластичність і однорідність попиту на пропоновані сервісні продукти.

Для ефективного формування конкурентних стратегій з огляду на системність стратегічні альтернативи необхідно обґрунтувати, а вибір конкурентних стратегій здійснювати на основі даних, одержаних у результаті аналізу чинників середовища. Зміст і структуру процесу обґрунтування стратегічних альтернатив представлено у вигляді декомпозиційної схеми (рис. 1). Нами пропонується виділяти ті альтернативи конкурентних стратегій, які враховують власне умови їх діяльності (рівень цін, асортимент продуктів та послуг, географічне розміщення, зручність, зовнішність та культура персоналу, загальна репутація ГП, якість обслуговування, репутація клієнтів та додаткові послуги) та забезпечують відповідний рівень конкурентоспроможності.

В якості альтернативних стратегій запропоновано три: стратегія продуктового лідерства, цінового лідерства, оптимальних витрат. Стратегія продуктового лідерства дає можливість зробити крок назустріч тому споживачу, якому не потрібна масова стандартна продукція; при цьому використовуються відмінності як сервісу, так і їх якості. Суть конкурентної стратегії цінового лідерства полягає в

тому, що при її дотриманні ГП повинні орієнтуватися на отримання довгострокового прибутку, за рахунок якого можна адекватно реагувати на виклики конкурентів щодо ціни.

Основна ідея стратегії оптимальних витрат полягає у створенні підвищеної цінності, що перевищує очікування клієнтів за всіма параметрами послуг (якість, привабливість, рівень обслуговування) з одночасним переконанням споживачів у продуманості ціни за таку цінність.

Доцільно провести експертну бальову оцінку (табл. 1) ефективності альтернатив конкурентних стратегій для ГП за допомогою формули 1:

$$K = P / Z, \quad (1)$$

де  $K$  – оцінка ефективності альтернатив конкурентних стратегій для ГП;  $P$  – прогнозна оцінка результативності альтернативних стратегій для ГП;  $Z$  – оцінка зусиль реалізації альтернативних стратегій для ГП.

Відповідно до оцінки результативності альтернативних конкурентних стратегій ГП найбільшу кількість балів одержала стратегія оптимальних витрат (560 балів). Натомість згідно з прогнозно оцінкою зусиль реалізації альтернатив конкурентних стратегій для ГП найбільшу кількість балів одержала стратегія цінового лідерства (368 балів). Таким чином, було визначено, що найкращою стратегією є стратегія оптимальних витрат, яка отримала найбільшу кількість балів відповідно до оцінки ефективності.

Отже, для ГП доцільно використовувати стратегію оптимальних витрат як конкурентну, що передбачає стратегічну орієнтацію на низькі витрати, одночасно надаючи покупцю більш якісний привабливий продукт із кращими споживчими характеристиками та обслуговуванням. Такий вибір альтернативних конкурентних стратегій є відображенням оцінювання конкурентоспроможності, резервів використання конкурентних переваг, впливу конкурентного середовища та ринкової інфраструктури.

Як відомо, у кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому ГП повинно правильно оцінити конкурентів та їх інтереси, для того щоб виробити найбільш оптимальні конкурентні стратегії, які б забезпечували конкурентоспроможність. Формування конкурентних стратегій та вибір альтернатив обумовлює прийняття відповідних управлінських рішень щодо використання трьох можливостей зростання: 1) інтенсивного розвитку за рахунок власного потенціалу; 2) придбання інших ГП або посилення контролю над ними; 3) диверсифікаційного розширення сфер діяльності на основі пропозиції нових продуктів та послуг, у випадку послаблення їх конкурентної позиції.

Отже, вибір оптимальних конкурентних стратегій передбачає досягнення високого рівня ефективності всіх операційних процесів, що дозволить забезпечити низький рівень витрат порівняно з конкурентами. Це дасть змогу пропонувати свої сервісні продукти та послуги за нижчими цінами.

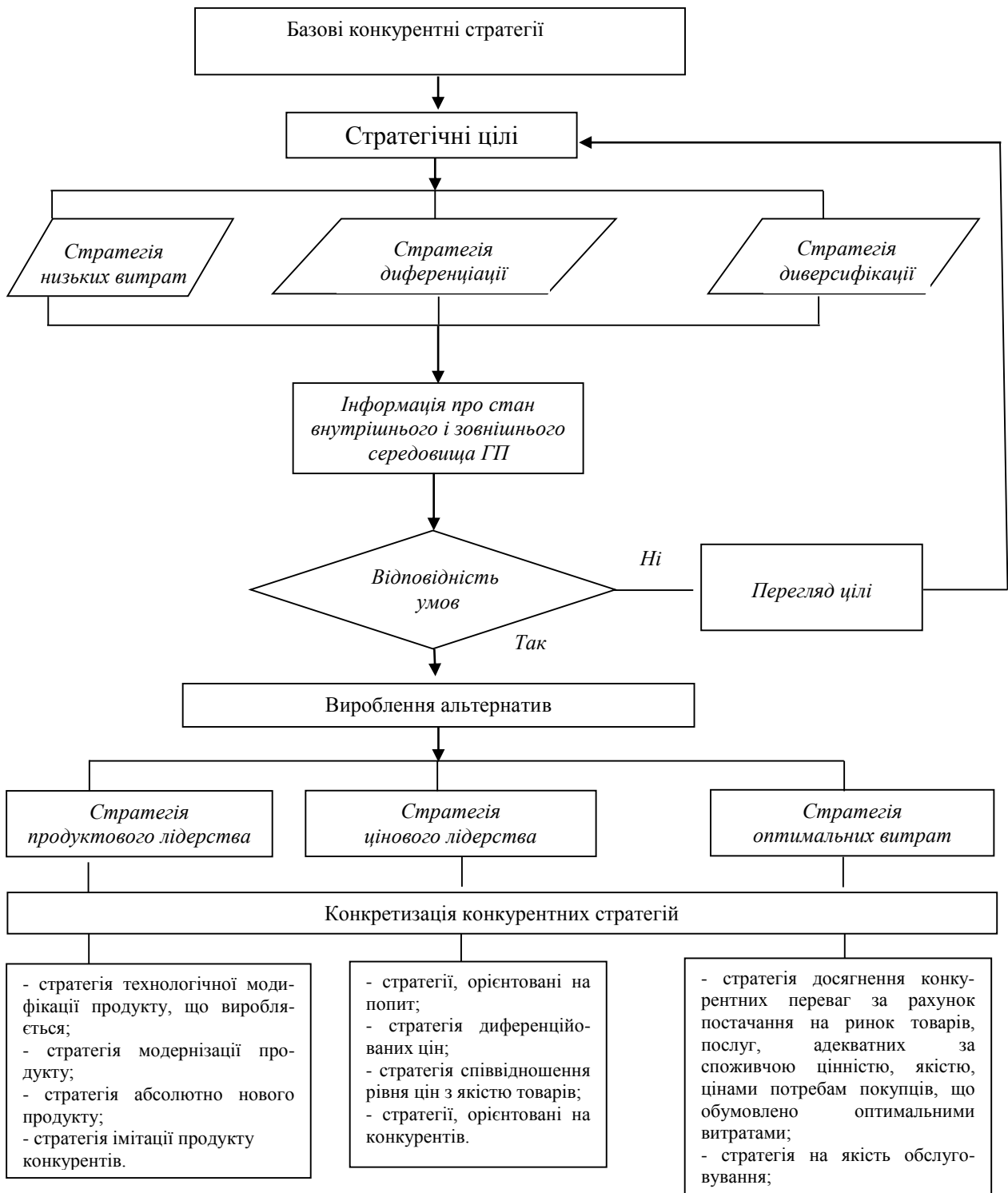


Рис. 1. Декомпозиційна схема процесу обґрунтування стратегічних альтернатив у формуванні конкурентних стратегій

Таблиця 1

**Балова оцінка ефективності альтернатив конкурентних стратегій**

Параметри оцінки ефективності	Альтернативні конкурентні стратегії		
	стратегія продуктового лідерства	стратегія цінового лідерства	стратегія оптимальних витрат
Прогнозна оцінка результативності альтернативних стратегій	436	433	560
Оцінка зусиль реалізації альтернатив стратегій	321	368	299
Оцінка ефективності альтернативних конкурентних стратегій	1,36	1,17	1,77
Стратегія, що переважає	Стратегія оптимальних витрат		

Перевага за витратами забезпечуватиме дохід лише доти, доки конкуренти не робитимуть спроб знизити ціни і збільшити за рахунок цього обсяг продажів. Незалежно від позиції на ринку ГП повинні: а) уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до швидких змін конкурентного середовища; б) спостерігати за потребами та смаками клієнтів і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності пропонованих продуктів та послуг, порівняно з конкурентами.

Вибір конкурентної стратегії передбачає, що конкретне ГП визначає свої переваги порівняно з конкурентами, які діють на тому ж сегменті ринку, але не менш важливим є оцінювання наявної та прогнозованої неконкурентної здатності наявних та потенційних конкурентів.

Пропонуємо скористатися графічною моделлю стратегічних напрямів діяльності ГП (рис. 2). З її допомогою окреслюється та обґрунтовується лінія поведінки конкретного ГП, виходячи з раніше визначеного набору альтернативних конкурентних стратегій.

Відповідно до моделі стратегічний простір поділено на чотири квадранти, кожен із яких визначає певну конкурентну стратегію. При переході з одного квадранта в інший можлива зміна поведінки ГП відповідно до дев'яти альтернативних позицій (А – Л) (рис. 2).

Використання цієї моделі дозволить передбачити можливі майбутні результати функціонування ГП і за необхідності швидко перейти до іншої альтернативної стратегії, яка б відповідала змінам умов діяльності.

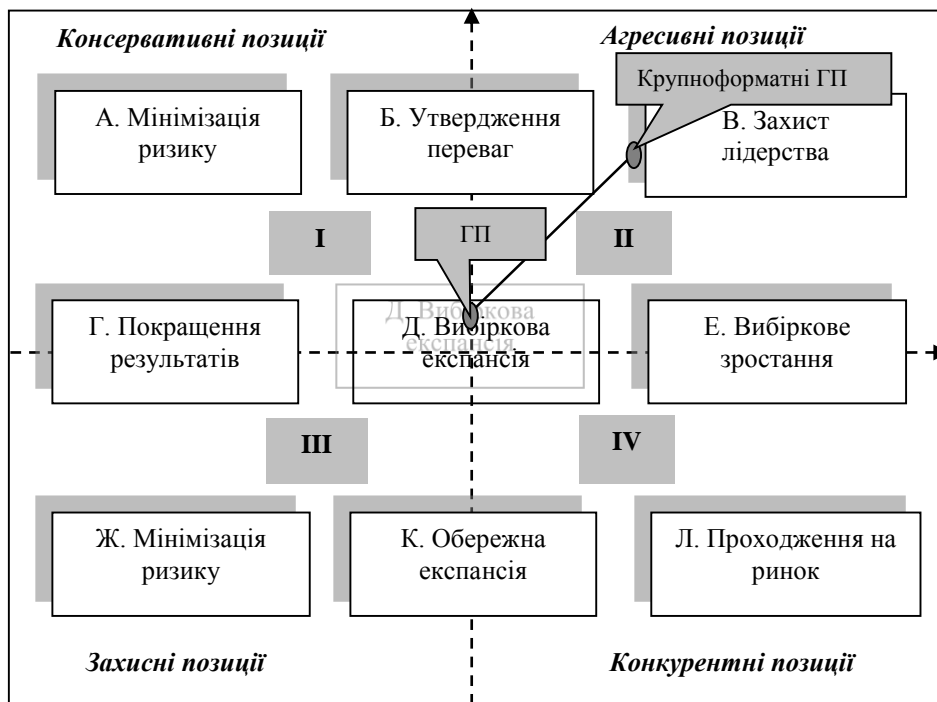


Рис. 2. Графічна модель вибору конкурентних стратегій діяльності ГП



**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Зокрема, основною місією організаційного механізму є пошук нових можливостей і забезпечення на основі його конкурентних переваг на ринках готельних послуг. Економічний механізм реалізації конкурентних стратегій повинен ґрунтуватися на розрахунках потреби у власних і залучених фінансових ресурсах для досягнення цілей стратегії. Під терміном “мотиваційний механізм” пропонуємо розуміти сукупність мотивів, що використовуються при управлінні для досягнення стратегічних цілей, на які спрямована та чи інша сукупність мотивів. Ця система здатна забезпечувати досягнення стратегічних цілей за різних умов функціонування. Структуризація реалізації конкурентних стратегій ГП передбачає взаємозв'язок визначених заходів і дій відповідно до стратегічних цілей і тактичних завдань.

Враховуючи вищевказане, можна сказати, що правильний підхід до вибору конкурентних стратегій дасть можливість ГП ефективно розвиватися в умовах конкурентного середовища, а запропонований алгоритм допоможе обрати найкращу траєкторію поведінки. Зауважимо, що без чітко сформованої стратегії, ретельно прорахованих засобів її розробки неможливо досконало здійснювати свою роботу та отримувати бажані результати.

Отже, процес формування ефективної конкурентної стратегії є необхідним і має безперечну практичну цінність. Також слід відзначити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього різноманіття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів. Для цього необхідна розробка інформаційної бази ефективного вибору конкурентних стратегій, що враховує цілу низку чинників, дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору. Це дозволить сформулювати справді конкурентну стратегію та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1994. – 214 с.

2. Боровських Н. В. Конкурентні стратегії: методологія формування і розвитку / Боровських Н. В. // Маркетинг. – 2005. – № 2. – С. 37-49.

3. Геєць В. Про сучасні проблеми економічного розвитку України / Геєць В., Пирожков С., Гунський Б. // Економіка України. – 1999. - № 9. – С. 4.

4. Портер М. Е. Конкурентные стратегии / Портер М. Е. – М. : Логос, 2004. – 588 с.

5. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / Портер М. Е.; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К. : Основи, 1997. – 390 с.

6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, Д. Стрикленд. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 577 с.

7. Фатхутдинов Р. Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Фатхутдинов Р. – М., 2002. – 222 с.

8. Мізюк Б. М. Конкурентні стратегії торговельних підприємств : монографія / Б. М. Мізюк, І. І. Тучковська. – Львів : Вид-во ЛКА, 2013. – 192 с.

#### REFERENCES

1. Ansoff I. (1994), Strategicheskoye upravleniye : per. z angl., Ekonomika, M., 214 s.

2. Borovs'kykh, N. V. (2005), Konkurentni stratehiyi: metodolohiya formuvannya i rozvytku, Marketynh, № 2, s. 37-49.

3. Heyets' V., Pyrozhhkov S. and Huns'kyu B. (1999), Pro suchasni problemy ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny, Ekonomika Ukrayiny, № 9, s. 4.

4. Porter, M. Ye. (2004), Konkurentnyye strategii, Logos, M., 588 s.

5. Porter, M. E. (1997), Stratehiya konkurentsyyi, per. z anhl. A. Oliynyk, R. Skil's'kyu, Osnovy, K., 390 s.

6. Tompson, A. A. and Stricklend D. (1998), Strategicheskyy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza, YUNITI, M., 577 s.

7. Fatkhutdinov R. (2002), Konkurentosposobnost' organizatsiy v usloviyakh krizisa: ekonomika, marketing, menedzhment, M., 222 s.

8. Mizyuk, B. M. and Tuchkovs'ka, I. I. (2013), Konkurentni stratehiyi torhovel'nykh pidpryyemstv : monohrafiya, Vyd-vo LKA, L'viv, 192 s.

УДК 334.758:640.43(100)

*Вовчанська О. М.,*

*к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Іванова Л. О.,*

*к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені І. Боберського, м. Львів*

## **ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК МАРКЕТИНГОВА ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТА СТІЙКОСТІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

***Анотація.** Стаття присвячена особливостям та сучасним тенденціям розвитку франчайзингу у ресторанному бізнесі. Виявлено переваги та недоліки ведення ресторанного бізнесу на умовах франшизи. Здійснено маркетинговий аналіз франчайзингу в Україні у 2007-2017 рр., визначено, що у структурі франчайзингу 56,3% припадає на зарубіжні франчайзингові компанії, які працюють у сегменті ресторанів швидкого харчування, 13,1% – ресторанів повного циклу. Серед всіх франшиз, представлених на українському ринку, близько 40% припадає на пропозиції в ресторанному бізнесі, найбільшою популярністю серед яких користуються компактні ресторани заклади, такі як кав'ярні, пекарні, стріт- і фаст-фуди, що працюють, як правило, у середньому та нижньому цінових сегментах. Встановлено, що першочерговими причинами закриття ресторанних закладів, які працюють за системою франшизи, є невдало обрана локація (слабкий трафік відвідувачів), відсутність належного контролю за персоналом і фінансами, небажання і невміння власника вирішувати поточні проблеми ресторанного бізнесу. Досліджено, що найближчим часом варто очікувати хвилі злиттів і поглинань, пов'язаних з виходом на ринок франшиз потужних міжнародних компаній, які основну увагу звертатимуть на найпривабливіші локації. Окрім цього домінуючого чинника, важливе значення матимуть такі тренди ресторанного бізнесу, як заклади, що спеціалізуються на монопродуктах, вегетаріанській кухні, сніданках на винос та ін. Високий рівень конкуренції серед франшиз у ресторанному бізнесі сприяє створенню і розвитку нових проєктів, пов'язаних з просуванням унікального бранду, залученню і утриманню споживачів. На ринку надалі спостерігатиметься розвиток нових форматів франчайзингових підприємств, більша відкритість франчайзерів і франчайзі стосовно споживачів, активний розвиток сегментів fast-casual і розширення меню в фаст-фуд-ресторанах. Наголошується, що розвиток і поглиблення визначених тенденцій може призвести до інноваційних змін в одній з найбільш значущих сфер ринку франчайзингу.*

**Ключові слова:** франчайзинг, франчайзер, франчайзі, франшиза, ресторанний бізнес, маркетинговий аналіз, тенденції франчайзингу в ресторанному бізнесі.

*Vovchanska O. M.,*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Ivanova L. O.,*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Lviv State University of Physical Culture named after I. Boberskiy, Lviv*

## **FRANCHISING AS MARKETING TECHNOLOGY FOR PROMOTING DEVELOPMENT AND STABILITY OF RESTAURANT BUSINESS**

***Abstract.** The article is devoted to the specifics and modern trends of franchising development in the restaurant business. The advantages and disadvantages of restaurant business on the franchise basis were revealed. The marketing analysis of franchising in Ukraine in 2007-2017 was conducted and determined that*

*in the structure of franchising 56,3% belongs to foreign franchising companies operating in the segment of fast food restaurants, 13,1% are full-service restaurants. Among all the franchises presented on the Ukrainian market, about 40% of the offers are in the restaurant business, the most popular of which are compact restaurants such as coffee shops, bakeries, street and fast food, usually working in middle and lower price segments. The primary reasons for the closing of restaurant businesses operating under the franchise system are unsatisfactory location (low visitor traffic), lack of control over personnel and finances, unwillingness and inability of the owner to solve current problems of the restaurant business. In the near future, we shall expect the wave of mergers and acquisitions caused by the entry of powerful international franchising companies into the market, which will focus on the most attractive locations. Apart from this dominant factor, such trends will be of the high importance in the restaurant business, as those specializing in mono products, vegetarian cuisine, take-away breakfasts and others. The high level of competition among franchises in the restaurant business contributes to the creation and development of new projects related to the promotion of a unique brand, attracting and retaining consumers. The market will continue to see the development of new formats of franchise companies, greater transparency of franchisors and franchisees towards their consumers, active development of fast-casual formats, and menu expansion in fast food restaurants. It is noted that the development and deepening of certain trends may lead to innovative changes in one of the most significant areas of the franchising market.*

**Keywords:** franchising, franchisor, franchisee, franchise, restaurant business, marketing analysis, franchising trends in restaurant business.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-22>

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції розвитку економіки та сфери гостинності в Україні свідчать, що ринок ресторанних послуг є достатньо перспективним для інвестування. Одним з методів інвестування є франчайзинг. Хоча франчайзингові ресторани мережі є достатньо новою формою бізнесу в індустрії гостинності в Україні, але експерти та аналітики у найближчій перспективі визначають їх одними з найефективніших систем. Успіх у сфері ресторанного бізнесу визначається синергічним комплексом складових концепцій ресторанного закладу, серед яких ефективний менеджмент, цінова політика, бездоганний сервіс, операційний персонал, сучасні технології і кухні та ін. Створити в умовах високої конкуренції прибуткове підприємство ресторанного господарства дуже важко, тому великої популярності набувають франчайзингові мережі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти франчайзингу достатньо широко представлено у науковій літературі, галузевих періодичних виданнях, в мережі Інтернет. Багато вітчизняних і закордонних учених-економістів приділяли увагу досліджуваній проблемі і висловлювали різні погляди щодо розвитку сучасних форм організації роботи у ресторанному бізнесі: Ж. Дельтей, Ф. Котлер [7], Ж. Ламбен, М. Мендельсон, С. Шейн, М. Зархин [3], Н. Кабушник [4], Ф. Карбишев [5], Т. Москвич [9], Н. О. Ковальчук, Є. Г. Кошелева, В. І. Ляшенко, Н. М. Широкова, В. В. Шкромада та ін. У роботах цих авторів переважно розкриваються сутність та значення франчайзингових відносин, підходи до класифікації франчайзингу, переваги та недоліки використання франчайзингу суб'єктами підприємницької діяльності, особливості процесу формування та здійснення франчайзингових відносин тощо. Але, незважаючи на велику кількість публікацій з цієї тематики, питання франчайзингу у

підприємствах малого та середнього ресторанного бізнесу в Україні залишаються недостатньо вивченими.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження франчайзингу як маркетингової технології забезпечення розвитку та стійкості ресторанного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під франчайзингом розуміється така організація ресторанного бізнесу, за якої власник торгової марки, торгового імені чи авторського права на виробничу систему (франчайзер) надає можливість іншій фірмі (франчайзі) їх використовувати за умови виконання певних умов [11].

Вторинні маркетингові дослідження переконають, що в сучасних умовах франчайзинг в ресторанному бізнесі має безліч переваг [1]. Придбання франшизи вирішує багато організаційних питань – вибір приміщення, розробку концепції закладу, планування меню. Франчайзер надає покупцеві вже готовий бізнес-проект і допомогу досвідчених консультантів. Відкриття закладу під відомою торговою маркою дозволяє значно скоротити витрати на рекламу, адже ресторанне підприємство вже має сформований імідж, що привертає увагу відвідувачів. Слід зауважити, що франшиза має сенс тільки при купівлі прав на ведення вже добре налагодженого бізнесу, тому, діючи під успішним і знайомим логотипом, франчайзі вже початково може розраховувати на коло споживачів, прихильних до певної марки. У випадку труднощів в подальшому веденні бізнесу власник франшизи надає консалтингову підтримку. Бізнес-модель вже досконально відпрацьована франчайзером, вона ефективна і прибуткова. Незважаючи на те, що діяльність франчайзі деякою мірою контролюється франчайзером, його юридична та економічна автономність зберігається (табл. 1).

Перевагами франшизи для франчайзера (представника) є отримання стабільного доходу, оскільки навіть при невстановленому роялті франчайзі все одно зобов'язується купувати у франчайзера в певних кількостях партії товару, витратних матеріалів або послуг [15]. Розвиток ресторанів на умовах франшизи є найкращою рекламою торгової марки, за яку не треба додатково платити. Основні переваги розвитку угоди по франшизі для франчайзера згруповано у табл. 2.

Бізнес на умовах франшизи можна вважати безпечнішим, оскільки кінцевий споживач вже знайомий з тією чи іншою торговою маркою, а

власники франшизи опрацювали основні бізнес-процеси. В обмін на роялті та паушальний внесок покупець франшизи отримує готове рішення без бюрократичної метушні і ризиків, пов'язаних з відкриттям бізнесу з “нуля” [15].

Суттєвим недоліком провадження ресторанного бізнесу на умовах франшизи є зобов'язання додержуватися концепції мережі новим власником при покупці права на використання торгової марки, що означає точне виконання директив франчайзера – самостійне прийняття рішень обмежується.

Таблиця 1

### Переваги ведення ресторанного бізнесу на умовах франшизи

Перевага	Суть переваги
Робота під уже відомою споживачеві маркою	Франчайзі реалізовує товар або послугу, яка вже затребувана кінцевим споживачем. Немає гарантії, що власний ресторан стане успішним і бізнес-модель, створена підприємцем, буде дійсно працювати. При роботі на умовах франшизи є гарантія відразу не банкрутувати. Також новий ресторанний заклад відразу набуває репутації компанії, під франшизою якої розвивається.
Досвід франчайзера	Франчайзер здійснює складний алгоритм дій при налагодженні бізнесу франчайзі. Водночас франчайзі також має можливість використовувати дослідження ринку та інші маркетингові заходи, які проводить франчайзер.
Збереження самостійності	Ресторанний заклад, який працює на засадах франчайзингу, є юридично й економічно незалежним. Це означає, що на нього не розповсюджуються негативні або кризові наслідки, які можуть бути в інших рестораних мережі.
Додатковий захист	Франчайзер сприяє відкриттю ресторанного закладу, запуску веденню бізнесу, а також підтримує франчайзі на всіх етапах підприємницької діяльності. Допомога франчайзера охоплює широке коло питань - починаючи з технічних карт і закінчуючи розробкою дизайн-проектів. Також франчайзер періодично проводить аудит і контролює діяльність франчайзі.

Таблиця 2

### Основні переваги угоди по франшизі для франчайзера

Перевага	Суть переваги
Швидкий та економічний розвиток власної мережі	Розвиток за системою франчайзингу дозволяє досить швидко розвиватися, не залучаючи власні інвестиції і великі ресурси. Франчайзі несе всю відповідальність за інвестиції.
Спрощення управлінської роботи	Франчайзер не несе відповідальності за щоденне управління окремими підрозділами франшизи і не повинен приймати дзвінки від кожного члена персоналу, який вирішив повідомити про хворобу або поскаржитися на колегу. Розвиток ресторанного бізнесу за франшизою значно спрощує життя франчайзера – йому не потрібно думати про такі дрібні проблеми, як розстановка меблів або обладнання в кожному закладі; такі питання, як будівництво, наймання персоналу та інша операційна діяльність, входять до компетенцій франчайзі.
Полегшений процес виходу на нові ринки	Франчайзинг дозволяє мінімізувати ризики для франчайзера при виході на нові ринки, адже партнер на місцевому ринку набагато краще розуміє ринкову кон'юнктуру, краще знайомий з особливостями цільового ринку.
Впізнаваність товарної марки (знаку)	Спрощений процес виходу на нові ринки робить товарну марку більш відомою і зміцнює її ринкову позицію. Це також допомагає безпосередньо розширенню франшизи і залученню нових франчайзі.
Додатковий дохід	Оплачуючи франшизу, франчайзі робить первинний внесок, далі він постійно виплачує франчайзеру роялті, частина коштів якого спрямовується на допомогу франчайзі в розвитку, а частина може бути витрачена на подальше розширення бізнесу. Також додатковий дохід може використовуватися для надання франчайзі обладнання або матеріалів.

Варто також зауважити, що франчайзі, згідно з договором, зобов'язані виконувати всі вимоги і заборони франчайзера, навіть якщо вони (з їхнього погляду) не йдуть на користь справі. Часто франчайзери користуються послугами певних поставальників сировини і продукції для франчайзі, ціни яких можуть бути вищими, ніж у конкурентів. Іноді договір франшизи визначає дуже жорсткі рамки виходу з бізнесу для франчайзі. Кошти франчайзі можуть вимушено використовуватися на оплату централізованих рекламних і маркетингових заходів, а впливати на їх характер і процес вони не мають права.

В Україні франчайзинг почав активно розвиватися на початку теперішнього тисячоліття. Його становлення відбулося у 1999 р. з українським брендом Pizza Celentano. За даними Асоціації франчайзингу України [14], якщо у 2001 р. в країні працювало тільки 48 франчайзерів (продавців франшизи), то в 2008 р. їх кількість зросла до 382, а в 2012 р. – до 530. Пік розвитку цього бізнесу припав на 2015 р., коли франшизу пропонувало 565 компаній. Але вже 2016 р. видався для цієї сфери провальним: кількість франчайзерів скоротилася до 461 компанії, а загальне число їх об'єктів знизилася на 32% – з більш ніж 20 тис. до 13,7 тис. Глибинні маркетингові дослідження засвідчили, що такі показники не є ознакою спаду активності. Насправді це результат масового відходу з ринку дрібних і фейкових франшиз, які не мали цінності для потенційних партнерів, а також чинник посилення рівня конкуренції. У 2017 р. динаміка кількості франчайзерів, так само як і їх об'єктів, знову зросла. За даними компанії Poster, у 2017 р. кількість франчайзерів зросла до 550, з яких активно працює лише одна п'ята частина [2]. Більше половини франчайзерів – великі і добре відомі торгові марки і бренди. Більше 65% ринку франшиз складають вітчизняні компанії, далі за значимістю в країні є франшизи з США та Європи.

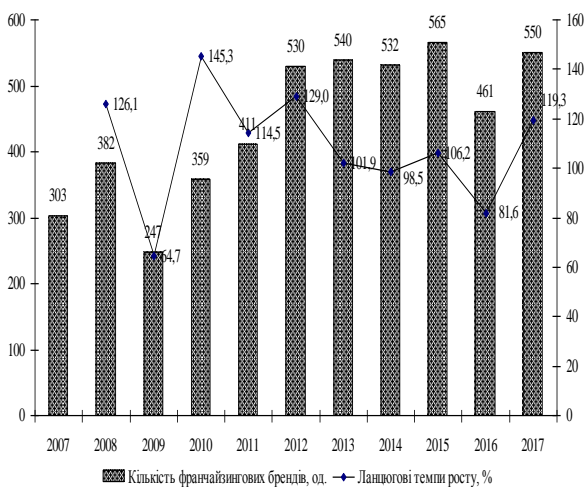


Рис. 1. Динаміка кількості франчайзингових брендів в Україні у 2007-2017 рр.

Сьогодні в Україні на умовах франчайзингу працює 23% підприємств у сфері торгівлі, ресторанного харчування та послуг, тоді як в Європі цей показник становить 67%, а в США – 80%. Що стосується структури франчайзингу, то 56,3% всіх зарубіжних франчайзингових компаній працюють у сегменті ресторанів швидкого харчування, 13,1% – ресторанів повного циклу, 18,2% – готельних комплексів, 14,2% – зайняті виробництвом і реалізацією продуктів харчування. Таким чином, три чверті продавців франшиз працюють у сфері харчування, що пояснюється достатньо високою популярністю таких франшиз серед потенційних інвесторів (франчайзі). В Україні ця сфера стала найбільш пріоритетною у ресторанному бізнесі: з близько 700 працюючих рестораних мереж за франчайзинговою системою розвивається 127, які сумарно налічують майже 4700 закладів (17% – власні заклади, 83% – партнерські). Статистичні дані засвідчують, що в середньому приріст складає 10-15% в рік. Для прикладу, в 2017 р. відкрилося 310 закладів за системою франшизи і 180 власних [2].

Серед всіх франшиз, представлених на українському ринку, близько 40% припадає на пропозиції в ресторанному бізнесі. Інтерес до розвитку бізнесу за системою франшизи зростає: в 2015 р. близько 30% ресторанів в Україні представляли собою власні заклади, а у 2016 р. цей показник знизився до 17%. У 2016 р. на ринку було близько 60 пропозицій франшиз в сфері ресторанного харчування. Згідно з аналізом компанії POSTER впродовж 2016-2017 рр. кількість франшиз у ресторанному бізнесі зростає більш ніж на третину – з 60 до 80 пропозицій. Таке збільшення пов'язане з тим, що деякі франшизи існують близько року і мають тільки один об'єкт або навіть тільки концепцію, але уже готові продавати франшизу. Маркетингові дослідження показують, що найбільшою популярністю користуються компактні ресторани заклади, такі як кав'ярні, пекарні, стріт- і фаст-фуди, що працюють, як правило, у середньому та нижньому цінових сегментах [17]. Популярними також є заклади з вузькою тематикою: кухня певної країни, чайхана, кальян- чи коктейль-бар. Що стосується кухонь світу, експерти вважають, що грузинські мотиви втрачають свою популярність. Натомість прогнозують поживлення інтересу до в'єтнамської та мексиканської кухонь [10].

У ресторанному бізнесі України 10 % всього ринку в сегменті франшизи контролюється компанією "Фаст-Фуд Системз" (найвідоміша мережа – "Піца Челентано"). Окрім того, за системою франчайзингу працюють такі заклади, як магазини гарячої випічки "Форнетті", мережа кафе-пекарень "Віденські булочки", "Львівська майстерня шоколаду", мережа кав'ярень "Шоколадниця", мережа кав'ярень "Кофе хауз", мережа ресторанів швидкого харчування "McFoxu", мережа ресторанів "Варенична перемога", мережа ресторанів швидкого обслуговування "ChickenHut", стріт-фуд ТМ "Нам-найко" тощо. Слід відмітити, що третя за рейтингом Топ-500 європейських франшиз компанія McDonald's наразі партнерів-франчайзі в Україні не

залучає, розвиваючи виключно власну мережу ресторанів [8, 13].

Зважаючи на те, що Україна з деяким запізненням повторює західні тренди в бізнесі, в найближчі роки сегмент франчайзингових угод буде динамічно розвиватися. Найбільшою мірою це стосуватиметься франчайзингових об'єктів у ресторанному бізнесі, позаяк, за даними Franchise Group, цей показник зріс на 15% у 2015-2016 рр.: з 4027 до 4770 франчайзингових об'єктів. Варто взяти до уваги, що для багатьох підприємців бізнес за системою франшизи стає альтернативою депозитам, як інструмент заощадження коштів [6, 12].

За оцінками експертів, в Україні інвестиції у відкриття нового закладу ресторанного харчування за системою франшизи складають від 130 тис. грн (міні-пекарні, фуд-траки, міні-кав'ярні й острівці) до 4-5 млн грн [16]. Маркетингові дослідження засвідчують, що з 2017 р. привабливість таких інвестицій поступово зростає. І це при тому, що протягом останніх трьох років українці витрачають менше 3% своїх доходів на відвідування ресторанів і кафе. На ринку угод по франшизі протягом року з'являється близько 10 нових пропозицій у сфері ресторанного харчування, а експерти ресторанного ринку включають франчайзинг до двадцятки найперспективніших напрямів бізнесу в Україні у найближчі 3-5 років.

Franchise Group у своєму щорічному аналізі тенденцій ресторанного бізнесу показує, що зараз в тренді перебувають такі ресторани заклади, як бургери і монопродукти (млинці, стейк-хаус і т.д.). Також набирають популярності кав'ярні так званої "третьої хвилі", тобто невеликі кав'ярні або кофешопи з індивідуальним підходом до приготування і подачі кави. У густонаселених регіонах великим попитом користуються кав'ярні, які продають круасани або паніні [6]. Окремі експерти вважають, що ринок ресторанних послуг вже перенасичений такими закладами, хоча це здебільшого стосується міст-мільйонників, а ось ніша "сніданок to go" ще зовсім не освоєна, хоча запит на такий формат сформувався.

В результаті маркетингових досліджень встановлено, що першочерговими причинами припинення діяльності ресторанних закладів, які працюють за системою франшизи, є невдало обрана локація (слабкий трафік відвідувачів), відсутність належного контролю за персоналом і фінансами, небажання і невміння власника вирішувати поточні бізнес-проблеми, перекладаючи їх на адміністраторів. Ресторанний бізнес розвивається циклічно. На нього впливає велика кількість кон'юнктуроформувальних чинників, різних за характером і спрямованістю дії, тривалістю впливу тощо. Саме з цим пов'язують зменшення фінансових показників окремих закладів, що спеціалізуються на приготуванні піци і ролів. З тієї ж причини втрачають популярність ресторани, меню яких розписано на 10-15 аркушів.

Сьогодні ринок ресторанних послуг в Україні є розвиненим і висококонкурентним. Багато фахівців і експертів схиляються до думки, що найближчим

часом варто очікувати хвилі злиттів і поглинань, пов'язаних з виходом на ринок франшиз потужних міжнародних компаній, які основну увагу звертатимуть на найпривабливіші локації. Окрім цього, як домінуючий чинник важливе значення матимуть такі тренди ресторанного бізнесу, як заклади, що спеціалізуються на монопродуктах, вегетаріанській кухні, сніданки на винос та ін. [13].

До прикладу, у Львові відомий ресторатор Андрій Худо відкрив ресторан "Реберня", який користується великою популярністю у жителів Львова і туристів. І вже найближчим часом така модель ресторанного підприємства буде працювати за франчайзинговою системою, причому відвідувачів запросять одразу три м'ясні ресторани, які запропонують схожі концепції. За умови успішного вирішення проблем постачання сировини франшизу "Реберні" планують активно розвивати у всій країні. Не менш популярними, на думку експертів, стануть і інші монопродуктові франшизи, наприклад бургери, пан-азіатська кухня (локшина, рамени), японський фаст-фуд з трьома видами страв, франшиза якого налічує 600 об'єктів. Базуючись на дослідженнях купівельної поведінки, експерти ресторанного ринку роблять висновок: якщо споживач хоче з'їсти якийсь конкретний продукт, то надасть перевагу власне тому ресторанному закладу, де його готують професійно.

Що стосується ресторанних закладів з вегетаріанською кухнею, то тільки протягом півроку ресторани "Вегано хулігано" відкрилися у п'яти містах України. Власники мережі продовжують перемовини ще з кількома рестораними закладами, які планують розвивати аналогічні мережі здорового харчування. Успіх наведеного ресторанного закладу не поодинокий, до прикладу мережа Salateira за дуже короткий термін відкрила понад десяток ресторанів, які працюють не тільки в Україні, але і в Білорусі, і в Іспанії, а їх концепція зацікавила багатьох рестораторів. Тренд на здорове харчування домінує у сучасному світі і його актуальність буде зростати.

В теперішній час найменш розвинутою в Україні є ніша "сніданки на винос". Маркетингові дослідження виділяють основну причину такої ситуації – відсутність відповідної культури, яка передбачає купівлю, а не приготування сніданку, що притаманна ментальності українців. Тому експеримент мережі Fresh Line, яка зосередилася на цьому напрямі ресторанного харчування, виявився невдалим. Зважаючи, що сніданки в ресторанах схожі за концепцією з бізнес-ланчами, які набули достатньої популярності, креативні маркетингові заходи, пов'язані з зусиллями щодо сніданків на винос, також стануть успішними [2].

Наші дослідження показали, що франчайзинг виступає як один з важливих інструментів маркетингової діяльності, на якому базується конкурентна перевага ресторанного закладу на ринку. Узагальнення результатів маркетингових досліджень дозволило визначити основні тенденції розвитку франчайзингу в ресторанному бізнесі. Провідною тенденцією залишається глобалізація, позаяк вихід

ресторанної мережі за межі країни виникнення дозволяє збільшувати її розміри в десятки разів. Якщо на локальних ринках бренд може бути представлений 40-100 закладами, то зарубіжна експансія дозволяє збільшити їх кількість до тисячі і більше.

Незмінним залишається попит у сегменті недорогих франшиз у сфері торгівлі та послуг. Головним спонукальним чинником тут є ініціатива збільшення кількості людей, які обирають власний бізнес, і франшиза в такому випадку стає доречним рішенням через низку своїх переваг (зниження ризиків, часу відкриття бізнес-проекту, додаткової підтримки з боку франчайзера тощо).

Поширеним стає відкриття франчайзингових підприємств у форматі вуличної їжі (стріт-фуд). У США в останні роки це стало своєрідним трендом, особливо для франшиз піцерій. Для таких франчайзингових концепцій, як Taco Bell, Apple bee's, Jack in the Box, Johnny Rockets, Dairy Queen і T.G.I. Friday's, тонар стали мобільною версією їх повноформатних концепцій. Показово, що цей формат є привабливим і для франчайзерів, і для франчайзі, позаяк, зважаючи на свою мобільність, тонар допомагають франчайзерам визначити найпривабливіші місця для наступного розташування повноформатного ресторану. Серед основних переваг тонар для франчайзі – можливість за мінімальні інвестиції приєднатися до відомого бренду з репутацією і вже встановленими зв'язками, відпрацьованими системами і процесами. При цьому помітно збільшується ефективність використання ресурсів і забезпечується економія від масштабу [19].

Згідно зі щорічним американським дослідженням ресторанів Annual Restaurant Survey рівень задоволеності запитів споживачів фаст-фудами досяг найменшого значення за останні 5 років. На думку експертів ринку, пояснити це можна тим, що американські споживачі вважають саму концепцію фаст-фуду застарілою. На думку аналітиків, американський ринок ресторанного харчування перенасичений традиційним фаст-фудом, який пропонують такі франшизи, як McDonald's, Sonic, Wendy's, KFC, Taco Bell [19]. Зважаючи на те, що цей сегмент, найімовірніше, досяг точки насичення, в ньому практично не залишається місця для подальшого зростання. Проте в цілому концепція fast-casual залишиться однією з найперспективніших, швидко зростаючих сегментів, а франчайзери з інших ніш обиратимуть нові стратегії ведення бізнесу. Одні ресторани швидкого харчування будуть приваблювати споживачів низькими цінами, інші – різноманітністю нових здорових продуктів, а лідери сегмента видозмінять і розширять асортимент страв у закладах. Так, наприклад, оновив своє меню Subway, який додав хумус і гострий соус, а McDonald's запропонував американським споживачам новий салат з капустою.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє констатувати, що швидкими темпами зростає рівень інформованості споживачів щодо їх харчування. У 2015 р. QSR Magazine склав рейтинг семи

найголовніших трендів в індустрії харчування, серед яких домінувала прозорість, тобто клієнти хочуть бути впевненими в тому, що їжа, яку вони споживають, відповідає всім стандартам. За таких умов надання достовірної інформації про страви стає важливим завданням для франчайзерів і франчайзі. Це призвело до зростання популярності відкритих кухонь, які раніше були прерогативою для відомих шеф-кухарів і дорогих ресторанів. Тепер відкриті кухні спостерігаються у закладах багатьох американських франчайзингових брендів (Moe's, Noble Roman's Pizza, Subway, Papa Murphy's Pizza, Domino's) [18].

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Отже, в даний час франчайзинг у сфері ресторанного харчування демонструє стійкий розвиток, залишається вагомим передумовою ведення бізнесу і збереження конкурентоспроможності ресторанних підприємств. Провідними тенденціями франчайзингу в ресторанному бізнесі залишається розвиток нових форматів франчайзингових підприємств, більша відкритість франчайзерів і франчайзі стосовно споживачів, активний розвиток сегментів fast-casual і розширення меню в фаст-фуд-ресторанах. Розвиток і поглиблення цих тенденцій сприятиме інноваційним змінам в одній з найбільших сфер франчайзингу.

Здійснені нами маркетингові дослідження дозволяють зробити висновок, що франчайзинг у ресторанному господарстві є одним з найбільш рентабельних способів здійснення бізнесу для підприємців, які планують розвивати цей напрям як основний або як додаток до поточної діяльності. Активному розвитку ресторанного бізнесу в Україні сприятиме формування ресторанних франчайзингових мереж різного формату як однієї з найефективніших систем. Подальших досліджень потребують інформаційне та організаційне забезпечення механізму їх функціонування та дієвої співпраці з іншими ресторанными закладами.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tourlib.net/books\\_ukr/arhipov2.htm](http://tourlib.net/books_ukr/arhipov2.htm).
2. Дорогой опыт: почему ресторанные сети все чаще развиваются по франчайзингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/ru/publications/20179321-dorogoj-opyt-pochemu-restorannye-seti-vse-chashche-razvivayutsya-po-franchajzingu>.
3. Зархин М. Франчайзинг – произведение интеллектуального искусства / М. Зархин // Ресторатор. – 2005. – № 3. – С. 12-13.
4. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н. И. Кабушкин. – Минск : Новое знание, 2000. – 216 с.
5. Карбышев Ф. В полку “быстрого питания” прибывает или вариации на тему / Ф. Карбышев // Ресторанная жизнь. – 2005. – № 1. – С. 10-11.

6. Консалтингова компанія “Franchise Group” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [franchise-group.com.ua/](http://franchise-group.com.ua/).

7. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм : учебник для студентов вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз ; [пер. с англ. В. Н. Егорова]. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 1045 с.

8. Международный форум ресторанного и гостиничного франчайзинга “FRANCHITHINK” [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://franchithink.com/>.

9. Москвич Т. Развитие мировых франчайзинговых сетей / Т. Москвич // Ресторанная жизнь. – 2005. – № 20. – С. 8-11.

10. Особливості ринку ресторанного франчайзингу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wz.lviv.ua/news/370794-osoblyvosti-rynku-restorannoho-franchaizynhu-v-ukraini>.

11. Про франчайзинг [Електронний ресурс] / Електронні публікації Franchise Group. – Режим доступу: <http://franchisegroup.com.ua/about-company/franchising/>.

12. Ресторанный бизнес — драйвер развития франчайзинга в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://retailers.ua/-news/menedjment-/6827-restorannyiy-biznes--drayver-razvitiya-franchayzinga-v-ukraine>.

13. Рынок ресторанных франшиз в Украине достиг 52 млрд гривен [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://delo.ua/business/rynok-restorannyh-franshiz-v-ukraine-dostig-52-mlrd-griven-33-5-829/?supdated\\_new=1510496112](https://delo.ua/business/rynok-restorannyh-franshiz-v-ukraine-dostig-52-mlrd-griven-33-5-829/?supdated_new=1510496112).

14. Франчайзинг в Україні [Електронний ресурс]: Сайт Асоціації франчайзингу (Україна). – Режим доступу: <http://franchising.org.ua>.

15. Франшиза в ресторанном бизнесе - преимущества и недостатки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://maresto.com.ua/articles/franshiza\\_v\\_restorannom\\_biznese\\_preimushchestva\\_i\\_nedostatki/](http://maresto.com.ua/articles/franshiza_v_restorannom_biznese_preimushchestva_i_nedostatki/).

16. Хамандяк И. Ресторанный франчайзинг в Украине: открыть собственный ресторан за \$30 тыс. / И. Хамандяк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://arena.ua/2017/11/22/restaurant-franchising-in-ukraine/>.

17. Чужа марка: як українські ритейлери та ресторатори розвиваються по франчайзингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/dosvid/franchise/>.

18. QSRmagazine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.qsrmagazine.com>.

19. U.S. Franchise Industry Statistics [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.franchisedirect.com>.

2. Nezavisimyj zhurnalistskij biznes-portal “Mind.ua” (2017), Dorogoj opyt: pochemu restorannye seti vse chashhe razvivajutsja po franchajzingu, available at : <https://mind.ua/ru/publications/20179321-dorogoj-opyt-pochemu-restorannye-seti-vse-chashhe-razvivajutsya-po-franchajzingu>.

3. Zarhin, M. (2005), Franchajzing – proizvodenie intellektual'nogo iskusstva, Restorator, vol. 3, pp. 12-13.

4. Kabushkin, N. I. (2000), Menedzhment gostinic i restoranov, Novoe znanie, Minsk.

5. Karbyshev, F. (2005), V polku «bystrogo pitaniya» pribyvaet ili variacii na temu, Restorannaja zhizn', vol. 1, pp. 10-11.

6. Ofitsijnyj sayt konsal'tynhovoї kompanii “Franchise Group”, available at : <https://franchisegroup.com.ua/>.

7. Kotler F., Boujen, Dzh., & Mejkenz, Dzh. (2012), Marketing. Gostepriimstvo. Turizm, 4th ed., JuNITI, Moscow.

8. Ofitsijnyj sayt “Mezhdunarodnogo foruma restorannogo i gostinichnogo franchajzinga “FRANCHITHINK”, available at : <http://franchithink.com/>.

9. Moskvich, T. (2005), Razvitie mirovyh franchajzingovyh setej, Restorannaja zhizn', vol. 20, pp. 8-11.

10. Osoblyvosti rynku restorannoho franchajzynhu v Ukraini (2018), available at : <https://vz.lviv.ua/nevs/370794-osoblyvosti-rynku-restorannoho-franchaizynhu-v-ukraini>.

11. Franchise Group (2018), “Pro franchajzynh”, available at : <http://franchisegroup.tsom.ua/about-tsompany/franchising/>.

12. Proekt “Retailers.ua” (2017), “Restorannyj biznes — drayver razvitija franchajzinga v Ukraine”, available at : <http://retailers.ua/news/menedjment/6827-restorannyiy-biznes--drayver-razvitiya-franchayzinga-v-ukraine>.

13. Novostnoj portal Ukrainy “Delo.ua” (2017), “Rynok restorannyh franshiz v Ukraine dostig 52 mlrd griven”, available at : [https://delo.ua/business/rynok-restorannyh-franshiz-v-ukraine-dostig-52-mlrd-griven-335829/?supdated\\_new=1510496112](https://delo.ua/business/rynok-restorannyh-franshiz-v-ukraine-dostig-52-mlrd-griven-335829/?supdated_new=1510496112).

14. Ofitsijnyj sayt Asotsiatsii Franchajzynhu v Ukraini, available at : <http://franchising.org.ua>.

15. Kompanija “Maresto” (2017), “Franshiza v restorannom biznese - preimushhestva i nedostatki”, available at : [http://maresto.com.ua/articles/franshiza\\_v\\_restorannom\\_biznese\\_preimushchestva\\_i\\_nedostatki/](http://maresto.com.ua/articles/franshiza_v_restorannom_biznese_preimushchestva_i_nedostatki/).

16. Proekt “Biznes Arena” (2017), “Restorannyj franchajzing v Ukraine: otkryt' sobstvennyj restoran za \$30 tys.”, available at : <https://arena.ua/2017/11/22-/restaurant-franchising-in-ukraine/>.

17. Ukrainian Retail Association (2018), “Chuzha marka: iak ukrains'ki ritejlery ta restoratory rozvyvaiut'sia po franchajzinhu”, available at : <https://rau.ua/uk/dosvid/franchise/>.

18. QSR Magazine, available at : <https://www.qsrmagazine.com>.

19. U.S.Franchise Industry Statistics, available at : <http://www.franchisedirect.com>.

## REFERENCES

1. Arkhipov, V. V. (2009), Orhanizatsiia restorannoho hospodarstva, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, available at : [http://tourlib.net/books\\_ukr/arhipov2.htm](http://tourlib.net/books_ukr/arhipov2.htm).



**УДК 339.137.2**

*Транченко Л. В.,*

*д.е.н., проф., завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Уманський національний університет садівництва, м. Умань*

*Школьний О. О.,*

*д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту, Уманський національний університет садівництва, м. Умань*

*Лопатюк Р. І.,*

*к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Вінницький фінансово-економічний університет, м. Вінниця*

*Білецька Н. В.,*

*к.е.н., доц., проректор з навчально-педагогічної роботи, доцент кафедри фінансів, оподаткування та торговельного підприємництва, Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва, м. Вінниця*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

**Анотація.** *Стаття присвячена вивченню конкурентоспроможності, обґрунтовано основні напрями та фактори її підвищення, розглянуто організаційно-економічний механізм управління. Запропоновано технологію управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг, яка дозволяє на основі використання різних методів та інструментарію сформуванню тривалі і стійкі конкурентні переваги, результатом чого буде поліпшення конкурентної позиції підприємств на ринку. Зроблено висновок, що організаційно-економічний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ефективно реалізується в технології управління, тобто в комплексі організаційних заходів, операцій і прийомів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентне середовище, організаційно-економічний механізм, послуги, прибуток, фактори, технології.

*Tranchenko L. V.,*

*Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Affairs, Uman National University of Horticulture, Uman*

*Shkolnyi O. O.,*

*Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Uman National University of Horticulture, Uman*

*Lopatyuk R. I.,*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Vinnytsya Finance and Economics University, Vinnytsya*

*Bilecka N. V.,*

*Ph.D., Associate Professor, Vice-rector on Educational and Pedagogical Work, Associate Professor of the Department of Finances, Taxation and Trade Entrepreneurship, Vinnytsya Institute of Clothing Design and Entrepreneurship, Vinnytsya*

## FEATURES OF MANAGEMENT OF SERVICE SECTOR ENTERPRISES

**Abstract.** *The article is devoted to the study of competitiveness, substantiated the main directions and factors of its increase, considered organizational and economic management mechanism. The technology of management of competitiveness of service sector enterprises is proposed, which allows using various methods and tools to form long-term competitive advantages, which will result in improvement of the enterprises market competitive position. It is concluded that the organizational and economic mechanism of strategic management of enterprise's competitiveness is effectively implemented in the management technology, that is in the complex of organizational measures, operations and techniques aimed at increasing the competitiveness of the service sector enterprise.*

**Keywords:** competitiveness, competitive advantages, competitive environment, organizational and economic mechanism, services, profit, factors, technologies.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-23>

**Постановка проблеми.** Підприємство є основною ланкою всієї економіки, а також рушійною силою створення потрібної суспільству продукції та надання необхідних послуг. У сучасних умовах господарювання, що передбачає самостійність підприємств у питаннях виробничо-господарської діяльності, для більшості з них актуальною стає проблема забезпечення конкурентоспроможності.

На сьогоднішній день для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності вітчизняним підприємствам необхідно, з одного боку, орієнтуватися на зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємств, а з іншого, – постійно підвищувати результативність та удосконалювати процес управління своєю господарською діяльністю. Однак діючий механізм формування конкурентного середовища не забезпечує комплексного вирішення проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що вимагає розробки підходів, методів і технологій управління, які передбачають використання системного підходу, де пріоритетом має бути управління конкурентоспроможністю підприємств.

Розвиток ринкової економіки, зміна вимог до послуг вимагають подальшого теоретичного осмислення і практичної реалізації нових завдань, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Найбільш істотний вклад у розвиток внесли американські та західноєвропейські наукові центри, зокрема: М. Портера, І. Ансоффа, М. Мескона, Ф. Хедоурі, Є. Долана. Відомими є праці В. Антонова, Р. Дорнбуша, Д. Тідда, Л. Фрімена і ряду інших відомих вчених, в яких глибоко досліджено проблеми управління і організації промислового виробництва. Різноманітні аспекти цієї проблематики отримали достатньо серйозну проробку в наукових публікаціях ряду вітчизняних і російських вчених і практиків – Балабанової Л., А. Гальчинського, І. Баневої, Є. Можарової, Піддубної Л., Єгорової Л та ін. Водночас багато теоретичних і науково-прикладних питань управління конкурентоспроможністю в силу їхньої особливої складності і багатогранності залишаються практично

маловивченими і невирішеними, деякі з них є предметом наукових дискусій.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Малодослідженими є проблеми управління розвитку підприємств у сфері послуг. Значною мірою це пов'язане з тим, що довгий час готельно-ресторанний бізнес залишався на периферії наукового та економічного спостереження. Актуальність вказаних проблем зумовила вибір теми дослідження.

**Постановка завдання.** Метою проведених досліджень є формування та реалізація ефективного механізму управління конкурентоспроможністю. Таким чином, дані обставини вимагають постановки завдань дослідження з наукової та практичної точок зору, питань, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, через розробку організаційно-економічного механізму управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентоспроможність – основна властивість організації, без якої неможливо існувати і вести ефективну діяльність в умовах ринкової економіки. На думку М. Портера, “жодна країна, жодна компанія не можуть дозволити собі ігнорувати об'єктивну необхідність конкуренції. Вони повинні намагатися зрозуміти і оволодіти мистецтвом конкурентної боротьби” [15].

В даний час сфера послуг пронизує всі галузі економіки. Сучасні тенденції розвитку у світі свідчать про прискорення темпів зростання сервісної діяльності та про поступове переважання споживання послуг над споживанням товарів, що вимагає особливої уваги до даної діяльності. Проблема конкурентоспроможності підприємств сфери послуг є вкрай важливою і безпосередньо пов'язана з розробкою ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств.

Питання про визначення, структуру, функціонування та інструменти механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на сьогоднішній день залишається дискусійним. В економічній літературі немає єдиного погляду на розуміння сутності організаційно-економічного механізму управління. Аналіз літератури свідчить, що

авторами розглядаються з позицій різних підходів окремі питання, пов'язані з даною проблемою.

Л. Балабанова розглядає організаційний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства як відкриту систему з розробки основних інструментів підвищення конкурентоспроможності, що знаходяться під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і вимог зацікавлених сторін (на "вході"), чільною метою функціонування якої є визначення основних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства [2].

Також з точки зору сучасної теорії управління соціально-економічними системами розглядається механізм управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [9]. Механізм управління дозволяє визначити основні напрями підвищення конкурентоспроможності. Л. Сторова приділяє увагу аналізу інструментів економічного механізму: розробці і використанню методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, активізації продажів за рахунок практичного поліпшення характеристик продукції, формуванню конкурентних переваг за рахунок активізації інноваційних процесів, моделюванню процесу управління конкурентоспроможністю підприємства [9].

М. Мескон, Ф. Хедоурі розглядають питання формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на основі порівняльного аналізу [11]. Створення механізму управління конкурентоспроможністю включає наступні послідовні дії: оцінка результатів діяльності підприємства і задоволеності зацікавлених сторін; оцінка процесів функціонування підприємства, що вимагає поліпшення; зіставлення з процесами еталонного підприємства; виявлення найкращих позицій у діяльності партнера й адаптація до діяльності свого підприємства [13].

В. Антонов розглядає організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства як сукупність елементів, взаємодія яких визначає здатність відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам покупців, протистояти іншим виробникам, що поставляють на ті ж ринки аналогічні товари [1]. Напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства розглянуті на основі процесного підходу. Шляхи вдосконалення організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства розроблені В. Антоновим з урахуванням сучасних стандартів якості серії ISO та систем менеджменту якості, навколишнього середовища, професійної безпеки та охорони праці на основі розвитку інтегрованої системи менеджменту та її екологічної складової.

Г. Безрукова розглядає управління конкурентоспроможністю підприємства як процес, а систему управління конкурентоспроможністю - в якості механізму, який забезпечує цей процес. Основними елементами механізму управління конкурентоспроможністю підприємств, на її думку, є

специфічні принципи управління конкурентоспроможністю організації (орієнтація на споживача, цільова стратегія управління, системність, систематична мотивація), методи планування і стимулювання, підвищення конкурентоспроможності, комплексні цільові програми та органи управління [4].

Ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства неможлива без урахування сфери діяльності. У даному випадку розглядається проблема управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. Послуги – економічне відношення, що виникає з приводу результатів праці, що створює споживчу вартість, яка проявляється у формі корисної дії товару (речі) або самої діяльності для задоволення конкретних, розумних потреб людини [19].

Ринок послуг є різновидом товарного ринку, розвивається за законами ринкової економіки, має специфічні риси, що обумовлює особливий підхід, зокрема до управління підприємствами сфери послуг.

Основними особливостями ринку послуг є [17]:

- висока динамічність ринкових процесів;
- територіальна сегментація;
- висока динамічність обороту капіталу;
- високий ступінь чутливості до зміни кон'юнктури ринку;
- специфіка організації виробництва послуг (великі можливості для гнучкого реагування на зміну ринкової кон'юнктури);
- специфічні особливості організації процесу з надання послуг (розвиток комунікативних зв'язків, підвищені вимоги до професійних якостей, досвіду, рівня кваліфікації, культури й етики виробника);
- значна диференціація послуг;
- невизначеність результату діяльності з надання послуг.

Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і по ефективності виробничої діяльності. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції [18].

Одна з найважливіших властивостей конкурентоспроможності – можливість впливу на неї, тобто нею можливо і потрібно управляти. Управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг – це управління в ринкових умовах своїми конкурентними перевагами, результатом якого є кращі позиції по відношенню до конкурентів і стабільне становище підприємства за рахунок отримання достатнього прибутку, що дозволяє йому розвиватися [16].

Конкурентні переваги – це найкращі індивідуальні числові оцінки ключових показників конкурентоспроможності по досліджуваному підприємству в порівнянні з аналогічними показниками, що мають місце у головних конкурентів [15].

Підвищення конкурентоспроможності підприємству неможливо досягти випадковим чином, необхідна обґрунтована система забезпечення конкурентоспроможності. В основу управління конкурентоспроможністю повинен покладатися стратегічний підхід, який реалізується через механізм управління. Організаційно-економічний механізм управління являє собою систему досягнення цілей управління конкурентоспроможністю, що забезпечують необхідний кінцевий результат. Без створення і вдосконалення даного механізму підприємству в сучасних ринкових умовах не отримати бажаний результат діяльності.

Механізм управління конкурентоспроможністю можна визначити як сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на ринкові процеси, застосовувані керівними органами всіх ієрархічних рівнів для досягнення цілей економічного розвитку елемента економічної системи. Механізм управління розглядається нами як один із аспектів діяльності підприємства [6]. На наш погляд, механізм управління конкурентоспроможністю включає в себе наступні структурні елементи (табл. 1):

- цілі управління (бажаний результат діяльності, який має бути досягнутий у межах деякого інтервалу часу);
- фактори управління (фактори конкурентоспроможності, на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей);
- організаційна структура управління;
- ресурси управління (матеріально-технічні, фінансові, соціальні, інституційні та інші, при використанні яких реалізується обраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети);
- методи впливу на фактори (напрями, інструментарій).

Управління конкурентоспроможністю підприємства повинно здійснюватися не тільки у короткостроковому аспекті (тактичне управління), а й на довгостроковий період (стратегічне управління). Елементом організаційно-економічного механізму є постановка цілей. Цілями управління виступає оперативна, тактична і стратегічна конкурентоспроможність. Розглядаючи діяльність підприємства, слід зазначити, що на оперативному рівні конкурентоспроможність забезпечується конкурентоспроможністю наданих послуг, на тактичному – стабільним фінансово-господарським станом підприємства, на стратегічному – інвестиційною привабливістю.

В основу системи управління конкурентоспроможністю підприємства через організаційно-

економічний механізм покладається управління факторами конкурентоспроможності. Впливаючи на такі фактори, підприємство може управляти рівнем своєї конкурентоспроможності, покращуючи при цьому конкурентні позиції на ринку. Фактор конкурентоздатності – безпосередня причина, наявності якої необхідно і достатньо для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності. Під впливом фактора змінюється критерій конкурентоспроможності. Критерій – ознака, на підставі якої проводиться оцінка.

Найбільш важливою з точки зору системного підходу є можливість розподілу факторів залежно від джерел походження на внутрішні і зовнішні. Зовнішні - соціально-економічні та організаційні відносини, що дозволяють підприємству створювати послуги, більш привабливі для клієнтів. Зовнішні чинники відображають умови, до яких підприємство повинно адаптуватися. Зовнішні чинники поділяються залежно від рівня впливу на мегарівень (світове господарство), макрорівень (державу), мезорівень (місто і регіон) і мікрорівень (підприємство). Дані фактори не контролюються підприємством. Внутрішні чинники – можливості самого підприємства щодо забезпечення власної конкурентоспроможності, вони визначають ефективність процесу пристосування до викликів, загроз, можливостей зовнішнього середовища [12].

Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає створення на підприємстві організаційної структури, що здійснює маркетингову діяльність. Організаційна структура маркетингової діяльності – сукупність служб, відділів, підрозділів, у складі яких є працівники, що займаються такою діяльністю. Організаційні структури маркетингу залежать від ресурсів, якими володіє підприємство, специфіки продукції та ринків, від сформованої структури управління. Основними видами організаційних структур служби маркетингу є функціональна, товарна, ринкова, товарно-ринкова (матрична), функціонально-товарна, функціонально-ринкова організація служби маркетингу.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе методи впливу. В загальнонауковому плані метод (від грец. Methodos – шлях дослідження, теорія, вчення) – “спосіб досягнення будь-якої мети, вирішення конкретного завдання; сукупність прийомів або операцій практичного і теоретичного освоєння (пізнання) дійсності” [4]. Метод управління – спосіб впливу суб’єкта на конкретний об’єкт управління, за допомогою якого досягаються цілі, вирішуються поставлені завдання.

Таблиця 1

**Елементи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг**

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства				
Цілі: оперативна, тактична, стратегічна, конкурентоспроможність	Фактори управління (зовнішні і внутрішні)	Організаційна структура управління	Ресурси (трудова, матеріально-технічні, фінансові, соціальні, інституційні тощо)	Методи впливу (напрями, інструментарій)

Визначення напрямів управління конкурентоспроможністю є важливим елементом у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг. Напрями можуть бути визначені на підставі цільових сегментів з точки зору сприйняття зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентоспроможності. Варто враховувати, що підприємство належить до сфери послуг, тому напрямом управлінських впливів на фактори конкурентоспроможності необхідно здійснювати за допомогою заходів, базованих на вдосконаленій концепції marketing-mix («7Р»), що включає в себе наступні елементи: послуга, ціна, місце, просування, люди, процес надання послуг, фізичне оточення послуги [11].

Формування механізму управління конкурентоспроможністю має спиратися на сукупність принципів системності, цільової спрямованості, урахування специфіки діяльності, інформаційного забезпечення, використання сучасних технологій та інструментів, комплексної оцінки факторів. Особливе значення в процесі управління конкурентоспроможністю мають принципи інноваційності, корпоративності, креативності, інтегрованості.

Визначившись зі структурою механізму управління, необхідно розробити модель, яка враховувала б особливості підприємства і його положення на ринку. До вирішення даної проблеми необхідно підходити системно і комплексно. Організаційний механізм системи визначає склад класифікованих за характером і змістом зв'язків компонентів системи, обумовлених структурою відносин управління. Послідовність впорядкованих зв'язків, скоординована стосовно цілей системи і структури процесу прийняття рішень, визначає організаційний механізм управління [8].

Економічний аспект несе в собі змістовну основу, описує робочі елементи, що входять у

механізм, організаційний – представляє функціональну сторону, описує, як функціонують елементи механізму. Обов'язковими елементами будь-якого організаційно-економічного механізму є суб'єкти управління, організаційні форми їх взаємин, об'єкти управління, економічні методи, результати управління, опис умов управління [14].

Ефективність механізму управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає виконання певних вимог, що пред'являються до підприємств даної сфери, організаційно-економічної моделі діяльності підприємства, форм і методів оцінки ефективності управлінських рішень. Вхід системи управління конкурентоспроможністю підприємств послуг представлений різними ресурсами (фінансовими, трудовими, матеріальними, інформаційними, організаційними), вимогами замовників, законодавством у галузі діяльності. Наше завдання – підвищення рівня конкурентоспроможності, тому вихід має бути представлений конкурентними перевагами чи перевагою над конкурентами в економічній, технічній, організаційній, маркетинговій сферах діяльності підприємства. Результати можуть бути виміряні в таких показниках, як додатковий прибуток, висока рентабельність, обсяг продажів, ринкова частка, лояльність клієнтів, задоволеність замовників, висока якість послуг.

Технологія управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою раціональну й логічну послідовність прийнятих управлінських рішень і здійснюваних дій. Базуючись на цій технології, підприємство може вибудовувати обґрунтовані прогнози можливих змін, вносити уточнення при виборі конкретних стратегій у свою поточну діяльність та вирішувати практично завдання з управління своєю конкурентоспроможністю (табл. 2).

Таблиця 2

### Технологія управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг\*

Етапи	Заходи
1	2
1. Стратегічний аналіз ситуації на ринку послуг	Аналіз зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища. Аналіз специфічних факторів ринку послуг.
2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства	Визначення показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Визначення основних чинників конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. Визначення цільових сегментів для виявлення напрямів управління конкурентоспроможністю.
3. Визначення цілей управління конкурентоспроможністю підприємства	Стратегічні орієнтири управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначення мети управління конкурентоспроможністю підприємства.
4. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності	Аналіз можливих стратегій. Вибір оптимальної стратегії.

1	2
5. Вибір методів і засобів досягнення цілей та реалізації стратегії	Вибір методів з урахуванням особливостей керованого об'єкта. Вибір методу за змістом. Вибір методів за організаційною формою. Визначення засобів.
6. Планування заходів з реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності	Визначення конкурентних переваг і нормативів конкурентоспроможності. Розробка стратегічного плану з реалізації стратегії.
7. Організація виконання заходів щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності	Розробка програми виконання стратегії. Реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності.
8. Контроль і координування виконання конкурентної стратегії	Контроль виконання стратегії. Координування виконання стратегії.
9. Оцінка реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності	Експертна оцінка рівня реалізації стратегії конкурентоспроможності. Оцінка економічної ефективності

\*Розробка автора на основі [2; 4; 7]

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Представлена технологія управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг була розроблена й апробована з метою ефективного функціонування запропонованого нами організаційно-економічного механізму управління, яка дозволяє на основі використання різних методів та інструментарію сформулювати тривалі і стійкі конкурентні переваги, результатом чого буде поліпшення конкурентної позиції підприємства на ринку. Технологія дозволяє визначити цільові сегменти підприємства, рівень конкуренції на ринку конкретних послуг регіону, провести аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства, виявити основні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, оцінити ефективність запропонованих заходів.

Створення і вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства – неодмінна умова управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг, результатом чого є забезпечення і зміцнення його конкурентних переваг.

На основі вищевикладеного можна зробити наступні висновки:

- ринок послуг є різновидом товарного ринку, має специфічні риси, що обумовлює особливий підхід до управління підприємствами сфери послуг;
- одна з найважливіших властивостей конкурентоспроможності - можливість впливу на неї, тобто нею можливо і потрібно управляти;
- управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг - це управління в ринкових умовах своїми конкурентними перевагами;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства реалізується через механізми управління;
- механізм управління конкурентоспроможністю можна визначити як сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на ринкові процеси, застосовувані керівними органами всіх ієрархічних рівнів для досягнення цілей

економічного розвитку елемента економічної системи;

- механізм управління конкурентоспроможністю включає в себе: цілі управління, фактори управління, організаційну структуру управління, ресурси, методи впливу;

- в основу системи управління конкурентоспроможністю підприємства покладається управління факторами конкурентоспроможності;

- реалізація управління конкурентоспроможністю вимагає організаційного супроводу;

- при розробці моделі управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати особливості діяльності підприємства і його становище на ринку;

- організаційно-економічний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ефективно реалізується в технології управління, тобто в комплексі організаційних заходів, операцій і прийомів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Антонов В. Б. Оцінка ефективності структурних трансформацій залучення прямих іноземних інвестицій в Україні / В. Б. Антонов // Регіональна економіка. – 2010. – № 3. – С. 85-93.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібн. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД “Професіонал”, 2006. – С. 332.
3. Банева І. О. Організаційно-економічний зміст та структура адаптивного механізму в трансформаційний період розвитку сільськогосподарських підприємств / Банева І. О. // Ефективна економіка. – 2012. – № 5-34.
4. Безрукова Т. Л. Управление конкурентоспособностью предпринимательской организации : монография / Т. Л. Безрукова, Е. И. Сапронов, С. С. Морковина. – М. : КноРус, 2008. – 163 с.

5. Гальчинський А. Економічний розвиток: методологія оновленої парадигми / А. Гальчинський // Економіка України. – 2012. – № 5. – С. 4-17.
6. Дзина М. А. Теоретические основы формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия / М. А. Дзина // Культура народов Причерноморья. - 2006. – № 95. – 118-126 с.
7. Долан Э. Д. Рынок: микроэкономическая модель [Текст] / Э. Д. Долан, Д. Е. Линдсей ; [пер. с англ. В. Лукашеви]. — М. : [б.в.], 1996. — С. 496.
8. Дорнбуш Р. Макроекономіка [Текст] / Р. Дорнбуш, С. Фішер. – К. : Основи, 1996. – С. 814.
9. Егорова Л. С. Управление конкурентоспособностью предприятия / Л. С. Егорова, А. А. Макарычев // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. - 2008. – № 6. – С. 316-322.
10. Ліндсей Ф. А. Перебудова в промисловості: Американський досвід [Текст] / Ф. А. Ліндсей, А. Франклин – К. : [б.в.], 1996. – С. 36. – Моніторинг економіки України.
11. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Хедоури Ф.; [пер. с англ.]. - [3-е изд.]. – М. : Дело, 2009. – 692 с.
12. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика [Текст] / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю ; пер. Е. С. Иванова [и др.]. – К. : ХаГар, 1998. – С. 785.
13. Можарова Е. Е. Совершенствование организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия / Е. Е. Можарова // Вестник Государственного университета управления. – 2009. – № 13. – С. 297-302.
14. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання управління : монографія / Л. І. Піддубна // Вісник ХНТУ. – Харків, 2007. – № 5. – 368 с.
15. Портер М. Конкуренция / Портер М.; [пер. с англ.]. – М. : Изд. дом “Вильямс”, 2005. - 608 с.
16. Тідд Д. Managing innovation. John wiley & Sons, LTD / Тідд Д., Бессант Д., Павітт К. – Chichester, 2001. – P. 38.
17. Фрімен К. The Economics of industrial innovation; 2nd edn. Frances Pinter / Фрімен К. – London, 1982. – P. 38.
18. Maslow A. The need to know and the fear of knowing / Maslow A. // Journal of General Psychology. – 1963. – № 68. – P. 111–124.
19. Thomson K. R. Cases in Management / Thomson K. R., Mathys N. J. – Boston : Houghton Mifflin Company, 1990. – 352 p. Lindsey.
2. Balabanova, L. V. and Kholod, V. V. (2006), Stratehichne marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstv, VD “Profesional”, K., s. 332.
3. Banieva, I. O. (2012), Orhanizatsijno-ekonomichnyj zmist ta struktura adaptivnoho mekhanizmu v transformatsijnyj period rozvytku sil's'kohospodars'kykh pidprijemstv, Efektyvna ekonomika, № 5-34.
4. Bezrukova, T. L. Sapronov, E. I. and Morkovina, S. S. (2008), Upravlenie konkurentosposobnost'ju predprinimatel'skoj organizacii, KnoRus, M., 163 s.
5. Hal'chyns'kyj A. (2012), Ekonomichnyj rozvytok: metodolohiia onovlenoi paradyhmy, Ekonomika Ukrainy, № 5, s. 4-17.
6. Dzina, M. A. (2006), Teoreticheskie osnovy formirovanija mehanizma upravlenija konkurentosposobnost'ju predprijatija, Kul'tura narodov Prichernomor'ja, № 95, 118-126 s.
7. Dolan, Je. D. and Lindsej, D. E. (1996), Rynok: mikroekonomicheskaja model' [Tekst], M., [b.v.], c. 496.
8. Dornbush R. and Fisher S. (1996), Makroekonomika [Tekst], Osnovy, K., s. 814.
9. Egorova, L. S. and Makarychev, A. A. (2008), Upravlenie konkurentosposobnost'ju predprijatija, Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo, № 6, s. 316-322.
10. Lindsej, F. A. and Franklyn A. (1996), Perebudova v promyslovosti: Amerykans'kyj dosvid [Tekst], [b.v.], K., s. 36. - Monitorynh ekonomiky Ukrainy.
11. Meskon, M. H. and Hedouri F. (2009), Osnovy menedzhmenta, 3nd ed, Delo, M., 692 s.
12. Makkonnell, K. R. and Brju, S. L. (1998), Jekonomiks: principy, problemy i politika [Tekst], HaGar, K., s. 785.
13. Mozharova, E. E. (2009), Sovershenstvovanie organizacionno-jekonomicheskogo mehanizma upravlenija konkurentosposobnost'ju predprijatija, Vestnik Gosudarstvennogo universiteta upravlenija, № 13, s. 297-302.
14. Piddubna, L. I. (2007), Konkurentospromozhnist' ekonomichnykh system: teoriia, mekhanizm rehuliuвання upravlinnia, Visnyk KhNTU, Kharkiv, № 5, 368 s.
15. Porter M. (2005), Konkurencija, Izd. dom “Vil'jams”, M., 608 s.
16. Tidd D., Bessant D. and Pavitt K. (2001), Managing innovation. John wiley & Sons, LTD, Chichester, p. 38.
17. Frimen K. (1982), The Economics of industrial innovation; 2nd edn. Frances Pinter, London, p. 38.
18. Maslow A. (1963), The need to know and the fear of knowing, Journal of General Psychology, № 68, p. 111–124.
19. Thomson, K. R. and Mathys, N. J. (1990), Cases in Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 352 p. Lindsey.

## REFERENCES

1. Antonov, V. B. (2010), Otsinka efektyvnosti strukturnykh transformacij zaluchennia priamykh inozemnykh investytsij v Ukraini, Rehional'na ekonomika, № 3, s. 85-93.

УДК 659.118.1 : 658.87

Шалева О. І.,

к.е.н., доц., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## МЕРЧАНДАЙЗИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ІМПУЛЬСНИХ ПОКУПОК У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

**Анотація.** У статті визначено сутність і завдання мерчандайзингу та необхідність застосування його інструментів для підвищення ефективності діяльності роздрібних торговельних підприємств шляхом стимулювання імпульсних покупок. Охарактеризовано зміст поняття “імпульсна покупка”, досліджено фактори, які сприяють їх здійсненню, та види таких покупок. Проведено аналіз структури імпульсних покупок як в Україні, так і за кордоном. Виявлено особливості впливу на попит споживачів таких заходів мерчандайзингу, як система розміщення товарів у торговому залі; їх викладка на полицях торговельного обладнання; застосування відповідного світлового, кольорового, звукового й ароматичного оформлення; використання POS-матеріалів та інструментів психологічного впливу. Визначено перспективні напрями застосування цифрових технологій для стимулювання імпульсних покупок і проблеми, з якими стикаються вітчизняні ритейлери при впровадженні інструментарію мерчандайзингу в свою практичну діяльність.

**Ключові слова:** мерчандайзинг, імпульсна покупка, попит, викладка, візуальний мерчандайзинг, звуковий мерчандайзинг, аромерчандайзинг, POS-матеріали.

Shaleva O. I.,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## MERCHANDAZING TECHNOLOGIES OF IMPULSE PURCHASES STIMULATION IN RETAIL TRADE

**Abstract.** The essence and objectives of merchandising and the necessity of using its tools for increasing the efficiency of retail trade enterprises by stimulating impulse purchases were determined in this article. The content of the concept of “impulse purchase” was characterized, promoting factors of their implementation and types of impulse purchases were investigated. The analysis of the structure of impulse purchases in Ukraine and abroad was carried out. The peculiarities of influence on consumer demand by such instruments of merchandising as the system of goods placing in the trading floor; it's displaying in the commercial equipment; appropriate light, color, sound and aroma design, POS-materials tools of psychological impact's using. The perspective directions of digital technologies application for stimulation of impulse purchases and problems faced by domestic retailers during the introduction of merchandising tools in their practical activity are determined.

**Key words:** merchandising, impulse purchase, demand, presentation, visual merchandising, sound merchandising, aroma merchandising, POS materials.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-24>

**Постановка проблеми.** Сучасна роздрібна торгівля характеризується жорсткою конкуренцією, активними темпами розвитку позамагазинних форм продажу, особливо електронної комерції, появою нових інноваційних форм торгівлі. Все це спонукає власників торговельних підприємств докладати значних зусиль для залучення й утримання покупців, у тому числі й шляхом застосування

різних методів і прийомів у місцях продажу, зокрема використанням технологій мерчандайзингу.

Французький інститут мерчандайзингу (Institut Français du Merchandising) визначає поняття мерчандайзингу як сукупність досліджень і прикладних методів, які застосовуються ритейлерами та виробниками з метою підвищення рентабельності торгової точки та збільшення збуту шляхом постійної адаптації асортименту до вимог ринку й адекватного



представлення товарів [1]. “Туру” маркетингу Котлер Ф. охарактеризував мерчандайзинг як комплекс заходів, що спрямовані на привернення уваги покупців, наприклад проведення “public relations”, розміщення товарів у торговому залі, оформлення торгових прилавків, розповсюдження рекламних проспектів, плакатів тощо [2]. Велхофф А. та Массон Ж.-Е. трактують сутність мерчандайзингу таким чином: “Мерчандайзинг – сукупність методів і технік, об’єднаних з метою активізувати роль товару в процесі продажу за допомогою оптимізації його представлення й оточення і тим самим підвищити його рентабельність” [3, с. 35]. Відповідно, основні завдання мерчандайзингу полягають в ефективному представленні товарів, їх активному просуванні, збільшенні чисельності лояльних покупців та, в підсумку, – в підвищенні економічної ефективності роздрібних торговельних підприємств.

Переважну більшість асортименту універсального магазину складають товари повсякденного попиту. Незважаючи на значні обсяги продажу, для них часто характерні невисокий рівень прибутковості та великі витрати, пов’язані з транспортуванням і зберіганням. Стратегічна перевага товарів повсякденного попиту полягає в тому, що, забезпечуючи основний потік покупців, вони сприяють продажу інших товарів, які самостійно продаватися не можуть, проте є значущими для успішного функціонування торговельного підприємства.

Зазвичай товари, що формують основну масу прибутку магазину, не є самостійними товарними групами та не залучають покупців. Дослідження Міжнародної асоціації маркетингу в ритейлі POPAI (Point-of-Purchase Advertising Institute) свідчать, що чітко заплановані покупки в середньому складають лише 30% загального обсягу продажів, 8-10% припадає на покупки альтернативні, а 60% – на спонтанні чи імпульсні. При цьому, навіть якщо придбання товару попередньо обдумане та заплановане, 7 із 10-ти покупців приймають остаточне рішення про вибір товару певного виробника безпосередньо в торговому залі [4]. Натомість за даними брендингового агентства Integer Group 90% покупців здійснюють незаплановані покупки при кожному відвідуванні магазину.

Тому застосування технологій мерчандайзингу в цьому разі повинно сприяти активному здійсненню спонтанних (імпульсних) покупок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику мерчандайзингу активно досліджувала значна кількість зарубіжних авторів, зокрема Алесіна С.; Бузукова К.; Вакурова Н.; Варлей Р.; Гузевіч Н.; Загребельна Н.; Іваненков І.; Канаян К. і Канаян Р.; Кіннан У.; Карабан Л.; Колборн Р.; Морган Т.; Парамонова Т.; Рамазанов І.; Сенд Г.; Сисоєва С.; Таборова А. та ін. Серед вітчизняних публікацій у цій сфері слід відзначити праці Антоненка Е., Божкової В., Івченка Б., Калугіної Н., Капінус Л., Мельник І., Мигаль О., Павлової С., Тягунової Н, Хом’яка Ю. тощо. Однак переважно всі ці автори досліджували узагальнені теоретичні та

прикладні засади мерчандайзингу у роздрібній торгівлі, в той час як специфіка окремих проблемних його сфер (зокрема, стимулювання імпульсних покупок) практично не досліджувалася.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у комплексному дослідженні особливостей здійснення та стимулювання імпульсних покупок завдяки застосуванню технологій мерчандайзингу та їх впливу на економічну ефективність сучасних роздрібних торговельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Імпульсна покупка (impulse purchase) – це придбання товару, здійснене під впливом зовнішніх спонукальних факторів, рішення про яке покупець приймає безпосередньо в точці продажу. Імпульсні покупки жодним чином не можна вважати неусвідомленими, однак чітких планів стосовно придбання певних товарів покупець не має. Зазвичай імпульсна покупка здійснюється у тому випадку, коли покупець відчуває потужну спонуку купити будь-який товар з представленого асортименту. Такий вплив викликає швидку зміну настрою, що виражається у бажанні купити цей товар і супроводжується тимчасовою втратою самоконтролю. Особливо сильно ефект імпульсності діє у великих магазинах самообслуговування (супер- і гіпермаркетах). Серед факторів, що сприяють імпульсним покупкам, експерти називають: максимальну широту асортименту; можливість вибору; зовнішній вигляд, колір та форму упаковки; зовнішні споживчі властивості товару (зовнішній вигляд, запах, колір тощо); спеціальні заходи торгового маркетингу, що проводяться в місцях продажу; технології мерчандайзингу.

Однак, незважаючи на те, що стимулювання імпульсних покупок вигідне як для ритейлера, так і для покупця, необхідно врахувати, що покупець повинен отримати відчуття потрібності та вигідності товару та не жалкувати про витрачені гроші та час, інакше він не захоче повертатися в магазин.

Розрізняють такі види імпульсних покупок:

1. Імпульсно-запланована – товари, стосовно придбання яких покупець попередньо прийняв рішення, але його реалізація залежить від часу та/або місця покупки, наявної товарної пропозиції тощо.

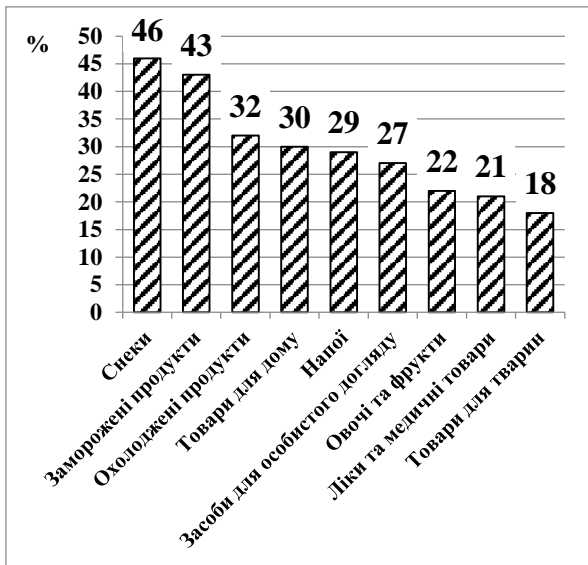
2. Імпульсно-нагадувальна – товари, побачивши які, покупець згадав про необхідність їх придбання.

3. Імпульсно-спонукальна – товари, які покупець побачив уперше, проте їх придбання стимулюється бажанням спробувати новинку.

Найчастіше імпульсні товари володіють такими властивостями, як зовнішня привабливість, невеликі розміри або подільність (упакування невеликої кількості продукту), максимальні демонстраційні властивості, здатність приносити задоволення. Чим більше згаданих властивостей притаманно товару, тим вищим рівнем спонтанності характеризується попит на нього.

Структуру попиту імпульсних покупок за даними досліджень провідної міжнародної маркетингової компанії Nielsen Holdings демонструє рис. 1 [5]. У вітчизняній практиці до товарів

імпульсного попиту передусім належать жуйки, шоколадні батончики, цукерки та інші солодощі в невеликому упакуванні, печиво, тістечка та інша свіжа випічка, готова їжа, риба та морепродукти, м'ясопродукти і ковбасні вироби, чипси і снеки, солодкі газовані напої.



**Рис. 1. Частка імпульсних покупок у загальному обсязі продажів**

Крім того, спонтанно можуть придбаватися не лише товари повсякденного попиту, але й дорогі елітні речі – їх переважно купують з метою звільнення від стану напруги, до якого призводять нерішучість і тривалі роздуми стосовно доцільності придбання. Тому можна стверджувати, що правильне застосування маркетингових та мерчандайзингових технологій дає емоційний імпульс переважній більшості товарів. Головне завдання мерчандайзера в цьому разі полягає у формуванні й актуалізації відповідного імпульсу, спрямовуючи його на певний товар.

Статистика свідчить, що імпульсні покупки здійснюють, насамперед, одинокі люди, особливо жінки та молодь. Деяко менше спонтанно купують сімейні пари, а найменше – сім'ї з дітьми. Така ситуація прямо пов'язана із зміною пріоритетів та потреб цих цільових груп споживачів, тому для стимулювання збуту потрібно враховувати особливості зонування та викладки товарів імпульсного попиту.

За даними вищезгаданої компанії Nielsen Holdings частка імпульсних покупок у разі, якщо покупці переміщуються по периметру торгового залу, складає в середньому 25%, у той час як при переміщенні до центру цей показник зростає до 35%. Система розміщення обладнання в торговому залі, яка дозволяє спрямовувати покупців до імпульсних товарів і, таким чином, підвищувати економічну ефективність функціонування торговельного підприємства, в мерчандайзингу має назву “золотого трикутника”. “Золотий трикутник” – це принцип розміщення товарів, відповідно до якого

покупець у торговому залі переміщується за чіткою траєкторією: вхід – потрібний товар – каса. Основна функція “золотого трикутника” полягає в тому, щоб спонукати покупця провести якомога більше часу в магазині, долаючи найдовший шлях. При цьому на шляху до бажаних товарів та назад до каси покупець максимально візуально охоплює торговий асортимент.

Для побудови “золотого трикутника” найчастіше застосовується така послідовність дій:

1. ABC-аналіз за товарними категоріями магазину (у т. ч. укрупненими).

2. Визначення найбільш популярних товарів.

3. Розробляється таке технологічне планування торгового залу, в якому вітрини з найбільш популярними товарами розміщуються у протилежних його частинах.

4. Поблизу основних товарів поруч розміщуються товари додаткові та супутні (наприклад, м'ясо та спеції, принтери та витратні матеріали до них).

Крім того, супутні товари слід розміщувати так, щоб покупець помічав їх лише після основних, а також їх доцільно супроводжувати цінниками з додатковими спонукальними написами – наприклад, “Не забудьте придбати!”.

Крім того, в мерчандайзингу існують поняття “гарячих” і “холодних” зон у торговому залі, знання принципів розміщення яких також сприяє підвищенню обсягів продажу товарів імпульсного попиту в середньому від 15% до 25% [6]. “Гарячі” зони – це ділянки торгового залу, для яких характерні високі показники продажу й оборотності. “Холодні” (“мертві”) зони, навпаки, покупок оминають, тому обсяг товарообороту тут менший за відповідний середньомагазинний показник.

Традиційно “гарячими” зонами є місця біля кас, периметр торгового залу, особливо його права сторона, а також торці стелажів та місця перетину потоків покупців. Збільшити обсяги продажу товарів імпульсного попиту можна шляхом їх представлення саме в цих частинах торгового залу. Водночас ідеальних результатів можна досягти лише при застосуванні комплексного підходу, коли один і той самий імпульсний товар розміщується в кількох “гарячих” зонах.

Окремі специфічні моменти пов'язані з розміщенням у “гарячих” зонах імпульсних товарів, які орієнтовані на зацікавленість та бажання дітей: солодощів, жуйок, невеликих іграшок тощо. Саме їх мерчандайзери традиційно розміщують на стійках поблизу кас, небезпідставно вважаючи, що коли батьки нічого не обрали для дитини в торговому залі, то біля каси обов'язково зроблять це. Крім того, біля кас зазвичай викладають дрібні товари, які практично губляться в різноманітті асортименту торгового залу – цигарки, запальнички, кавові напої в стійках, бульйонні кубики тощо.

“Холодні” зони торгового залу, своєю чергою, знаходяться зліва від основного потоку покупців. Особливо негативно на динаміку продажу товарів імпульсного попиту впливає їх розміщення безпосередньо біля зони входу, в кутках залу, глухих

кутах рядів торгового обладнання і далеко розміщених зонах.

У магазинах з невеликою торговою площею існують певні особливості переміщення покупців у торговому залі, що безпосередньо впливає на дислокацію “гарячих” і “холодних” зон і, відповідно, на розміщення в них товарів імпульсного попиту. Зокрема, якщо вхідні двері відчиняються направо, то відвідувачі попрямують вліво і навпаки. У тому ж разі, якщо магазин має кілька поверхів, практика свідчить, що до другого поверху доходить 60-70% усіх покупців, а вже до третього – лише 30-40%. Саме тому у великих торгових центрах групи товарів розміщуються за поверхами, а найбільш привабливі для покупця товари представлені на 2-3 поверхах. Крім того, слід врахувати, що покупця легше спонукати піднятися поверхом вище, ніж спуститися донизу.

При розміщенні товарів на полицях торгового обладнання також існують чимало значущих моментів, які спонукають покупців робити спонтанні покупки. Найбільш “імпульсними” місцями є полиці на рівні очей і рук покупців (приблизно 1,5 м від рівня підлоги). Вони найбільш зручні для візуального сприйняття та формують значну частку товарообороту будь-якого магазину. Зазвичай на такі полиці викладають товари, що користуються хорошим попитом, або які потрібно швидко продати. Товари, які знаходяться на верхніх полицях, продаються набагато гірше, а товари, розміщені на нижніх, взагалі формують не більш ніж 5% від обсягу продажу. Тому переміщення товару на іншу, “активнішу” полицю дозволяє суттєво покращити показники його реалізації (за оцінками практиків – у межах 30-80%) [7].

Крім таких традиційних прийомів, мерчандайзери досить часто використовують професійні, хоча іноді й не зовсім чесні, “лайфхаки”. Наприклад, для того, щоб активізувати попит на товар, його не розпаковують повністю, а виставляють у торговому залі в коробках або ящиках, створюючи масову ілюзію того, що товар швидко розбирають і працівники торгового залу навіть не встигають розміщувати його на полицях. Таким чином, покупець фактично піддається стадному інстинкту та відчуває можливість подальшого дефіциту, а зробивши покупку, отримує задоволення від того, що встиг придбати настільки популярний товар. Подібний прийом ефективно спрацьовує у передсвяткові періоди для активізації попиту на товари відносно високої цінової категорії, у той час як до більш дешевих аналогічних товарів особливої уваги не привертають. Також у продовольчих супермаркетах і магазинах побутової техніки створюють ілюзію надлишку товарів, виставляючи на верхніх полицях обладнання (де зазвичай зберігається товарний запас) багато ящиків, коробок з-під товару.

Одним із видів мерчандайзингу є мерчандайзинг візуальний, основним завданням якого є ефективна візуальна презентація товарів за правилами зорового сприйняття. У той же час мерчандайзинг поведінковий призначений для створення комфортної для покупців атмосфери в місцях продажу товарів. Його

інструментами є звукове та кольорове оформлення магазину, використання ароматів, освітлення, вказівники тощо. Комбінація принципів візуального та поведінкового мерчандайзингу дає позитивні результати стосовно збільшення кількості та частоти спонтанних придбань товарів.

Так, товари імпульсного попиту необхідно додатково виділяти візуально, наприклад за допомогою оригінальної викладки (гіркою, пірамідою тощо). Найпростішим мерчандайзинговим прийомом при викладенні імпульсного товару в цьому випадку є розміщення товарів на полиці лінійно, а одна з упаковок висувається вперед. Таким чином, товар візуально виділяється та активніше притягує увагу потенційного покупця.

Важливе значення має і колір упаковки товарів. Найбільш сприятливими для імпульсних покупок вважаються пастельні кольори (рожеві, салатові, лимонні, світло-бузкові), а також відтінки коричневого (бежеві, коричнюваті, темно-зелені з коричневим відтінком). Пастельні кольори асоціюються з інфантильністю, створюють ілюзію “ляльковості” та переважно підходять для рутинних товарів. Відтінки ж коричневого символізують затишок, приємний процес споживання, тому підходять практично для всіх товарів. Крім того, теплі кольори (на відміну від холодних) приваблюють покупців і підвищують їх активність.

Зони товарів імпульсного попиту розміщують у добре освітлених місцях, застосовуючи при цьому прийоми світлового дизайну. Тут рекомендується застосовувати акцентне освітлення, що виділяє певну категорію товарів, причому полиці можуть підсвічуватися як зсередини, так і зверху. Для створення додаткового ефекту освітленості та підкреслення глибини ряду за полицею можна встановити дзеркало. Як наслідок, потенційний покупець підсвідомо підходить туди, де яскравіше освітлення, та починає розглядати пропонувані товари [8].

На музичний фон у торговому залі звертають увагу понад 70% покупців, а майже 50% з них приємне звукове оформлення стимулює до здійснення покупок. Крім того, вплив музики залежить від того, чи відповідає вона демографічному складу покупців (наприклад, у магазинах з товарами для молоді повинна звучати енергійна, швидка музика, а з дитячими товарами доцільними є мелодії з улюблених мультфільмів), концепції магазину та пропонованому асортименту товарів. Тому для продуктивних магазинів рекомендується не надто гучна та розмірена музика, завдяки чому покупці будуть більше часу перебувати в магазині та зроблять більше покупок. Однак швидка музика використовується в години пік, щоб прискорити рух покупців і запобігти чергам.

Слід врахувати, що використовувати звичайні диски з музичними записами зазвичай не рекомендується, а тим більше недоцільним є транслявання FM-станцій, оскільки покупці можуть відволікатися на розмови ведучих, новини. У той же час аудіооголошення інформують їх про акції, розпродажі тощо та стимулюють до здійснення імпульсних покупок.

Аромати ефективно впливають на підсвідомість людини, спонукаючи до більш емоційних рішень, у тому числі й до придбання товарів. За дослідженням вчених Падернборнського університету (Universität Paderborn) у Німеччині, час перебування покупців в “ароматизованих” магазинах збільшується майже на 16%, готовність купувати – на 15%, а частка продажу імпульсних товарів – на 6%. Крім того, жінки, які складають більшу частину покупців, гостріше за чоловіків реагують на запахи. За допомогою ароматів можна навіть традиційно “холодні” зони зробити “гарячими”. Також аромерчандайзинг допомагає позбутися неприємних запахів, які спочатку нейтралізують, а потім замінюють на інші, схожі “за змістом”, однак більш приємні. Наприклад, важкий земляний запах у відділі овочів можна замінити ароматом свіжого яблука, цитрусових чи ягід. Позитивний ефект дає ароматизація товарів, які загалом не пахнуть. Так, ароматизація прилавків з копченостями в вакуумному пакуванні в італійських магазинах у свій час збільшила обсяги продажу в 3 рази. Однак у відділі консервів запах риби може нашкодити покупців на думку про неякісний продукт, тому більш доцільним у цьому разі буде використання запаху моря.

POS-матеріали, або POSM (від англ. Point of sales materials) – це елементи рекламного оформлення, що розміщуються в місцях продажу. Вони допомагають привертати увагу потенційних покупців до товару, підвищують їх лояльність та інформують їх про властивості пропонованих товарів. Найкращим видом POS-матеріалів для просування товарів імпульсного попиту є корпоративний дисплей (рис. 2), де покупцеві можна комплексно продемонструвати логотип бренду, корпоративний стиль, вдалу викладку та підсвітку тощо. Однак у невеликих магазинах зазвичай не практикують розміщення корпоративних дисплеїв, а якщо й розміщують, то не завжди чітко дотримуються правил викладки.



Рис. 2. Зразок оформлення корпоративного дисплея при продажу товарів імпульсного попиту

Фактично завданням POS-матеріалів у невеликих магазинах є привертання уваги покупців до товару серед невеликої кількості полиць, які часто бувають переповнені. В такому разі доцільним є

застосування дрібних форм POS-матеріалів (шелф-токерів, воблерів, нексенглерів, мінімобайлів, плакатів тощо). Такі ж засоби доцільно використовувати в магазинах, які реалізують товари через прилавок. Спонукаючи до здійснення покупки можуть і засоби зовнішнього оформлення, котрим (у більшості випадків) не приділяють належної уваги в невеликих магазинах. Зокрема, вітрини таких магазинів часто наглухо закриті, оскільки власники вважають їх недостатньо інформативними власне через невеликий розмір. Тому у вітринах рекомендується розміщувати крупні мобайли чи постери, які зазвичай виготовляються для великих магазинів: в невеликих приміщеннях на близькій відстані такі POS-матеріали не сприймаються належним чином, а у вітринах вони цілком відповідатимуть масштабу останніх та будуть максимально доступними для огляду перехожими.

У сучасній практиці роздрібно́ї торгівлі важливе значення має застосування цифрових інновацій, які значною мірою удосконалюють технологічний процес продажу товарів. Серед таких новаторських рішень стосовно привертання уваги покупців до товарів імпульсного попиту експерти Міжнародної асоціації маркетингу в ритейлі POPAI насамперед називають встановлення спеціальних мобільних додатків ритейлера на смартфони покупців; випуск не лише паперових, але й електронних купонів на знижку та розміщення на сайті продавця інформації про акції й розпродажі тощо.

Як приклад таких технологічних нововведень можна назвати діяльність американських компаній Shelfbucks і Menasha, котрі виготовляють Smart POP Displays – прилади для торгових залів, що встановлюються на полиці стелажів і відправляють на смартфони покупців, які знаходяться поруч, повідомлення про товар (рис. 3).

Водночас слід зазначити, що в Україні, на жаль, не завжди всі пропоновані заходи втілюються на практиці, особливо в невеликих магазинах через брак місця в торговому залі. До того ж, виробники імпульсних товарів часто не мають можливості забезпечити достатню кількість додаткових місць для своєї викладки, що негативно позначається на обсягах продажу відповідних товарів. Проте сучасна вітчизняна роздрібна торгівля набуває максимально цивілізованих рис, від чого, безперечно, виграють як виробники, так і торговці.



Рис. 3. Розміщення Smart POP Display біля акційного товару

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Грамотні розробка та застосування інструментарію мерчандайзингу дають змогу максимально забезпечити покупців інформацією про товар, впливати на поведінку споживачів, дотримуючись принципів етики й соціальної законності, та привертати увагу до товарів, особливо до новинок і спеціальних пропозицій. Це сприяє зростанню чисельності прийняття покупцями рішень про придбання товарів безпосередньо в магазині, збільшенню часу перебування покупців у торговому залі та кількості покупок, створюючи, таким чином, конкурентні переваги як торговельного підприємства, так і певних торгових марок.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. IFM (Institut Français du Merchandising) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ifm.asso.fr/site>.
2. Kotler Ph. Marketing and Merchandising : Encyclopedia Britannica / Ph. Kotler [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.britannica.com/topic/marketing>.
3. Веллхофф А. Мерчандайзинг : эффективные инструменты и управление товарными категориями / А. Веллхофф, Ж.-Е. Массон. – М. : Изд. Дом Гребенникова, 2004. – 280 с.
4. Мерчендайзинг – формирование импульса покупки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://psyfactor.org/merchan.htm>.
5. Category Shopping Fundamentals : Understanding Consumers' Path to Purchase [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://is.gd/SjQ6bv>.
6. Гафайті О. Як збільшити продажі в магазині? Підігріти холодні зони / О. Гафайті [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hollydolly.com.ua>.
7. Мерчандайзинг товаров импульсного спроса : украинские реалии [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://mmr.ua/show/merchandajzing-tovarov-impulsnogo-sprosa-ukrainskie-osobennosti>.
8. Мурована Л. В. Візуальний мерчандайзинг – новий погляд на асортимент / Л. В. Мурована // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. - №5, Т. 3. – С. 96-98.

9. Запахи для увеличения продаж в магазине [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.kom-dir.ru/article/1583/>.

10. Как стимулировать покупателей совершать импульсные покупки? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tinyurl.com/y8mzsxsj>.

#### REFERENCES

1. IFM (French Institute of Merchandising) (1973), [Online], available at: <http://ifm.asso.fr/site>.
2. Kotler, Ph. (2003), Marketing and Merchandising : Encyclopedia Britannica, [Online], available at: <https://www.britannica.com/topic/marketing>.
3. Vellkhoff A. and Masson Zh.-E. (2004), Merchandizing : effektivnyye instrumenty i upravleniye tovarnymi kategoriyami, Izd. Dom Grebennikova, Moscow.
4. Merchendajzing – formirovaniye impulsa pokupki (2017), [Online], available at: <https://psyfactor.org/merchan.htm>.
5. Category Shopping Fundamentals : Understanding Consumers' Path to Purchase (2016) [Online], available at : <https://is.gd/SjQ6bv>.
6. Gafayiti O. (2015), Yak zbil'shyty prodazhu v magazyni? Pidigryty kholodni zony, [Online], available at: <http://hollydolly.com.ua>.
7. Murovana, L. V. (2009), Vizual`nyj merchandajzyng – novyj poglyad na asortyment, Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, No5, vol. 3, pp. 96-98.
8. (2014) Merchandajzing tovarov impulsnogo sprosa : ukrainskiye realii, [Online], available at: <http://mmr.ua/show/merchandajzing-tovarov-impulsnogo-sprosa-ukrainskie-osobennosti>.
9. Zapakhi dlya uvelicheniya prodazh v magazine (2016), [Online], available at: <https://www.kom-dir.ru/article/1583/>.
10. Kak stimulirovat pokupateley sovershat impulsnyye pokupki? (2016), [Online], available at: <https://tinyurl.com/y8mzsxsj>.

УДК 338.242: 338.012 (477)

Процикевич А. І.,  
аспірант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ УКРАЇНИ

**Анотація.** В економіці України сформувалися тенденції, що позитивно позначилися на покращенні макроекономічних передумов інвестування на ринку ІТ-послуг. Встановлено, що стан та тенденції розвитку ринку ІТ-послуг України у превалюючій мірі сприятливі для активізації інвестиційного процесу. Підтвердженням цього стали загальносвітові глобальні та вітчизняні тенденції до розвитку сфери ІТ-послуг, їх масштабного впровадження за всіма напрямками суспільного життя та економічних відносин, активне збільшення кількості суб'єктів господарювання на ринку ІТ-послуг та збільшення обсягів господарської діяльності, забезпечення істотної зайнятості населення, зростання експортного потенціалу, а також посилення ролі сектора ІТ-послуг в головних характеристиках макроекономічного розвитку держави.

**Ключові слова:** інвестиційна діяльність, ринок ІТ-послуг, державне регулювання, підприємство.

Protsykevych A. I.,  
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## STATE AND TRENDS OF DEVELOPMENT OF INVESTMENT ACTIVITY IN THE IT-SERVICES MARKET OF UKRAINE

**Abstract.** In the Ukrainian economy trends have emerged that have positively impacted on improving the macroeconomic prerequisites for investing in the IT-market. It is established that the state and trends of IT-services market development in Ukraine are predominantly favorable for activation of the investment process. Confirmation of this were global and domestic trends in the development of IT services, their large-scale implementation in all areas of public life and economic relations, an active increase in the number of business entities in the market of IT-services and increase in the scale of economic activity, ensuring a significant employment of the population, growth of export potential, as well as strengthening the role of the IT-services sector in the main characteristics of the macroeconomic development of the state.

**Keywords:** investment activity, IT services market, state regulation, enterprise.

**DOI:** <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-25>

**Постановка проблеми.** В економіці України сформувалися тенденції, що позитивно позначилися на покращенні макроекономічних передумов інвестування на ринку ІТ-послуг. Проте відчувався й вплив стримуючих аспектів і процесів, до яких у найбільшій мірі відносяться: значна частка зовнішньоекономічної діяльності ІТ-послуг з Російською Федерацією та прояви використання при інвестуванні офшорних юрисдикцій; зменшення обсягів діяльності та кількості суб'єктів галузей видання програмного забезпечення і надання інформаційних послуг; невисокі офіційні показники ефективності господарювання та капіталовіддачі. Виходячи з наявних передумов, у процесі удосконалення державного регулювання розвитку інвестиційної діяльності на ринку ІТ-послуг органам державного управління важливо зосередитися на легалізації фінансово-господарської діяльності,

розвитку міжгалузевої співпраці, формуванні дієвих елементів інвестиційної інфраструктури ринку ІТ-послуг. Відповідно, для досягнення ефективного рівня державного регулювання актуально об'єктивно визначити тенденції розвитку інвестиційної діяльності на ринку ІТ-послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні засади функціонування ринку ІТ-послуг та його окремих аспектів висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних авторів, зокрема Т. Васильціва, О. Власюка, А. Деадорф, П. Куцика, Р. Лупака, Р. Мердика, Р. Рассела, Б. Рендера, А. Філіпенка, І. Школи. Проблеми інвестиційної діяльності на ринку ІТ-послуг присвячені науковій праці К. Барлетта, З. Варналія, Дж. Даннінга, В. Новицького, О. Плотнікова, В. Рокочі, С. Сіденко, О. Собкевич, Е. Хелпмана, Т. Хорста. Водночас у вітчизняній науковій літературі існує необхідність

проведення комплексних досліджень інвестиційних процесів як якісної характеристики розвитку ринку ІТ-послуг. Більшість праць стосуються головним чином окремих аспектів розвитку ІТ-послуг України, а низка аспектів означеної проблеми залишається поза увагою науковців через нові наслідки транснаціоналізації міжнародного ринку ІТ-послуг.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є наукове обґрунтування стану та тенденцій розвитку інвестиційної діяльності на ринку ІТ-послуг України за всіма напрямками суспільного життя та економічних відносин.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Посилилися й об'єктивні підстави говорити про Україну як про все більш активного і потужного суб'єкта на світовому ринку ІТ-послуг, адже за період 2011-2016 рр. обсяги експорту вітчизняної ІТ-галузі збільшилися у 3 рази – з 1,1 до 3,2 млрд дол. США, а її внесок у ВВП країни зріс із 0,6 до 3,3 %. Як наслідок, галузь має найвищі темпи зростання експорту, займає 3-тє місце за обсягом надходження валютної виручки в країну, а частка ІТ-послуг становить 26 % від загального експорту послуг України. На сьогодні 55-60 % вітчизняного аутсорсингу ІТ-послуг спрямовується на експорт, а в світовому рейтингу виробників програмного забезпечення Україна посідає 15 місце; в країні налічується більше тисячі компаній (де тільки офіційно зайнято понад 30 тис. фахівців), що займаються розробкою лише програмного забезпечення [6].

Підтвердженням активізації розвитку ринку ІТ-послуг в Україні стало й збільшення чисельності суб'єктів господарювання різних форм власності у такому виді економічної діяльності, як інформація та телекомунікації, кількість яких із 2010 р. по 2016 р. зросла на 73,4 тис. од., що у відносному вираженні становило 2,3 рази

Водночас високі темпи зростання у превалюючій мірі були забезпечені завдяки збільшенню чисельності фізичних осіб – підприємців (кількість яких за 2010-2016 рр. зросла у 2,7 рази – з 42,8 тис. од. до 117,8 тис. од.), тоді як чисельність підприємств у 2016 р. до 2010 р., навпаки, – зменшилася. Якщо у 2010 р. у аналізованому виді економічної діяльності функціонувало 13,2 тис. підприємств, то у 2016 р. – 11,9 тис. од. або на 9,5 % менше.

Слід звернути увагу на погіршення, як на наш погляд, структурного співвідношення між чисельністю підприємств та фізичних осіб – підприємців у секторі інформації та телекомунікацій в Україні. Якщо у 2010 р. частка підприємств становила 23,6 %, а фізичних осіб – підприємців – 76,4 %, то у 2016 р. частка підприємств зменшилася до 9,2 %, а підприємців – підвищилася до 90,8 %. Відповідно, за 2010-2016 рр. частка підприємств скоротилася на 14,4 в. п. та, що гірше, продовжує скорочуватися і лише за останній рік скорочення склало 2,5 в. п. Вказане є додатковим свідченням підвищення інвестиційної привабливості ринку ІТ-послуг ще хоча б й тому, що сума сплачених податків і зборів у аналізованому виді економічної діяльності зросла у 2016 р. порівняно з 2014 р. на 88 % і склала 7,1 млрд грн [2].

Звернімо увагу, що у 2010-2016 рр. доволі високою була чисельність зайнятих у виді економічної діяльності “Інформація та телекомунікації”. За експертними даними, вітчизняна ІТ-сфера в середньому щорічно офіційно забезпечує зайнятстю на 20 % фахівців більше, створюючи при цьому до 15 тис. високооплачуваних додаткових робочих місць; причому створення 1 місця в ІТ-галузі стимулює створення 3-4 додаткових робочих місць в інших галузях економіки. Так, згідно з цими даними у 2016 р. тут було зайнято 282,8 тис. осіб, серед яких – 162,1 тис. осіб (57,3 %) становили наймані працівники. Для 2010-2016 рр. характерною була тенденція до збільшення чисельності зайнятих в аналізованому виді економічної діяльності в порівнянні з загальною чисельністю зайнятих в економіці – з 2,6 % до 3,4 % [1, с. 161-172; 2].

На наш погляд, це позитивна передумова відносно покращення інвестиційної привабливості вітчизняного ІТ-ринку. Такий висновок робимо, виходячи з того, що це є, по-перше, свідченням відносно належної кадрової забезпеченості ІТ-сфери, по-друге, достатньо вагомою можливістю для залучення інвестиційного ресурсу з внутрішніх джерел, по-третє, наявністю політико-економічних переваг від інвестування, що полягають у можливості впливати на доволі велике коло активних зайнятих трудовою діяльністю громадян держави. Але потрібно визнати, що при цьому наявні й негативні тенденції відносно зайнятості у виді економічної діяльності “Інформація та телекомунікації” України. Мова, наприклад, йде про незначне, але все ж зменшення загальної чисельності зайнятих тут. У 2010-2016 рр. чисельність зайнятих зменшилася на 0,6 % (на 1,6 тис. осіб), а зайнятих на підприємствах – на 17,5 % (на 76,4 тис. осіб).

Виходячи з аналітичної інформації, важливо наголосити на тому, що позитивною передумовою покращення інвестиційної привабливості вітчизняного ринку ІТ-послуг стала не лише висока зайнятість, але і його значний вплив на формування середнього класу та платоспроможного попиту на внутрішньому ринку. Так, середньомісячна заробітна плата вітчизняного працівника ІТ-галузі складає близько 1600 дол. США на місяць, що перевищує у п'ять разів середню зарплату в економіці. При цьому високий рівень оплати зберігається не лише в м. Києві, але й в регіонах, де працює 56 % вітчизняних фахівців у галузі інформаційних технологій, що є чинником забезпечення збалансованого регіонального розвитку [2; 5, с. 20-29; 7].

Звернімо увагу на негативну, як на наш погляд, тенденцію, що призводить до погіршення інвестиційної привабливості ринку ІТ-послуг. Це стрімке зниження частки реалізованих ІТ-послуг у загальному обсязі реалізованого ІТ-продукту. Так, якщо у 2010 р. частка реалізованих ІТ-послуг становила 83,4 %, то у 2016 р. показник зменшився до 35,4 %. Причому такі зміни відбулися на тлі збільшення обсягу реалізованих ІТ-послуг: з 60,9 млрд грн у 2010 р. до 61,9 млрд грн у 2016 р.

Відповідно, головною причиною скорочення частки реалізованих ІТ-послуг стали значно

стрімкіші темпи зростання реалізації товарів (продукції) у виді економічної діяльності “Інформація та телекомунікації”. Так, загальні обсяги реалізації у 2016 р. становили 175,1 млрд грн, що було на 102,1 млрд грн або у 2,4 рази більше, ніж у 2010 р. Обсяги ж реалізації ІТ-послуг за цей період збільшилися лише на 1020,8 млн грн або на 1,7 %. За 2010-2016 рр. підприємствами нарощено обсяги реалізації ІТ-послуг з 65,9 до 117,4 млрд грн (темпи зростання склали 178,1 %), що є свідченням розширення цього сегмента ринку, а скорочення частки підприємств обумовлене головним чином ще вищими темпами зростання обсягів реалізації ІТ-послуг фізичними особами – підприємцями – з 7,1 млрд грн до 57,5 млрд грн (у 8,1 рази) [2].

Підтвердження нарощування експортного потенціалу вітчизняного виробництва ІТ-продукту знаходимо й у даних відносно частки експорту та імпорту ІТ-послуг в загальних обсягах ЗЕД України. Так, якщо частка імпорту аналізованих послуг за 2000-2016 рр. скоротилася на 1,6 в.п. (з 9,5 % до 7,9 %), то частка експорту, навпаки, – зросла з 2,5 % у 2000 р. до 16,7 % у 2016 р. Відповідно, приріст становив 14,2 в.п.

Наголосимо, що головним чинником нарощування експорту вітчизняних ІТ-послуг стало збільшення обсягів виробництва і пропозиції на зовнішні ринки вітчизняних комп’ютерних послуг. У цьому сегменті обсяги реалізації за 2010-2016 рр. збільшилися у 2,2 рази, сягнувши 1145,1 млн дол. США або 69,7 % в структурі експорту послуг галузі. До порівняння: за аналогічний період темпи зростання обсягів експорту інформаційних послуг становили 121,9 %, а експорт телекомунікаційних послуг взагалі скоротився (на 30,8 %) [9].

Є підстави стверджувати й про роль конкурентоспроможності вітчизняних комп’ютерних послуг в процесах імпортозаміщення у цьому сегменті ІТ-продукції. Про це свідчить скорочення як обсягів (на 22,5 % або на 54,5 млн дол. США), так і частки імпорту комп’ютерних послуг (на 35,8 %) за 2010-2016 рр. Фактично ця інформація є основою для формування висновків відносно наявних і потенційних джерел залучення інвестицій на вітчизняний ринок ІТ-послуг. Це передусім такі країни, як США, Російська Федерація, Швейцарія, Велика Британія, Ізраїль, Італія, Німеччина. Саме в ці країни Україна в найбільших обсягах експортує аналізовані послуги. Слід також звернути увагу на такі аспекти. По-перше, для вітчизняного ринку ІТ-послуг (відповідно, й для інвестиційних процесів, які відбуваються на ньому) характерні прояви офшоризації, що призводить до тінізації та посилення непрозорості відповідних процесів. По-друге, у 2016 р. істотними були як обсяги експорту (147,1 млн дол. США), так і імпорту (68,8 млн дол. США) ІТ-послуг з Російської Федерації, що загрожує в найближчій перспективі розриву таких відносин і, відповідно, “просіданням” ринку ІТ-послуг [2; 4, с. 154-158; 10, с. 101-137].

Впродовж 2010-2016 рр. для нашої держави характерною є активізація діяльності у галузі комп’ютерного програмування, консультування та пов’язаної з ними діяльності, а також у секторі

фізичних осіб – підприємців галузі надання інформаційних послуг. Відповідно, ці галузі слід вважати на сьогодні й найбільш інвестиційно привабливими у виробничому секторі ринку ІТ-послуг. Так, для галузі комп’ютерного програмування, консультування та пов’язаної з ними діяльності характерні такі позитивні тенденції: збільшення кількості підприємств (на 33,7 % або 1006 од. у 2016 р. до 2010 р.) та фізичних осіб – підприємців (на 70,5 % або на 36,3 тис. од. у 2016 р. до 2013 р.), збільшення чисельності зайнятих (на 35,4 % або на 8,4 тис. осіб у 2016 р. до 2010 р.), зростання обсягів реалізованої продукції (у 7,8 рази або на 34,0 млрд грн у 2016 р. до 2010 р. та на 31,4 % або на 9,3 млрд грн у 2016 р. до 2015 р.).

Втім, наразі як обсяги діяльності, так і фінансово-економічний стан цих галузей вітчизняної сфери ІТ-послуг у значній мірі поступаються галузі комп’ютерного програмування, консультування та пов’язаної з ними діяльності. Зокрема, такі важливі параметри фінансового стану, як фінансова незалежність, ліквідність та інвестиційна забезпеченість, у 2016 р. перебували у прийнятних межах лише у галузі комп’ютерного програмування, консультування та пов’язаної з ними діяльності. Натомість фінансовий стан таких галузей вітчизняної сфери ІТ-послуг, як видання програмного забезпечення та надання інформаційних послуг, упродовж 2012-2016 рр. характеризувався як незадовільний, що не може трактуватися сприятливою передумовою відносно збільшення обсягів інвестування.

За 2010-2016 рр. зросла й частка прибуткових підприємств сфери ІТ-послуг України. Якщо у 2010 р. із прибутками спрацювало 59,1 % суб’єктів галузі видання програмного забезпечення, 54,8 % – галузі комп’ютерного програмування, консультування та пов’язаних з ними послуг та 56,0 % – галузі надання інформаційних послуг, то у 2016 р. таких суб’єктів було на 4,4 в.п., 14,8 в.п. та 8,9 в.п. відповідно більше, що вважаємо об’єктивно позитивною передумовою схильності до інвестування.

Як можемо констатувати, ділова активність у сфері ІТ-послуг України наразі залишається посередньою. Свідченням цього є невисокі показники оборотності активів. Зокрема, у 2016 р. відповідні показники становили від 0,39 до 2,01 рази. Це означає, що в середньому за рік активи суб’єктів цієї сфери “обертаються” менше, ніж два рази, а один виробничий цикл становить від 182 днів (у галузі видання програмного забезпечення) і більше. Звичайно, розробка ІТ-продуктів є процесом тривалим, проте заради нарощування свого інвестиційного потенціалу суб’єктам бізнесу необхідно працювати над пришвидшенням і підвищенням якості бізнес-процесів.

Відтак органам державного управління доцільно розробити та реалізувати ефективні інструменти і заходи державної політики, орієнтовані на усунення вказаних несприятливих тенденцій відносно активізації інвестиційних процесів на ІТ-ринку України. Узагальнені характеристики стану і тенденцій розвитку, а також передумов активізації інвестиційних процесів на вітчизняному ринку ІТ-послуг подані на рис. 1.



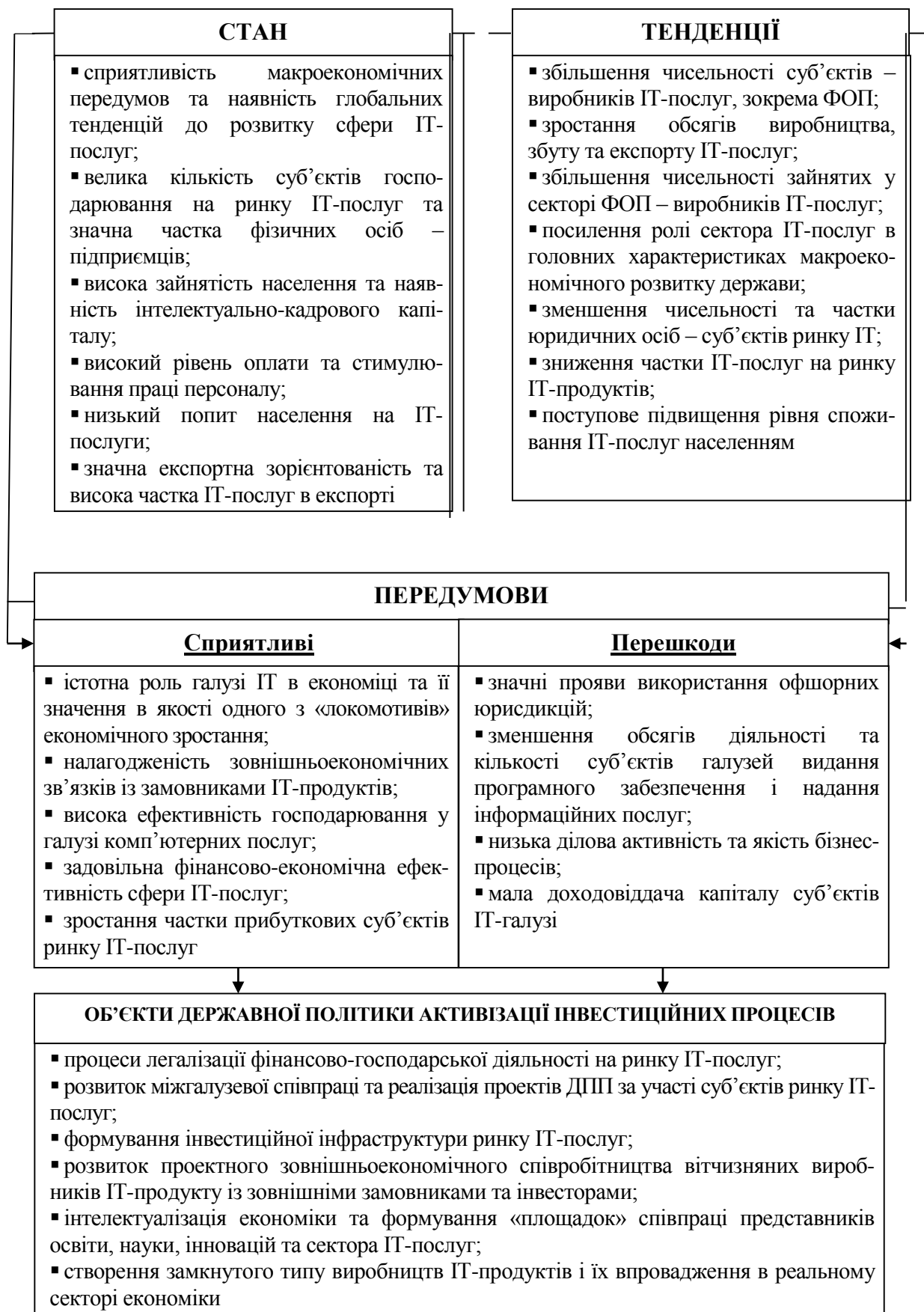


Рис. 1. Стан та тенденції розвитку в контексті активізації інвестиційної діяльності на ринку ІТ-послуг України

У значній мірі вони слугують дороговказами для ідентифікації стратегічних пріоритетів державної політики, спрямованої на розвиток інвестиційного процесу на ринку ІТ-послуг України. До прикладу, у вказаних цілях важливо забезпечити посилення рівня прозорості і детінізацію фінансово-господарської діяльності на ринку ІТ-послуг, віднаходження спільних економічних інтересів та розвиток міжгалузевого (у т. ч. зовнішньоекономічного) співробітництва за участі суб'єктів ринку ІТ-послуг, становлення повноцінної й ефективної інвестиційної інфраструктури ринку ІТ-послуг, зближення діяльності суб'єктів секторів освіти, науки, інновацій та ІТ-послуг і т. ін.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Стан та тенденції розвитку ринку ІТ-послуг України у більшій мірі сприятливі для активізації інвестиційного процесу. Підтвердженням цього стали загальносвітові глобальні та вітчизняні тенденції до розвитку сфери ІТ-послуг, їх масштабного впровадження за всіма напрямками суспільного життя та економічних відносин, активне збільшення кількості (у 2,3 рази у сегменті підприємств та у 2,7 рази у сегменті фізичних осіб – підприємців за 2010-2016 рр.) суб'єктів господарювання на ринку ІТ-послуг та збільшення обсягів господарської діяльності (чистий дохід галузі у 2016 р. перевищив 175 млрд грн), забезпечення істотної зайнятості населення (до 3,4 % від загальної чисельності зайнятих в економіці), зростання експортного потенціалу (обсяги експорту ІТ-послуг збільшилися за 2000-2018 рр. у 18,3 рази, досягнувши у 2016 р. 1,6 млрд дол. США), а також посилення ролі сектора ІТ-послуг в головних характеристиках макроекономічного розвитку держави (у 2016 р. частка виду економічної діяльності “Інформація та телекомунікації” становила 7,0 % у загальній чисельності суб'єктів господарювання та 2,6 % в обсязі реалізованої продукції).

## ЛІТЕРАТУРА

1. Васильців Т. Г. Характеристики функціональних складових економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, В. Г. Васильців // Економічний дискурс. – 2017. – Вип. 1. – С. 161-172.
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Державне регулювання інвестиційного процесу в умовах функціонування ринку цінних паперів : моногр. / [за заг. ред. П. О. Куцика]. – Львів : Растр-7, 2014. – 296 с.
4. Куцик П. О. Система інвестиційних процесів на ринку ІТ-послуг та методичні засади їх державного регулювання / П. О. Куцик, А. І. Процикевич // Бізнес-інформ. – 2017. – № 10. – С. 154-158.
5. Лупак Р. Л. Державна політика управління безпекою розвитку внутрішнього ринку із застосуванням інструменту імпортозаміщення / Р. Л. Лупак // Економічний форум. – 2017. – № 4. – С. 20-29.
6. Обзор рынка труда: компании растут, зарплаты стоят, программисты едут [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/columns/jobs-and-trends>.

7. Перспективи розвитку ІТ-індустрії в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.semynozhenko.net/videoblog/39>.

8. Теоретико-методичні засади та прикладні механізми державного регулювання розвитку внутрішньої торгівлі : монографія / [за ред. Куцика П. О., Васильціва Т. Г.]. – Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2016. – 426 с.

9. Украинская IT-отрасль в цифрах и фактах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://itc.ua/news/ukrainskaya-it-otrasl-v-tsifrah-i-faktah>.

10. System transformations of the national economy: challenges and expectations : collective monograph edited by O. Vlasiuk. – University of Economy Publishing House, Bydgoszcz, Poland, 2016. – Vol. 1. – 242 p.

11. Vasylytsiv T. H. Priorities and tools of the state regional policy of import substitution in the market of consumer goods of Ukraine / T. H. Vasylytsiv, R. L. Lupak // Стратегічні пріоритети. – 2017. – № 3 (44). – С. 105-112.

## REFERENCES

1. Vasylytsiv, T. H. Lupak, R. L. and Vasylytsiv, V. H. (2017), *Kharakterystyky funktsional'nykh skladovykh ekonomichnoyi bezpeky sektoru informatsiyno-komunikatsiynykh tekhnolohiy Ukrayiny*, *Ekonomichnyy dyskurs*, 1, 161-172.
2. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrayiny, available at : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Kutsyk, P. O. (2017), *Derzhavne rehulyuvannya investytsiynoho protsesu v umovakh funktsionuvannya rynku tsinnykh paperiv*, Rastr-7, Lviv, 296 s.
4. Kutsyk, P. O. and Protsykevych, A. I. (2017), *Systema investytsiynykh protsesiv na rynku IT-poslugh ta metodychni zasady yikh derzhavnoho rehulyuvannya*, *Biznes-inform*, 10, 154-158.
5. Lupak, R. L. (2017), *Derzhavna polityka upravlinnya bezpekoyu rozvytku vnutrishn'oho rynku iz zastosuvanniam instrumentu importozamishchennya*, *Ekonomichnyy forum*, 4, 20-29.
6. *Obzor rynku truda: kompanii rastut, zarplaty stoyat, programmisty yedut*, available at : <https://dou.ua/lenta/columns/jobs-and-trends>.
7. *Perspektyvy rozvytku IT-industriyi v Ukrayini*, available at : <http://www.semynozhenko.net/videoblog/39>.
8. Kutsyk, P. O. and Vasylytsiv, T. H. (2016), *Teoretyko-metodychni zasady ta prykladni mekhanizmy derzhavnoho rehulyuvannya rozvytku vnutrishn'oyi torhivli*, LTEU, Lviv, 426 s.
9. *Ukraynskaya IT-otrasl' v tsyfrakh y faktakh*, available at : <http://itc.ua/news/ukrainskaya-it-otrasl-v-tsifrah-i-faktah>.
10. *System transformations of the national economy: challenges and expectations : collective monograph edited by O. Vlasiuk* (2016), University of Economy Publishing House, Bydgoszcz, Poland, vol. 1, 242 p.
11. Vasylytsiv, T. H. and Lupak, R. L. (2017), *Priorities and tools of the state regional policy of import substitution in the market of consumer goods of Ukraine*, *Strategic priorities*, № 3 (44), 105-112.

УДК 338.48

Тучковська І. І.,  
к.е.н., доц., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ АНІМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

**Анотація.** У статті розглянуто особливості організації анімаційної діяльності, визначено коло основних понять, розкрито аспекти, що визначають зростання ролі даного виду діяльності для залучення туристів. Запропоновано й обґрунтовано функції та напрями анімаційної діяльності, а також визначено можливості впровадження у практику туристичної діяльності анімаційних програм, застосовуючи зарубіжний досвід. Виокремлено основні функції анімаційної програми та запропоновано нову для "Limak Lara Deluxe Hotel & Resort". Визначено складові моделі фахівця туристської анімації та методи в процесі підготовки організаторів туристського дозвілля. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку інноваційних методів для анімаційних програм, що забезпечуватимуть загалом анімаційну діяльність в індустрії гостинності України.

**Ключові слова:** анімація, анімаційна діяльність, анімаційні послуги, туристична діяльність, туристичний продукт, туристичні підприємства, дозвілля, індустрія гостинності.

Tuchkovska I. I.,  
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel & Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## FEATURES OF THE ANIMATION ACTIVITY ORGANIZATION IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

**Abstract.** In the article the peculiarities of the animation activity organization are considered, the range of basic concepts is defined as well as the aspects that determine the growth of the role of this type of activity for attracting tourists are revealed. The functions and directions of animation activity are proposed and grounded, as well as the possibilities of introducing animation programs into the practice of tourist activity with using the foreign experience. The main features of the animation program are outlined and the new one offered for the "Limak Lara Deluxe Hotel & Resort". The components of the model of a tourist animation specialist as well as methods in the process of training of tourists' leisure organizers are determined. Further research should be aimed at the development of innovative methods for animation programs that will generally provide animation activities in the Ukrainian hospitality industry.

**Key words:** animation, animation activity, animation services, tourist activity, tourist product, tourist enterprises, leisure, hospitality industry.

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-26>

**Постановка проблеми.** Світовий досвід діяльності організаторів туристичної діяльності показує, що вони все більше зусиль спрямовують на урізноманітнення, поживлення, підвищення привабливості турів незалежно від видів туризму. Слід зазначити, що український туризм не може конкурувати з передовими туристичними країнами світу в темпах удосконалення галузі. Одна з причин такого стану речей – відсутність чітко окреслених шляхів застосування інноваційних технологій, в тому числі і анімаційних. Відтак постає проблема розробки і впровадження у практику вітчизняної туристичної діяльності анімаційних програм.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема анімації дозвілля досліджується Ж. Дюмазедьє,

П. Безнар, Р. Лабурье, які зазначали, що феномен анімації має подвійне значення: з одного боку, як метод пристосування і соціальної терапії, з іншого, – як ідеологія звільнення через участь [7]. Дослідженню активного, культурного, рекреаційного дозвілля, сучасного менеджменту туристичної анімації присвячені праці російських науковців. Ю. А. Стрельцов акцентує увагу на актуальності аналізу анімаційної діяльності у вільний час [9], Н. І. Гараніна, І. І. Булигіна [2], Т. І. Гальперіна [3] запропонували методику сценарно-режисерської розробки анімаційних заходів. Вітчизняні дослідники також висвітлюють різні аспекти анімації в рекреаційно-туристичній діяльності. С. М. Килимистий [4] вперше комплексно вивчає анімацію

туризму як культурно-рекреаційну діяльність, С. І. Байлик [1] розкриває спортивно-оздоровчі аспекти готельної анімації, О. І. Міхо [8] окреслює коло питань підготовки фахівців сфери туризму до організації анімаційної діяльності.

**Постановка завдання.** Проаналізувати чинники, що впливають на формування анімаційних послуг, зазначити основні функції та напрямки анімаційної діяльності та визначити можливості впровадження у практику вітчизняної туристичної діяльності анімаційних програм, застосовуючи зарубіжний досвід.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У туризмі анімація поживає, активізує відпочинок туристів. Метою анімаційної діяльності є супроводження відпочинку людини до фізичного відновлення через відчуття радості та задоволення потреб у творчій відтворюючій діяльності [8].

У світовій практиці сфери туризму анімація проявляється у різних формах. Найчастіше її пропонують як одну з туристичних послуг. Аналіз форм анімаційної діяльності в туризмі дозволяє окреслити два основні типи анімації:

1) рекреаційна анімація – комплекс активізуючих культурно-розважальних програм, що сполучається з лікувально-оздоровчими програмами в межах рекреаційного закладу;

2) туристична анімація – туристична послуга, під час якої турист залучається до активної діяльності.

Підвищення ролі анімації у розвитку сучасного туризму визначається об'єктивними передумовами. Реалією сьогодення стало таке явище, як глобалізація.

У галузі міжнародного туризму глобалізація знаходить своє втілення у наступних напрямках:

- поява нових туристичних ринків;
- укрупнення туристичних підприємств;
- розширення міжнародної співпраці у галузі туризму;

– втілення єдиних міжнародних стандартів обслуговування туристів;

– розповсюдження глобальних комп'ютерних систем бронювання туристичних продуктів. Процес глобалізації, крім безумовних досягнень у світовій економіці, призводить до погіршення фізичного і духовного стану здоров'я людства.

До основних чинників, що викликають ці негативні явища щодо погіршення здоров'я людини, можна віднести наступні:

- бурхливий розвиток інформаційних технологій – обсяг інформації постійно зростає;
- нові та значно збільшені вимоги до кадрових ресурсів, що спонукає людей до більш інтенсивної праці;

– загострення конкуренції та зростання нестабільності в економіці, що також не найкращим чином відображаються на людині.

Привабливий з точки зору сучасного споживача туристичний продукт, крім традиційного розміщення та харчування, має включати додаткові елементи, спрямовані на задоволення потреб у розвагах, веселому проведенні дозвілля й емоційному розвантаженню. При цьому вважається, що рекреаційного ефекту досягнуто у випадку, якщо людина починає відчувати психофізіологічний комфорт та готовність сприймати нові навантаження. Подібне завдання,

безперечно, може виконати туристична подорож у співвідношенні з відповідно організованим анімаційним супроводом. Із трьох головних рекреаційних функцій (лікувальної, оздоровчої і пізнавальної) туристська анімація виконує безпосереднім чином дві функції – спортивно-оздоровчу і пізнавальну. Опосередковано у відповідних умовах виконується і лікувальна функція.

В практиці анімаційної справи для цільового конструювання анімаційних програм можна виділити наступні функції туристичної анімації:

– адаптаційна функція, яка дозволяє перейти від повсякденного середовища до вільного (дозвільного);

– компенсаційна функція, яка звільняє людину від фізичної та психологічної втоми повсякденного життя;

– стабілізуюча функція, яка створює позитивні емоції та стимулюючу психічну стабільність;

– оздоровча функція, яка спрямована на відновлення фізичних сил людини;

– інформаційна функція, яка надає можливість отримати нову інформацію про країну, регіон та людей;

– освітня функція, яка дозволяє набутися і закріпити внаслідок яскравих вражень нові знання про оточуючий світ;

– удосконалююча функція, яка призводить до інтелектуального і фізичного удосконалення;

– рекламна функція, яка надає можливість через анімаційні програми зробити туриста носієм реклами про країну, регіон, туристичний комплекс, готель, туристичну фірму.

Виходячи з внутрішніх потреб, інтересів, рівня культури та існуючих можливостей, людина під час відпочинку може брати участь у найрізноманітніших видах анімаційної діяльності.

Слід зазначити, що програми з туристичної анімації готуються з урахуванням особливостей як окремих туристів, так і туристичних груп. До особистих характеристик туристів належать вік, стать, освіта, культурний рівень, темперамент, національність, віросповідання, соціальний статус. Вибір виду і форми програми в значній мірі залежить також від природно-кліматичної характеристики місця організації анімаційної діяльності. Можливі напрями анімаційної діяльності подані нами у таблиці 1.

З метою вивчення можливостей впровадження у практику вітчизняних туристичних підприємств, анімаційних заходів і програм наведено в даній статті власні спостереження досвіду одного з готелів Туреччини.

“Limak Lara Deluxe Hotel & Resort” складається з трьох і чотириповерхових будинків, з'єднаних між собою. В готелі 379 стандартних номерів, з них 5 двокімнатних сімейних номерів, 2 двокімнатних люкси, 4 спеціально обладнаних номера для інвалідів. Готель розташований у 70 км від аеропорту м. Анталія. Протягом дня для туристів пропонується розважальна програма, яку проводить анімаційна команда. Команда аніматорів складається з 35 осіб, до складу якої входять: генеральний менеджер анімації, шеф анімації, помічники шефа, хореограф, аніматори, декоратор і його помічники, дизайнери по костюмах для аніматорів.

Таблиця 1

## Назви програм та їхні характеристики

Назва програми	Характеристика
Анімаційні програми подієвого туризму	святкові заходи
	карнавали
	фестивалі
	конкурси
Театралізовані вистави	народні свята
	рольові ігри
	рицарські турніри
	костюмовані бали
	спектаклі в історичних інтер'єрах
Анімація в тематичних парках	атракціони
	відвідування
	зустрічі з казковими героями
	подорожі в минуле і майбутнє
Спортивна анімація	альпінізм
	аквапланування
	бадмінтон
	бейсбол
	кеглі
	боулінг
	водні види спорту
Готельна анімація	дискотеки
	концерти
	сауна
	ресторани, бари

“Limak Lara Deluxe Hotel & Resort” – це готель клубного типу і тому більшість гостей – родини з дітьми. Для них існує безліч розваг. Дітей завжди можна залишити у міні-клубі, де за ними догляне анімаційна команда, що проведе безліч спортивно-розважальних заходів протягом дня. Це такий затишний дитячий куточок. У ньому працюють десять аніматорів з України та Туреччини.

Кожний аніматор проводить спортивні денні заходи, які починаються о 10:30 ранку й закінчуються о 18:30 вечора. Тобто туристи протягом дня можуть спробувати себе у волейболі, футболі, водному поло, стрільби з лука й інших видах спорту.

Наведемо приклад програми розважальних заходів у міні-клубі на тиждень (табл. 2).

Таблиця 2

Програма розважальних заходів у міні-клубі  
“Limak Lara Deluxe Hotel & Resort”

Дні тижня	Година	Назва заходу
1	2	3
Понеділок	11:00	малювання
	15:00	вироблення масок з гіпсу; розмальовування масок
Вівторок	11:00	колаж, аплікація
	15:00	сімейний макіяж
Середа	11:00	пікнік на галявині
	15:00	спортивні олімпіади
Четвер	11:00	морська подорож на банані
	15:00	водний боулінг

1	2	3
П'ятниця	11:00	техніка виробів з бісеру
	15:00	розфарбовування обличчя
Субота	11:00	водна гімнастика
	15:00	катання на водних лижах
Неділя	11:00	виготовлення з ниток різних казкових персонажів
	15:00	похід до коней

Також двічі на день професійний хореограф проводить водну й степаєробіку. Дуже насиченою виглядає програма аніматорів у вечірній час. О 21:00 для дітей аніматори з міні-клубу проводять міні-диско, де діти разом з батьками можуть потанцювати, а потім ще поспівати. Після міні-диско аніматори запрошують туристів на вечірню шоу-програму.

У програмі беруть участь професійні групи танцівників, циркачів, фокусників, акробатів. Тричі на тиждень аніматори представляють свою гумористичну програму. Протягом усього відпочинку туристи можуть побачити декілька шоу-програм. Перелік анімаційних заходів і програм даного "Limak Lara Deluxe Hotel & Resort" можна було б продовжити, але вже наведені приклади свідчать про високий рівень організації анімаційної діяльності.

Таким чином, на основі зазначених вище теоретичних аспектів та на підставі власних спостережень організації анімаційного обслуговування на прикладі "Limak Lara Deluxe Hotel & Resort" ми маємо підстави висловити переконання в тому, що, на жаль, ще багато українських підприємств не усвідомлюють усієї важливості наявності анімаційних послуг для клієнтів, тому велика кількість вітчизняних туристів надають перевагу відпочинку за кордоном.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Розглядаючи перспективи і тенденції розвитку туризму в Україні, треба пам'ятати: туристичний попит безпосередньо залежить від таких факторів, як вільний час, платоспроможність населення і його бажання витратити кошти на туризм. Звісно, сучасна людина, отримуючи туристичні послуги, розраховує на задоволення своїх фізіологічних, психологічних і емоційних потреб. Добре організувати роботу анімаційної служби можна тільки за наявності достатньої матеріальної бази. Для проведення шоу-програм, спортивних ігор і інших розважальних заходів необхідні відповідне устаткування і реквізит. Завдання полягають також у визначенні основних складових моделі фахівця туристської анімації; визначенні оптимального співвідношення практичного та теоретичного навчання та основних методів у процесі підготовки організаторів туристського дозвілля.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Байлик С. И. Вступление в анимацию гостеприимства : учеб. пособие / С. И. Байлик. – Х. : Прапор, 2006. – 160 с.
2. Гаранин Н. Менеджмент гостиничной и туристской анимации : учеб. пособие / Н. Гаранин, И. Бульгина. – М. : Советский спорт, 2003. – 128 с.
3. Гальперина Т. И. Режиссура курортно-досуговых программ в работе менеджера туристской анимации : учеб. пособие / Т. И. Гальперина. – М. : Советский спорт, 2006. – 168 с.
4. Килимистий С. М. Анімація в туризмі : навчальний посібник / Килимистий С. М. – К. : ФПУ, 2017. – 188 с.
5. Курило Л. В. Теория и практика анимации: 4.1. Теоретические основы туристской анимации : учеб. пособие / Л. В. Курило; Российская академия туризма. – М. : Советский спорт, 2006. – 296 с.
6. Лукьянова Л. Г. Рекреационные комплексы : учеб. пос. / Л. Г. Лукьянова, В. И. Цыбук. — К. : Вища шк., 2004. – 346 с
7. Проблеми міжнародного туризму : збірник наукових статей // Килимистий С. М. Анімаційні форми дозвілля: історичний аспект. – К. : ПП „ППНВ”, 2010. – 640 с.
8. Практика сучасного туризму: соціальна та економічна ефективність : матеріали міжнарод. наук.-практ. конф. (Київ, 14 жовтня 2008 р.) // Міхо О. І. Підготовка фахівців сфери туризму до організації анімаційної діяльності. – К. : КУТЕП, 2009. – 488 с.
9. Стрельцов Ю. А. Культурология досуга : учеб. пособие / Ю. А. Стрельцов. – М. : МГУКИ, 2012. – 186 с.

## REFERENCES

1. Bajlyk, S. Y. (2006), Vstuplenye v anymatsiyu hostepriymstva : ucheb. posobyе, Prapor, Kh., 160 s.
2. Haranyn N. and Bulyhyna Y. (2003), Menedzhment hostynychnoj y turystskoj anymatsyy : ucheb. posobyе, Sovetskyj sport, M., 128 s.
3. Hal'peryna, T. Y. (2006), Rezhysyura kurortno-dosuhovykh prohramm v rabote menedzhera turystskoj anymatsyy : ucheb. posobyе, Sovetskyj sport, M., 168 s.
4. Kylymystyj, S. M. (2017), Anymatsiia v turyzmi : navchal'nyj posibnyk, FPU, K., 188 s.
5. Kurylo, L. V. (2006), Teoryia y praktyka anymatsyy: 4.1. Teoretycheskye osnovy turystskoj anymatsyy : ucheb. posobyе / Rossyjskaia akademyia turyzma, Sovetskyj sport, M., 296 s.

6. Luk'ianova, L. H. and Tsybukh, V. Y. (2004), *Rekreatsyonnye komplekсы : ucheb. pos., Vyscha shk., K., 346 s*

7. *Problemy mizhnarodnoho turizmu : zbirnyk naukovykh statej* (2010), Kylymystyj, S. M. *Animatsijni formy dozvillia: istorychnyj aspekt*, PP „PPNV”, K., 640 s.

8. *Praktyka suchasnoho turizmu: sotsial'na ta ekonomichna efektyvnist' : materialy mizhnarod. nauk.-prakt. konf. (Kyiv, 14 zhovtnia 2008 r.)* (2009), Mikho, O. I. *Pidhotovka fakhivtsiv sfery turizmu do orhanizatsii animatsijnoi diial'nosti*, KUTEP, K., 488 s.

9. Strel'tsov, Yu. A. (2012), *Kul'turolohiya dosuha : ucheb. posobyе*, MHUKY, M., 186 s.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

# ПІДПРИЄМНИЦТВО І ТОРГІВЛЯ

Збірник наукових праць

**Випуск 23**

Літературний редактор – Муравицька Н. О.

Коректор – Мох О. П.

Комп'ютерний макет видавництва  
Львівського торговельно-економічного університету

Підписано до друку 04.11.2018 р.

Формат 60x84/16. Папір офсетний.

Гарнітура Times New Roman. Друк на різнографі.

20 др. арк. 18,69 ум. др. арк. 15,7 облік. видавн. арк.

Тираж 300 прим. Зам. 176

---

Віддруковано в друк. видавництва Львівського торговельно-економічного університету  
79005, м. Львів, вул. Туган-Барановського, 10. Тел. 244-40-19. e-mail drook@ukr.net  
Свідоцтво Держкомітету інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України  
серія ДК № 5149 від 15.07.2016 р.