

**АКАДЕМІЧНИЙ
ОГЛЯД АСАРЕМУ
REVIEW**
ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО

НАУКОВИЙ
ЖУРНАЛ

Видається
з листопада 1994 року

2 (47) 2017

Виходить 2 рази на рік

З М І С Т

Економічна теорія

- Петруня В.Ю. Споживацька поведінка домашніх господарств як об'єкт інтересу суспільства, держави та бізнесу 5
- Дубінський С.В., Орлова В.М. Визначення факторів, які забезпечують розвиток медичного та лікувально-оздоровчого туризму в Україні 12

Фінанси і бухгалтерський облік

- Пестовська З.С., Гриценко Є.Г. Формування фінансової стратегії підприємства на основі модифікації системи збалансованих показників 21
- Чередніченко М.Г. Роль контролінгу в управлінні фінансами підприємства 32

Економіка підприємства

- Крамаренко Г.А., Костюк М.Г. Аналіз економічного потенціала машинобудівних підприємств Дніпропетровської області і його моніторинг 40
- Мостова А.Д. Управління інноваційною маркетинговою діяльністю підприємств 56

Менеджмент і маркетинг

- Яременко С.С., Савченко В.О. Специфіка маркетингу юридичних послуг 65
- Мединська С.І. Компаративний аналіз культурологічних характеристик як метод удосконалення системи мотивації персоналу в туристичних компаніях України 75

Світове господарство

- Хватов Ю.Ю. Економіка США: етапи і аналіз сучасних тенденцій розвитку 84
- Черкас Н.І. Фрагментація виробництва та формування глобальних ланцюгів вартості як фактори глобалізації 96

- РЕФЕРАТИ (Abstracts) 104

Журнал затверджено до друку і до поширення через мережу Інтернет за рекомендацією вченої ради Університету імені Альфреда Нобеля (протокол № 7 від 14 грудня 2017 р.).

Головний редактор – Б.І. ХОЛОД,
доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).

Редакційна колегія:

А.О. Задоя – заступник головного редактора, доктор економічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро);
К.С. Айнабек, доктор економічних наук, професор (м. Караганда, Казахстан);
О.І. Амоша, доктор економічних наук, професор, академік НАН України (м. Донецьк);
В. Белецький, доктор хабілітований, професор (Варшава, Польща);
С.Б. Вакарчук, доктор фізико-математичних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро);
Г.Я. Глуха, доктор економічних наук, доцент (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро);
Р.С. Грінберг, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент РАН (м. Москва, Росія);
Г. Заман, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент Румунської академії (м. Бухарест, Румунія);
В. Драшковиц, доктор економічних наук, професор (м. Котор, Чорногорія);
С.А. Єрохін, доктор економічних наук, професор (м. Київ);
В.В. Зірка, доктор філологічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро);
Г.О. Крамаренко, доктор економічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро);

Б.М. Кузик, доктор економічних наук, професор, академік РАН (м. Москва, Росія);
С.В. Кузьмінов, доктор економічних наук, професор, (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро);
В.Є. Момот, доктор економічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро);
Г. Осташ, доктор хабілітований (м. Жешув, Польща);
В.А. Павлова, доктор економічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро);
О.А. Паршина, доктор економічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро);
Ю.Є. Петруня, доктор економічних наук, професор, (м. Дніпро);
О.В. Пушкіна, доктор юридичних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро);
І.В. Тараненко, доктор економічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро);
О.Б. Тарнопольський, доктор педагогічних наук, професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро);
В.А. Ткаченко, доктор економічних наук, професор, (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро);
С.Б. Холод, доктор економічних наук, доцент (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро);
В.Я. Швець, доктор економічних наук, професор (м. Дніпро);
Б. Шлюсарчик, доктор економічних наук, професор (Польща);
Л.В. Пилипчак, відповідальний секретар.

Програмні цілі – висвітлення результатів новітніх досліджень проблем і сутності процесів, що відбуваються в економіці у зв'язку з тенденціями розвитку суспільства, а також досягнень у галузі економічної науки та підприємстві у сучасному аспекті економічного і політичного устрою України.

Для економістів, вчених, студентів, аспірантів та всіх тих, хто цікавиться актуальними напрямками розвитку економіки.

Матеріали публікуються українською, російською і англійською мовами.

Журнал «Академічний огляд» затверджений у Переліку наукових фахових видань рішенням Атестаційної колегії Міністерства освіти і науки України (наказ від 10 травня 2017 р. № 693).

Журнал «Академічний огляд» зареєстровано у наукометричних базах та директоріях *Ulrich's Periodicals Directory*, *Directory of Open Access Journals (DOAJ)*, *Index Copernicus*, *Polish Scholarly Bibliography (PBN)* та індексується в *Google Scholar*.

© «Академічний огляд», 2017

© Університет імені Альфреда Нобеля,
оформлення, 2017

CONTENTS

Economic theory

Petrunia V.	The consuming behaviour of households as a subject of interest for society, government, and business	5
Dubinsky S., Gritsenko E.	Determination of factors ensuring development of medical and health and medical tourism in Ukraine	12

Finance and accounting

Pestovska Z., Gritsenko E.	Formation of the enterprise financial strategy on the basis of balanced scorecard modification	21
Cherednichenko M.	The role of controlling in financial management of the company	32

Enterprise economics

Kramarenko G., Kostyuk M.	Analysis of the economic potential of machine-building enterprises of the Dnepropetrovsk region and its monitoring	40
Mostova A.	Managing innovative marketing activities of enterprises.....	56

Management and marketing

Yaremenko S., Savchenko V.	Specificity of legal services marketing	65
Medynska S.	Comparative analysis of cultural characteristics as a method of improving the staff motivation system in travel companies of Ukraine	75

World economy

Khvatov Iu.	US economy: the stages of development and analysis of the current development trends	84
Cherkas N.	Production fragmentation and global value chain formation as factors of globalization	96
ABSTRACTS	104

Редакція не обов'язково поділяє точку зору автора і не відповідає за фактичні або статистичні помилки, яких він припустився.

Усі права застережені. Повний або частковий передрук і переклади дозволено лише за згодою автора і редакції. При передрукуванні посилання на **«Академічний огляд»** обов'язкове.

Редактор *М.С. Кузнецова*
Комп'ютерна верстка *А.Ю. Такій*

*Свідоцтво про державну реєстрацію
КВ № 22574-12474ПР від 20.02.2017 р.*

Підписано до друку 21.12.2017. Формат 70×108/16. Ум. друк. арк. 9,45.
Тираж 300 пр. Зам. № .

Адреса редакції та видавця:
49000, м. Дніпро,
вул. Січеславська Набережна, 18.
Університет імені Альфреда Нобеля
Тел/факс (056) 778-58-66.
e-mail: rio@duan.edu.ua

Віддруковано у ТОВ «Роял Принт».
49052, м. Дніпро, вул. В. Ларіонова, 145.
Тел. (056) 794-61-05, 04
Свідоцтво ДК № 4765 від 04.09.2014 р.

В.Ю. ПЕТРУНЯ,

кандидат економічних наук, доцент

Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро

СПОЖИВАЦЬКА ПОВЕДІНКА ДОМАШНІХ ГОСПОДАРСТВ ЯК ОБ'ЄКТ ІНТЕРЕСУ СУСПІЛЬСТВА, ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ

Розглянуто питання щодо ступеня інтересу суспільства, державних інститутів управління та бізнес-організацій до ринкової поведінки домашніх господарств як споживачів. Виділено та проаналізовано такі аспекти поведінки індивідуальних споживачів: об'єктний, кількісний, вибору суб'єктів пропозиції та територіального вибору придбання товарів.

Ключові слова: споживач, домашнє господарство, попит, держава, суспільство.

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. Споживачі є великою та важливою групою суб'єктів економічних відносин. Домашні господарства в цій групі займають особливе місце. Домашні господарства-споживачі є надзвичайно важливим, можна сказати, основним сегментом ринку, для більшості підприємств як суб'єктів економічної діяльності, як суб'єктів пропозиції товарів на ринку. Підприємства вступають у конкурентну боротьбу між собою для завоювання споживачів.

У науковій економічній літературі приділяється велика увага поведінці суб'єктів попиту в ринкових відносинах контрагентів. Механізм ринкової взаємодії, і зокрема поведінки агентів попиту на товари, активно і системно досліджується, починаючи, напевно, з часів Адама Сміта й дотепер. Так, зокрема, Нобелівську премію з економіки у 2017 р. отримав американський вчений Річард Талер, який суттєву увагу приділив психологічним та іншим факторам економічної поведінки людини [1].

Цікаві наукові дослідження практично постійно ведуться у контексті співвідношення ринкового та державного регулювання. Разом з тим існує чимало питань, які потребують додаткових досліджень. Так, у системі економічних, переважно ринкових, ко-

ординат формуються відповідні відносини купівлі-продажу між підприємствами та домашніми господарствами. Ринкове середовище передбачає саморегульвний спосіб функціонування та постійного відтворення цих відносин. Вільні, самостійні рішення економічних суб'єктів щодо купівлі-продажу товарів виявляються іманентно властивими ринковим умовам регулювання, тієї сукупності свобод, яку надає ринкова економіка своїм дійовим особам. Разом з тим суспільство не може ігнорувати, залишати без уваги те, що відбувається в рамках ринкових відносин суб'єктів. Якщо розглядати дії споживачів, то важливими є питання: що купують, скільки купують, коли купують, у кого купують (українське чи іноземне), на якій території купують, як роблять споживацький вибір (за якими критеріями).

Постановка завдання. Метою статті є дослідження напрямів та масштабів інтересу суспільства, держави та бізнесу до поведінки домашніх господарств як споживачів. Окремим і важливим питанням є можливості та інструменти впливу держави та суспільства на споживацьку поведінку домашніх господарств, проте вони виходять за межі цієї статті.

Результати дослідження. Зазначимо, що важливим є вибір базових мето-

дологічних підходів до дослідження поведінки споживачів – домашніх господарств. Концепція «економічної людини» (її витоки досить часто пов'язують з А. Смітом) передбачає раціональну поведінку споживачів – домашніх господарств, поведінку, що базується на бажанні та прагненні отримати економічну вигоду в процесі самоорганізації свого економічного життя. Не зменшуючи значення фактора економічної вигоди у поведінці домашніх господарств, треба все ж таки визнати, що ця концепція є достатньо вразливою для критики.

Зазначимо, що споживача не можна й недоцільно розглядати як «просто споживача». Споживач має насамперед розглядатися як людина, в широкому сенсі, в сукупності її характеристик. І для такої людини – об'єкта аналізу науковців – споживання має розглядатися як один з проявів, одна з форм її життєдіяльності. Економічна поведінка людини – це не тільки економічна мотивація, це не тільки прояви економічних детермінант, а набагато складніша та багатобарвніша система проявів різноманітних детермінант.

Сучасні дослідження економічної поведінки людини найчастіше спираються не на бачення «економічної людини»,

а на більш розширене уявлення щодо мотивів та прагнень людини, факторів, що обумовлюють її економічну діяльність.

Отже, сучасним можна назвати таке бачення поведінки людини в економічному житті, яке спирається як на економічні, так і на неекономічні детермінанти. Зазначимо, що це є важливою методологічною передумовою подальшого дослідження того, що і як може зробити суспільство, насамперед держава, в плані впливу на економічну поведінку людини як споживача.

Таким чином індивідуальними споживачами (домашніми господарствами) щодня приймаються споживацькі рішення. Чи має турбувати суспільство, які саме рішення приймаються домашніми господарствами, в який час приймаються вони тощо? Чи має суспільство контролювати відповідність сукупності індивідуальних рішень суспільним інтересам та пріоритетам? Відповіді на ці питання є **важливими для** (рис. 1):

1. Суспільства в цілому (макрорівневий соціально-економічний зріз).

2. Інститутів суспільного управління (макрорівневий управлінсько-регулятивний зріз).

3. Управлінців підприємств (мікрорівневий зріз).

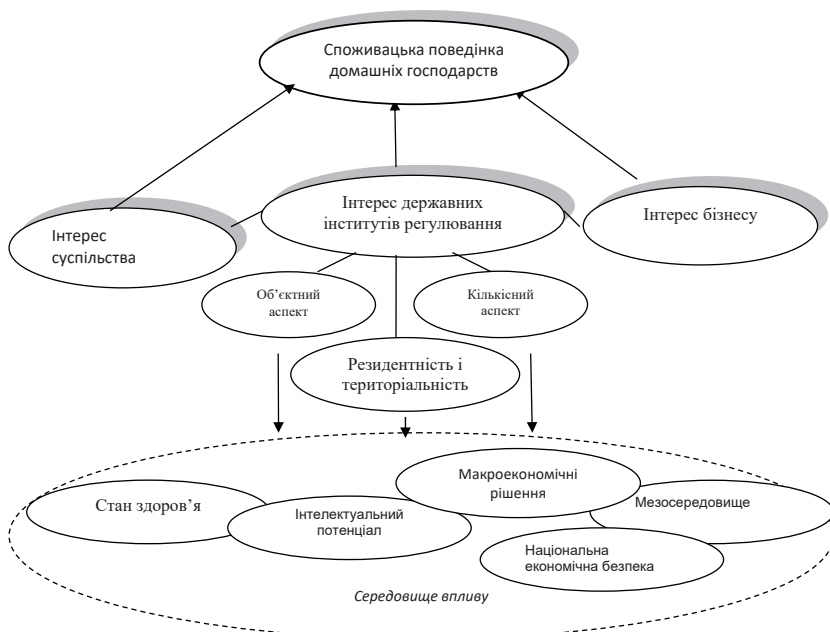


Рис. 1. Суб'єктна структура інтересів до поведінки домашніх господарств як споживачів

Макрорівневий соціально-економічний зріз. У цьому аспекті ми аналізуємо дії індивідуальних споживачів у контексті суспільних інтересів та суспільної ідеології в широкому сенсі. Економічні інтереси, економічна ідеологія виступають важливими самі по собі, але одночасно вони є складовими факторами в широкій системі суспільних інтересів, цінностей тощо. Принципи суспільної моралі, безумовно, поширюються й на економічну діяльність людей, а можливо, це стосується останньої в першу чергу.

Макроекономічний управлінський зріз. Тут у дослідженні важливо визначити ті **аспекти поведінки** індивідуальних споживачів, які мають потрапляти до сфери зацікавленості держави як інституту суспільного управління. На нашу думку, до таких треба віднести:

1. Об'єктний аспект. По-іншому – питання «що купують споживачі». Предметна структура того, що купують та в подальшому використовують домашні господарства, може мати суспільне значення, на нашу думку, насамперед у такому:

По-перше, наскільки є корисним для здоров'я те, що купують споживачі. Питання впливу стану здоров'я окремо взятої людини та населення в цілому в суспільному аспекті потрібно пов'язувати насамперед з його впливом на:

- а) «суспільне щастя»;
- б) суспільну продуктивність праці;
- в) суспільні витрати (витрати платників податків) на медицину та охорону здоров'я.

Перший аспект («суспільне щастя») здається, на перший погляд, не є достатньо економічним. Але «суспільне щастя» є відображенням того, що відбувається в країні, наскільки вона облаштована для комфортного життя. Це «облаштування» включає в себе й економічний компонент, але далеко не тільки він визначає рівень щастя людей. Авторитетні дослідження свідчать про те, що зростання ВВП (позитивна макроекономічна динаміка) не означає автоматичного зростання рівня щастя людей в певній країні (наприклад, [3]). Напевно, дійсно, мета людей – не

багатство (щонайменше не стільки багатство), скільки щастя, відчуття задоволеності. Без певного стану здоров'я цього важко досягти.

Наразі існують різні варіанти розрахунку показників рівня щастя. Так, для розрахунків Міжнародного індексу щастя (Happy Planet Index, HPI), що здійснюються з 2006 р. Британським дослідницьким центром New Economic Foundation, використовуються такі компоненти, як: суб'єктивна задоволеність життям; очікувана тривалість здорового життя; екологічна складова [2]. На нашу думку, є достатньо очевидним вплив фактора здоров'я на тривалість життя і, таким чином, на рівень щастя. За розрахунками 2016 р., першу позицію займає Коста-Ріка (44,7 балів), Україна посідає 70-те місце зі 140 країн, що були включені до дослідження (26,4). Показники України за окремими складовими HPI такі: суб'єктивна задоволеність – 5,0 з 10 балів (82-те місце), очікувана тривалість життя – 70,3 років (85-те місце), екологічна ситуація – 76-те місце.

Інститут Землі під егідою підрозділу ООН з пошуку рішень сталого розвитку з 2012 р. розробляє Рейтинг країн світу за рівнем щастя (World Happiness Report, WHR), який включає шість складових [3]. У тому числі в цьому рейтингу є економічний компонент у вигляді ВВП на душу населення, його можна розглядати як фактор доходу. Але крім нього, враховується очікувана тривалість життя, рівень соціальної підтримки, свобода людей у прийнятті рішень та деякі інші. За відповідною доповіддю 2017 р. перше місце посіла Норвегія з показником 7,537, Україна – 132-ге місце з показником 4,096 (всього в доповіді представлено 155 країн) [3].

Другий аспект впливу стану здоров'я – суспільна продуктивність праці. Ця детермінантна лінія передбачає те, що стан здоров'я нації визначає поточну суспільну здатність виконувати:

- а) певний обсяг роботи;
- б) підтримувати певний рівень інтенсивності трудової діяльності.

Щодо першої позиції, то тут потрібно звернути увагу на питання кількості

працездатного населення в допенсійному віці та кількості населення, що продовжує працювати після виходу на пенсію. Сумарно ці дві категорії населення створюють кількісний трудовий потенціал країни. Не важко передбачити, що його конкретні параметри залежать, у тому числі, від стану здоров'я нації. Треба взяти до уваги, що стан здоров'я населення залежить далеко не тільки від того, що купують та споживають люди. Тут мають вплив і фактори освіти, культури, способу життя, безпеки праці, можливостей системи охорони здоров'я тощо.

Ми маємо передбачити, що значна частина недостатньо або зовсім неякісних товарів, насамперед продовольчих, купуються з причин низької платоспроможності домашніх господарств. У цьому випадку держава може впливати на проблему через технічну стандартизацію тієї продукції, що пропонується на ринку, або намагатися щось зробити у питанні рівня доходів найменш забезпечених верств населення. Перший шлях може бути не пов'язаним із додатковими витратами, тут більше потрібно організаційно-управлінських зусиль. Що стосується другого шляху, то тут без збільшення витрат практично неможливо обійтися. Зокрема збільшення пенсій у найнижчій групі пенсіонерів, підвищення офіційного рівня мінімальної заробітної плати, проведення певних змін у системі оподаткування індивідуальних доходів.

Друга частина питання предметної якості споживання може бути не пов'язаною з питаннями фінансового характеру, а саме з доходами, оптимізацією витрат тощо. Нефінансовий аспект зводиться до аналізу проблеми свідомого чи підсвідомого вибору споживачами тих товарів, які здатні заподіяти шкоду здоров'ю. Це, зокрема, такі товари, як тютюнові вироби, алкогольні напої, послуги окремих розважальних закладів тощо.

Третій аспект – витрати із суспільних фондів (бюджетні витрати, що формуються за рахунок платників податків) на медицину та охорону здоров'я. Здається, цей аспект є найбільш очевидним щодо

з'ясування напрямів інтересу суспільства та держави до споживацької поведінки домашніх господарств. Суспільство в особі держави буде завжди дбати про здоров'я своїх громадян. Але будь-яке цивілізоване суспільство не може бути не зацікавленим у вирішенні питання оптимізації цих достатньо великих витрат.

По-друге, питання корисності відповідних індивідуальних рішень щодо придбання певних товарів (та подальшого їх споживання) для формування та розвитку інтелектуального потенціалу людини, її світогляду, усвідомлення певних норм етики та моралі тощо. Суспільне життя потребує наявності певних правил в індивідуальному житті. Суспільство забезпечує певну систему свобод для окремих людей, але одночасно воно й створює певні обмеження та намагається формувати правильні, суспільно корисні стандарти індивідуальної поведінки людей, у тому числі у сфері споживання. І ринкові механізми впливу та координації виявляються в цьому плані далеко не переконливими засобами забезпечення відповідних цілей.

2. Кількісний аспект. У цьому випадку ми аналізуємо питання «скільки купують споживачі». Ця дослідницька проблема, *по-перше*, певною мірою перегукується з «об'єктним аспектом». Обсяги купівлі та, відповідно, споживання домашніми господарствами певних товарів та послуг, безумовно, впливають на характеристики стану здоров'я, можливості інтелектуального та духовного розвитку людей тощо.

По-друге, це питання є важливим у контексті тієї чи іншої макроекономічної політики держави. В економічній літературі макроекономічного спрямування практично завжди приділяється увага проблемі циклічності макроекономічної динаміки та відповідним характеристикам та особливостям проходження макроекономічною системою тієї чи іншої стадії економічного циклу. Залежно від результатів економічного аналізу та нормативного бачення відповідної ситуації науковцями та управлінцями приймаються рішення, що спрямовані або на стиму-

лювання, або на стримування економічної динаміки. Ці рішення базуються на врахуванні факторів динаміки ВВП, стану зайнятості (безробіття), рівня інфляції, «політичної доцільності» тощо. Політика стимулювання буде спрямована на збільшення сукупного попиту, тобто в контексті цього дослідження вона буде виражати зацікавленість держави в підвищенні кількісних обсягів придбання товарів та послуг домашніми господарствами. Політика стримування, що застосовується, як правило, в період загрози підвищення рівня інфляції, буде виражати зацікавленість держави до зменшення кількісних обсягів придбання товарів домашніми господарствами на певному етапі суспільно-економічного розвитку. Отже, цей аспект суспільної зацікавленості до питання кількісних характеристик придбання товарів домашніми господарствами пов'язаний з макроекономічним регулюванням та відповідною соціально-економічною політикою держави. Зрозуміло, що це відповідним чином коригує як маркетингове, так і бізнес-середовище в цілому.

По-третє, є й певні прояви цієї проблеми на мезорівні (галузевому, конкретно-ринковому рівні). Насамперед це аспект кількісної доцільності придбання товарів домашніми господарствами з точки зору стану збалансованості на певному галузевому ринку (ринковий дефіцит чи профіцит у вигляді зайвої пропозиції). Напевно тільки ринкових інструментів впливу на зайвий попит чи недостатній попит у певному галузевому (ринковому) секторі досить часто не вистачає для найкращого досягнення збалансованості на певному ринку.

По-четверте, питання національної безпеки. У товарній структурі пропозиції та споживання завжди можна виділити стратегічно важливі для економіки матеріальні ресурси (найбільш істотні – газ, нафта). Вони є кількісно обмеженими у пропозиції, тому еластичність їх пропозиції є в цілому невисокою. Проблема для економіки загострюється при відсутності у країні відповідних запасів цих ресурсів або за їх незначної кількості, що

лімітує можливості маневрування національних суб'єктів управління залежно від тієї чи іншої ринкової кон'юнктури для певної групи товарів. Така ситуація створює постійний тиск у питанні безпеки національної економіки. Чим більшою є частка імпортних продуктів у загальному балансі стратегічних ресурсів країни, тим більшою є залежність, тим гострішим є питання забезпечення стабільності та національної безпеки. Тому питання споживання енергоресурсів та пов'язаних з ними комплементарних товарів, а також окремих інших товарів, не може не бути предметом уваги держави.

3. Питання вибору суб'єктів пропозиції товарів та ринкового територіального вибору придбання товарів. Вибір суб'єктів пропозиції товарів домашніми господарствами-споживачами можна поділити на дві групи рішень за ознакою статусу суб'єкта пропозиції: перша група рішень – надання переваги національним товаровиробникам, друга група рішень – надання переваги нерезидентам. Аналіз цього вибору є завжди складним питанням, тому що знаходяться аргументи як «за», так і «проти», для обох варіантів рішень. І, відповідно, тут мова йде не тільки про локальне бачення державою тих чи інших споживачьких рішень, а й про політику держави в широкому сенсі, про стратегічні пріоритети її управлінських інститутів. У цьому плані виникає сукупність проблем та питань: робочі місця, податки, бюджет, конкурентоспроможність національної економіки, стан платіжного балансу, валютні курси тощо. Але в будь-якому випадку фактом є те, що цей аспектичний вибір споживачів – купувати продукцію внутрішнього виробництва чи імпортовану – є важливим об'єктом відповідного інтересу держави.

Що стосується ринкового територіального вибору споживачами – домашніми господарствами то тут, можливо, значущість питання є меншою, тому що в кінцевому рахунку обсяги придбання певних товарів за межами країни є менш масштабним. Зокрема це може стосуватися дій споживачів у межах «прикордонної

торгівлі», придбання туристичних послуг та деяких інших випадків.

Мікрорівневий зріз. Щодо рівня суб'єктів господарювання, то маркетингово-конкурентна поведінка підприємств передбачає фокусування управлінської уваги саме на споживачах. Питання дій споживачів – «що купують», «скільки купують», «у кого купують» тощо – апріорі виявляються достатньо значущими для бізнесу. Це легко пояснюється тим, що тільки споживачі здатні формувати доходи підприємств.

Управління підприємствами, бізнес-управління передбачає проведення якісного аналізу середовища їх діяльності. При цьому важливими є як статичний, так і динамічний аспекти проведення аналізу. Пріоритетного управлінського значення набуває саме динамічно-стратегічний аспект.

В аналітичній управлінській роботі на мікрорівні при дослідженні середовища діяльності звертається увага на ряд важливих факторів, але акцент робиться насамперед на поведінці споживачів. Глибина аналітичних розробок залежить, у тому числі, від здатності аналітиків побачити сукупність детермінантів ринкової поведінки споживачів, пріоритетність детермінантів та динаміку відповідних процесів. До оцінки стану середовища діяльності компаній та прогнозування змін ринкової ситуації, безумовно, треба вводити такий критерій, як можливий вплив держави на поведінку споживачів. Щоб

«поле дослідження» на бізнес-рівні було правильно визначене за масштабами, треба враховувати вплив управлінських рішень на суспільному рівні (на макрорівні) як на «економічні», так і на «неекономічні» фактори поведінки споживачів – домашніх господарств.

Висновки. Отже, рішення домашніх господарств щодо придбання товарів як кількісного, так і структурного характеру, базуються на вільних діях цих ринкових суб'єктів. Споживацькі рішення є самостійними виборами домашніх господарств. Разом з тим наявність соціуму передбачає й формування певного бачення «правильності» поведінки індивідів. Більше того – встановлення певних обмежень в індивідуальній поведінці. Це правило суспільного життя поширюється й на економічну діяльність, зокрема на індивідуальну споживацьку поведінку. І тому остання стає об'єктом інтересу суспільства, держави та бізнесу. Суспільний інтерес поширюється на кількісні, якісні та інші аспекти індивідуальних споживацьких рішень. Його обумовлює вплив цих рішень на стан здоров'я, інтелектуальний та творчий потенціал нації, світогляд, «солідарність», макроекономічний стан та національну безпеку тощо. Подальший розвиток наукових досліджень у цьому напрямі міг би передбачати оцінку можливостей впливу держави на поведінку споживачів – домашніх господарств.

Список використаних джерел

1. Талер Р. Новая поведенческая экономика / Р. Талер. – М.: Эксмо, 2017. – 540 с.
2. Happy Planet Index [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.happyplanetindex.org>.
3. World Happiness Report [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.worldhappiness.report>

References

1. Taler R. Novay povedenheskay ekonomika. Moscow: Eksmo, 2017. – 540 p.
2. Oficijnij sajt “Happy Planet Index”. Available at: <http://www.happyplanetindex.org>.
3. Oficijnij sajt “World Happiness Report”. Available at: <http://www.worldhappiness.report>

Рассмотрены вопросы степени интереса общества, государственных институтов управления и бизнес-организаций к рыночному поведению домашних хозяйств как потребителей. Выделены и проанализированы следующие аспекты поведения индивидуальных потребителей: объектный, количественный, выбора субъектов предложения и территориального выбора приобретения товаров.

Ключевые слова: *потребитель, домашнее хозяйство, спрос, государство, общество.*

The covered topic touches on the measures of interest that society, government management institutions, and business organisations have with marketing behaviour of households as consumers. Aspects of individual consumer behaviour that have been distinguished and analysed: object, quantitative, the selection of supply on the subject and territorial selection of products purchase.

Key words: *consumer, household, demand, government, society.*

Одержано 21.09.2017.

УДК 379.85:614.1 DOI 10.32342/2074-5354-2017-2-47-2

С.В. ДУБІНСЬКИЙ,
кандидат економічних наук, доцент
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

В.М. ОРЛОВА,
кандидат технічних наук, доцент
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ, ЯКІ ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ РОЗВИТОК МЕДИЧНОГО ТА ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто особливості та проблеми розвитку лікувально-оздоровчого туризму в Україні. Розкрито принципову відмінність медичного туризму та лікувально-оздоровчого. Визначено фактори та обґрунтовано умови, які найбільш суттєво впливають на розвиток лікувально-оздоровчого туризму.

Ключові слова: туризм, медичний туризм, лікувально-оздоровчий туризм.

Вступ. Україна досить складно вирішує завдання з визначенням пріоритетних галузей народного господарства, які потенційно зможуть дати поштовх до сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності як окремих суб'єктів господарювання, так і держави в цілому.

В Україні однією з найбільш привабливих та перспективних є саме туристична галузь, яка має величезний потенціал для стрімкого розвитку.

Туристична галузь у нашій країні завжди відзначалася досить неоднозначними характеристиками та можливостями. Не беручи до уваги наслідки конфліктів з Росією, перш за все втрату Криму, можна чітко відзначити, що туристичній галузі приділялося вкрай мало уваги з боку держави та її відповідних установ. Не було чіткого розуміння розвитку, конкретної стратегії, взаємодії різних складових туристичної сфери, не розроблені механізми податкової підтримки, фінансування окремих туристичних регіонів та багато інших факторів.

Туризм як багатогалузеве і багатофункціональне явище-феномен характеризується найвищим ступенем еластичності від природних (екологічних),

загальноекономічних, соціальних і політичних змін у будь-якій країні – потенційній дестинації. Разом з тим з початку ХХІ ст. і до сьогодні прогнозування розвитку туризму ускладнюється у зв'язку з невизначеністю зовнішнього середовища. Складність ситуації в туристичному секторі національної економіки України полягає в тому, що підприємства на сьогодні перебувають під негативним впливом комплексу факторів мега-, макро- та мезосередовища, непередбачуваних за своїм характером [6].

Насамперед першочерговим завданням відповідних державних установ в Україні для сталого розвитку галузі туризму та її складових є забезпечення та вирішення питань, пов'язаних із забезпеченням безпеки для іноземних туристів. Бо саме рівень безпеки є найважливішим фактором, який перешкоджає активному розвитку туристичної галузі та значному зростанню туристичного потоку в Україну.

На думку А.П. Голод, «безпека туризму – це стан функціонування туристичної сфери певного регіону (держави) у визначений період часу, що характеризується відсутністю загроз і таким поєднанням туристичних ресурсів та інф-

раструктури, яке дозволяє забезпечити стабільний розвиток конкретної територіальної рекреаційної системи у майбутньому». Вагоме місце у сучасних концепціях безпеки туризму, на нашу думку, має посідати регіональний аспект, адже саме на регіональному рівні проблеми безпеки туризму набувають особливо чітких форм і водночас найбільше піддаються заходам державного регулювання та впливу соціально-економічних регуляторів [1].

І якщо класичний туризм, особливо в напрямі відвідування іноземних країн українцями, має тенденції до розвитку, то такий специфічний напрям, як лікувально-оздоровчий та медичний туризм, досить складно сприймається як нашими співвітчизниками, так і іноземними громадянами, які відвідують Україну.

Що стосується суто медичного та лікувально-оздоровчого туризму, то основним фактором, який впливає на його розвиток, можна відзначити суттєве зростання захворюваності населення, а також виникнення нових, небезпечніших хвороб. Сучасна людина живе у несприятливій екологічній обстановці, перебуває під постійним стресовим навантаженням, що призводить до фізичної і розумової втоми, старіння організму, і, як наслідок, до різних захворювань та зниження трудового потенціалу працівників.

Хоча саме стан здоров'я людини є найважливішою складовою трудового потенціалу як окремого працівника, так і більш вищих рівнів – підприємств, галузей тощо. Особливої уваги при вирішенні завдання збереження відповідного рівня здоров'я працівників потребує медична галузь України та її окремі заклади, що є базовим підґрунтям для розвитку медичного та лікувально-оздоровчого туризму. Бо саме від рівня обслуговування, своєчасності надання відповідних лікувальних та реабілітаційних послуг залежить швидкість та успішність відтворення рівня здоров'я працівників та збереження трудового потенціалу [2].

Впровадження медичної реформи в Україні, затвердження концепції та відповідних законів має дати поштовх до

розвитку як суто медичної галузі, так і суміжних галузей, зокрема туризму та його медичного та лікувально-оздоровчого напрямів.

У зв'язку з цим здоров'я для кожної людини стало запорукою повноцінного, щасливого і тривалого життя. Турбота про здоров'я, підвищення життєвої активності стали невід'ємною частиною сучасної системи цінностей. Зростає кількість людей, які прагнуть підтримувати хорошу фізичну форму, а за необхідності своєчасно отримувати якісну медичну допомогу. Природно, з'являються соціальні суб'єкти, що надають оздоровчі, лікувально-реабілітаційні і медичні послуги. Їх територіальна локалізація залежить від природних, історико-культурних і соціально-економічних особливостей країн і територій. Споживачам надається вибір, на який впливають вже персональні установки, цілі і можливості. Усе це формує спочатку, оздоровчий, а потім лікувальний і, нарешті, медичний туризм [8].

Попит на подорожі за здоров'ям постійно зростає. Це пов'язано, з одного боку, з тим, що з'являється можливість вибору, в якій країні і в якій клініці лікувати захворювання, а можливо, робити операцію і проходити реабілітацію. З іншого боку, приводом для лікувально-оздоровчого туризму є його економічна складова. У багатьох країнах лікування пацієнту коштує значно дешевше, ніж на батьківщині, і рівень медичних послуг, що надаються, значно вищий. Враховуючи, що медичний туризм дозволяє заощадити пацієнту до 70% витрат при виїзді в іншу країну з метою отримання медичної допомоги, то зростання цього сектора економіки очікується на рівні 35% на рік. У зв'язку з цим спостерігається зростання числа країн що спеціалізуються на наданні цього виду послуг.

У нашій країні медичний та лікувально-оздоровчий туризм тільки недавно почав формуватися в особливий напрям, що потребує вирішення певних питань, таких як: складовою чого є медичний та лікувально-оздоровчий туризм – саме туризму або медицини, яким має

бути правове забезпечення цієї складової та чи необхідно її ліцензувати, який механізм запобігання ризикам розробити та ін. Вочевидь, фахівці у сфері туризму не володіють необхідними медичними знаннями, щоб компетентно вирішувати питання безпеки медичних втручань, так само як медики не в змозі забезпечити сервісну складову клінічної допомоги іноземцям. Розрізнені зусилля також можуть породити необґрунтовані ризики для пацієнтів-туристів. Тому назріла необхідність концептуального оформлення медичного та лікувально-оздоровчого туризму і розробки на цій основі принципів його організації [8].

Сучасна медицина відіграє важливу роль в індустрії міжнародного туризму. Розглядаючи механізми підвищення якості медичної допомоги, можна виявити перелік можливостей, однією з яких є медичний та лікувально-оздоровчий туризм. Серед зарубіжних дослідників, що звернулися до вивчення цього питання, можна виділити К. Ріхтера, Х. Нарштедта, К. Каспарова.

Питанням впливу окремих факторів на функціонування туристичної галузі приділено увагу в працях А.П. Голод, П.О. Карпенко, А.А. Мазаракі, Т.І. Ткаченко. Становлять інтерес дослідження А.О. Овчарова, І.Е. Оранського, А.А. Романова, А.В. Лебедева, А.А. Саак, Г.С. Усиськіна, А.Д. Чудновського, С.А. Щербакової, В.С. Сеніної та ін. Більшість з них розглядають туризм як різновид подорожі, де її учасники перебувають поза постійним місцем проживання з метою відпочинку, оздоровлення, реабілітації.

У науковій літературі досить часто поняття «медичний», «лікувальний» і «оздоровчий» туризм уживаються як синоніми, що говорить про неструктурованість цієї складової туризму як предмета наукового інтересу.

Аналіз літератури показав, що визначення термінів «лікувально-оздоровчий» та «медичний» туризм у більшості праць є тотожними. У нашій роботі ми сконцентруємо увагу як на лікувально-оздоровчо-

му напрямі туризму, так і медичному, як найбільш привабливому секторі для українських реалій.

Метою статті є аналіз факторів, які впливають на стан медичного та лікувально-оздоровчого туризму в Україні та впровадження заходів з активізації цього сучасного та перспективного напрямку в туристичній галузі.

Постановка завдання. Існує необхідність посилення уваги з боку держави до проблем активізації цієї галузі. Необхідно відзначити, що наразі в Україні сформована необхідна інфраструктура державного регулювання туризму, зокрема створено спеціально уповноважений б1 орган державної влади у зазначеній сфері – Державне агентство України з туризму та курортів і його регіональні представництва (в структурі місцевих органів виконавчої влади), а також прийняті законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти. Водночас не існує цільового програмного документа, який би визначав конкретні напрями реформування галузі та індикатори його ефективності, що в сукупності мало б забезпечити стійкий та прогнозований розвиток туристичної галузі України. Власне необхідно відзначити, що певні кроки у цьому напрямі уже були зроблені, зокрема у 2013 р. була схвалена Концепція Державної цільової програми розвитку туризму та курортів до 2022 р., яка, однак, не набула свого логічного продовження, а саме – Програми розвитку туризму та курортів. У 2014 р. Розпорядження КМУ, яким схвалювалася відповідна концепція було скасоване, а отже, фактично, робота у цьому напрямі припинилася [7].

Що стосується саме медичного та лікувально-оздоровчого туризму, то можна виділити основні фактори, які зумовлюють розвиток лікувально-оздоровчого туризму:

1. Створення загальносвітового інформаційного простору (Інтернет) і принципово нових засобів зв'язку.

2. Розповсюдження швидкісних видів транспорту.

3. Виникнення міжнародного ринку туристичних послуг.

4. Розповсюдження англійської мови як мови міжнародного спілкування.

5. Підвищення життєвого рівня в розвинених країнах та країнах, що розвиваються, і, навпаки, недостатня матеріальна база українських лікувально-оздоровчих закладів.

І якщо перші чотири фактори є суто логічним підґрунтям розвитку медичного та лікувально-оздоровчого туризму, то саме останній фактор, як це й не парадоксально звучить, дає можливості для стрімкого зростання лікувально-оздоровчого та медичного туризму і залучення іноземних клієнтів. Це пояснюється значним розривом у цінній політиці. Пройти обстеження, лікувальні та оздоровчі процедури в українських закладах та окремих «вузьких» спеціалістів у рази дешевше, ніж закордоном.

Виникнення і розвиток лікувально-оздоровчого та медичного туризму в нашій країні зумовлені унікальним набором природних, рекреаційних ресурсів та цілою мережею різноманітних лікувально-оздоровчих закладів, які зможуть задовольнити досить широкий спектр потреб туристів з метою лікування та реабілітації.

Можна відзначити, що лікувально-оздоровчий та медичний туризм є складовою частиною внутрішнього і міжнародного ринку туристичних послуг і є його істотною і невід'ємною частиною. Що стосується терміна «медичний туризм», то він народився в 80-ті роки минулого сторіччя. Зародженню цього явища сприяли, з одного боку, глобалізація, інтеграція європейських країн, розширення ЄС, спрощення міграції туристських ресурсів, а з іншого, збільшення витрат на охорону здоров'я, яка проголошується вже протягом декількох років. На цей час вже сформувався глобальний ринок медичних послуг зі своєю інфраструктурою (медичним менеджментом, органами акредитації, агентствами медичного туризму і туроператорами, фахівцями у сфері медичних подорожей) [8].

Що стосується саме лікувально-оздоровчого туризму, то слід згадати наділену великим потенціалом рекреаційну складову в Україні.

Україна, хоча і втратила один з найбільш привабливих туристичних сегментів – Крим, який налічує безліч рекреаційних ресурсів, спеціалізованих лікувальних закладів, все ж має значні можливості для залучення іноземних туристів в галузі лікувально-оздоровчого туризму. Це й західний регіон з великою кількістю цілющих джерел, гірським повітрям, чистими річками та озерами, лісами. Це й азовський басейн, з не менш цілющим ніж Чорне море – Азовським морем, яке на думку фахівців, може успішно конкурувати за вмістом йоду та інших корисних елементів для здоров'я людини. Це й наявність джерел з лікувальними грязями, які успішно можуть конкурувати навіть з грязями Мертвого моря.

Віддаючи належне медичному туризму, в нашій роботі все ж найбільша увага приділена саме лікувально-оздоровчому туризму як найбільш перспективному напрямку розвитку окремої складової туристичного галузі, що може конкурувати відповідною туристичною сферою зарубіжних країн.

Результати дослідження. На сьогодні в Україні існує традиція академічної школи фізіотерапії, курортології та відновлювальної медицини і великий науково-практичний досвід в галузі санаторно-курортного лікування. З іншого боку, активно розвиваються нові напрями профілактично-оздоровчої медицини, в які інвестуються кошти – зростає популярність SPA&Wellness індустрії, формується новий сегмент туристичного ринку – лікувальний/медичний туризм – medical-SPA. Лікувальний/медичний туризм має такий великий потенціал, що у даний час виділяється у самостійний сегмент туристичного ринку з широким колом інвестиційних можливостей: від масштабних готельних проєктів, що прилягають до клінік та розташовані в межах міста, до уже існуючих спеціалізованих комплексів з деякими модифікаціями у структурі послуг. Зростання

рекреаційних потреб населення та його вимоги до якості відпочинку на курорті призвели до трансформації санаторно-курортної справи у курортно-рекреаційну систему, основною метою якої є покращання здоров'я людини, якості та тривалості її життя. Відродження медичної профілактики на етапі санаторно-курортного лікування – один з найважливіших напрямів розвитку і вдосконалення системи охорони здоров'я в Україні. Вирішенню цієї проблеми сприяє розвиток концепції охорони здоров'я здорової людини, мета якої знизити перерозподіл з популяції здорових до хворих, передбачає впровадження сучасних технологій оздоровлення, доповнення існуючої системи відновлювального лікування SPA-програмами з включенням медичних SPA-послуг (medical SPA), спрямованими на профілактику, формування у населення культури здоров'я [3].

Аналіз статистичної інформації показав доцільність та обґрунтованість до-

сліджуваної проблематики та доцільність розвитку саме лікувально-оздоровчого туризму в Україні (табл. 1, 2).

Згідно табл. 1 миспостерігаємо збільшення кількості громадян України, які виїжджали за кордон – 22437671 у 2014 р. до 24668233 у 2016 р. Що стосується кількості іноземних громадян, які відвідали Україну, то тут дещо інша динаміка: значне скорочення у 2014 р. порівняно з 2013 р. – 12711507/24671227 осіб відповідно. Це об'єктивно пояснюється значною нестабільністю внутрішнього середовища в Україні після Майдану. Хоча простежується й позитивна динаміка: з 13333096 осіб у 2016 р. до 12428286 осіб у 2015 р., відповідно. І це гарне підґрунтя для розвитку лікувально-оздоровчого туризму.

Динаміку розвитку санаторно-курортних та оздоровчих закладів відображено в табл. 2.

Таблиця 1

Динаміка туристичних потоків [9](осіб)

Рік	Кількість громадян України, які виїжджали за кордон (усього)	Кількість іноземних громадян, які відвідали Україну (усього)	Кількість туристів, обслуговуваних суб'єктами туристичної діяльності України (усього)	У тому числі		
				Іноземні туристи	Туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон	Внутрішні туристи
2000	13422320	6430940	2013998	377871	285353	1350774
2001	14849033	9174166	2175090	416186	271281	1487623
2002	14729444	10516665	2265317	417729	302632	1544956
2003	14794932	12513883	2856983	590641	344 332	1922010
2004	15487571	15629213	1890370	436311	441798	1012261
2005	16453704	17630760	1825649	326389	566942	932318
2006	16875256	18935775	2206498	299125	868228	1039145
2007	17334653	23122157	2863820	372455	336049	2155316
2008	15498567	25449078	3041655	372752	1282023	1386880
2009	15333949	20798342	2290097	282287	913640	1094170
2010	17180034	21203327	2280757	335835	1295623	649299
2011	19773143	21415296	2199977	234271	1250068	715638
2012	21432836	23012823	3000696	270064	1956662	773970
2013	23761287	24671227	3454316	232311	2519390	702615
2014	22437671	12711507	2425089	17070	2085273	322746
2015	23141646	12428286	2019576	15159	1647390	357027
2016	24668233	13333096	2549606	35071	2060974	453561

Санаторно-курортні та оздоровчі заклади [9]

Рік	Санаторії та пансіонати з лікуванням		Санаторії-профілакторії		Будинки і пансіонати відпочинку		Бази та інші заклади відпочинку		Дитячі заклади оздоровлення та відпочинку	
	Усього	Ліжок, тис.	Усього	Ліжок, тис.	Усього	Місць, тис.	Усього	Місць, тис.	Усього	Місць, тис.
1990	505	154	556	55	332	115	2213	302	15687	467
1991	513	154	568	55	342	116	2236	318	10521	394
1992	531	155	571	54	321	106	2135	298
1993	546	157	544	52	308	95	2003	294	7242	632
1994	539	156	520	47	303	90	1968	268	6249	266
1995	551	159	517	43	294	83	1862	263	5884	256
1996	545	155	463	39	286	80	1777	240	5615	242
1997	536	155	428	33	289	76	1754	236	5601	237
1998	547	156	416	33	292	77	1913	234	6904	241
1999	547	155	404	32	303	71	1961	235	7644	236
2000	549	151	377	31	266	63	2010	238	7615	227
2001	555	151	357	29	273	61	2015	236	8578	221
2002	544	151	334	28	290	63	1982	236	10890	231
2003	536	147	325	27	292	62	2005	236	14961	228
2004	531	147	311	25	302	62	2033	231	19443	256
2005	524	145	291	23	321	65	2016	233	18366	236
2006	520	148	277	23	301	63	1976	232	18238	231
2007	523	143	269	21	302	64	1934	224	18363	226
2008	518	142	262	21	302	64	1916	221	18672	218
2009	513	141	252	21	296	62	1907	216	17379	198
2010	510	141	234	19	290	60	1920	217	17342	196
2011	508	141	224	19	280	59	1947	216	17703	194
2012	484	133	185	18	286	60	1925	208	17744	188
2013	477	132	165	15	271	57	1916	202	18549	191
2014	320	79	118	17	90	17	1400	157	13977	126
2015	309	78	79	12	76	15	1399	165	9743	113
2016	291	70	63	10	73	14	1295	146	9669	112

Згідно з даними табл. 2 в цілому спостерігаємо негативну динаміку: скорочення санаторіїв та пансіонатів з лікуванням до 291 у 2016 р. проти 320 у 2014 р. Також спостерігається значне скорочення кількості санаторіїв-профілакторіїв (63 у 2016 р. та 118 у 2014 р.) та значне скорочення дитячих закладів оздоровлення та відпочинку (9669 у 2016 р. проти 13997 у 2014 р.). Такий стан санаторно-курортних та оздоровчих закладів пояснюється складним соціально-економічним станом в нашій країні та специфікою впровадженої медичної реформи. Але, незважаючи на негативну динаміку, простежуються чіткі умови для розвитку лікувально-оздоров-

чого туризму. Більш того, саме залучення іноземних громадян для лікування та реабілітації в Україні дасть шанс на відновлення медичної галузі та розвиток окремих рекреаційних регіонів в нашій країні, створить нові робочі місця, призупинить міграційні процеси, коли найбільш кваліфіковані медичні працівники виїжджають за кордон.

Сьогодні констатує, що заможні українці охоче використовують цей напрям для лікування у закордонних клініках Німеччини, Чехії, Ізраїлю та інших країн. Не меншою популярністю користується й лікувально-оздоровчий туризм за кордоном – це відомі курорти Карло-

ві Вари в Чехії, озеро Хевіз в Угорщині, Мертве море у Ізраїлі та безліч інших.

Але постає проблема завдання розвитку в'їзного туризму й особливо лікувально-оздоровчого, бо в секторі медичного туризму Україні досить складно конкурувати з провідними клінікам Європи та США.

Розвитку в'їзного туризму перешкоджає рівень сервісу, а зовсім не відсутність високотехнологічної медицини і кваліфікованих лікарів. Але прогрес в цій сфері може бути досягнутий, якщо буде єдина координація діяльності клінік і туристичних агентств в забезпеченні необхідних і достатніх умов для медичного і лікувально-оздоровчого туризму в нашій країні. Велику роль має відігравати Міністерство охорони здоров'я та інші відповідні установи в регіонах в питаннях як державного регулювання, контролю за якістю послуг так і в питаннях всебічної фінансової та організаційної підтримки.

І вкрай актуальною для вирішення питань розвитку сервісу у галузі медичного та лікувально-оздоровчого туризму є реалізація положень сервісного управління [4]. Сутність сервісного управління визначає орієнтація на якість сервісу, яка має суттєве значення для управління санаторно-курортними та оздоровчими підприємствами

І в цьому напрямі, вітчизняному туристичному ринку, його суб'єктам необхідно активно, в обмежені строки розвивати саме сервісну складову як основний фактор залучення іноземних туристів.

При розробці стратегії залучення іноземних туристів слід врахувати такі умови. Незважаючи на те, що в Східній Європі пальму першості у сфері медичного туризму наполегливо утримує Угорщина, українські клініки поступово стають популярним напрямом лікування пацієнтів із Західної Європи і США.

Зокрема найбільшим попитом серед іноземних туристів користується така складова медичної галузі в Україні, як стоматологія. І це не випадково. Наприклад, в ірландській стоматологічній клініці за одну коронку доведеться викласти

мінімум 2,5 тис. євро, а в київській вона обійдеться в десятки разів дешевше – від 500 грн. При цьому рівень кваліфікації лікарів у вітчизняних приватних стоматологічних клініках вже давно не поступається рівню підготовки європейських фахівців [10].

Також досить часто пацієнти з-за кордону (особливо Італії, Німеччини, скандинавських країн) звертаються в клініки України з питань репродуктивного здоров'я. Це пов'язано з тим, що в нашій країні репродуктивні технології легалізовані і здійснюються на найвищому рівні.

Україні слід активно використовувати досвід лідерів туристичного ринку, таких як Туреччина. Турецький уряд здійснив комплекс заходів для розвитку і процвітання туристичної індустрії. У 1982 р. в державі було прийнято «Закон про інвестиції в галузі туризму». Прийняття цього законодавчого акту призвело до того, що загальний обсяг інвестицій у туризм становить десятки мільярдів доларів. Державою надано підприємцям середньострокові кредити під низькі відсотки. Уряд дає можливість безкоштовно користуватися земельною ділянкою під туристичною інфраструктурою протягом 49 років. Крім того, Туреччина проводить сприятливу податкову і митну політику [5].

У цілому наведені приклади, аналіз наявних умов і факторів дають можливість для активного розвитку досліджених напрямків туристичної галузі. Тісна співпраця всіх суб'єктів ринку туристичних послуг, поєднання зусиль фахівців медичної і туристичної галузей, створення сприятливих законодавчих умов, розробка прозорих механізмів фінансування, виділення цільового фінансування на відновлення та підтримку медичних і лікувально-оздоровчих закладів, розвиток та активне впровадження сервісного управління, і, насамперед, забезпечення безпеки туристичної галузі дозволить розвинути саме в'їзний тризм, особливо його медичну та лікувально-оздоровчу складову.

Висновки. У статті розглянуто питання щодо розвитку пріоритетних сфер

туристичної галузі України – медичного та лікувально-оздоровчого туризму.

Визначені фактори, які здійснюють ключовий вплив на туристичну галузь в Україні. Зокрема приділено увагу забезпеченню безпеки туристичного бізнесу, розвитку інфраструктури, необхідності завершення медичної реформи, як засади функціонування медичного та лікувально-оздоровчого туризму. Визначено відмінність медичного та лікувально-оздоровчого туризму та обрано шляхи активного розвитку кожного з них.

Обґрунтовано необхідність впровадження сервісного управління в кожному сегменті туристичної галузі, як найважливішої умови підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі України та її окремих суб'єктів на європейському та світовому ринках і, в підсумку, успішного залучення іноземних туристів.

Таким чином, можна зазначити, що розвиток туристичної галузі та, зокрема медичного та лікувально-оздоровчого туризму, є запорукою сталого розвитку економіки України.

Список використаних джерел

1. Голод А.П. Безпека туризму в регіоні: суть та наукові підходи / А.П. Голод // Туризм: реалії та перспективи сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 23–24 жовтня 2014 р. – С. 27–28.
2. Дубінський С.В. Проблеми забезпечення якості послуг в медичній галузі України // Європейський вектор економічного розвитку. – 2016. – № 1 (18). – С. 22–32.
3. Карпенко П.О. Перспективи розвитку курортного продукту в сегменті MEDICAL SPA / П.О. Карпенко, Д.В. Федорова // Туризм: реалії та перспективи сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 23–24 жовтня 2014 р. – С. 152–154.
4. Мазаракі А.А. Сервісне управління підприємствами курортно-рекреаційної сфери / А.А. Мазаракі, Н.І. Ведмідь // Туризм: реалії та перспективи сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 23–24 жовтня 2014 р. – С. 157–159.
5. Розанцев О.О. Організація лікувального туризму в Туреччині / О.О. Розанцев // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2013. – № 6. – С. 137–139.
6. Ткаченко Т.І. Сталый розвиток туризму: від теорії до реалій / Т.І. Ткаченко // Туризм: реалії та перспективи сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 23–24 жовтня 2014 р. – С. 41–43.
7. Шатило О.А. Напрями державного регулювання туристичної галузі України / Шатило О.А. // Туризм: реалії та перспективи сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 23–24 жовтня 2014 р. – С. 60–61.
8. Щекин Г.Ю. Концептуализация феномена медицинского туризма в социологии медицины: автореф. дис. ... д-ра. соц. наук / Г.Ю. Щекин, 2013. – 49 с.
9. Статистичний щорічник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
10. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації (UNWTO). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.unwto.org/ru>

References

1. Holod A.P. *Bezpeka turyzmu v rehioni: sut' ta naukovi pidkhody* [Safety of tourism in the region: essence and scientific approaches]. *Turyzm: realii ta perspektyvy staloho rozvytku. Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Tourism: realities and prospects of steady development. Proc. of international scient.-pract. conf.]. Kyiv, 23-24 October 2014., pp. 27-28.

2. Dubins'kyj S.V. (2016) *Problemy zabezpechennia iakosti posluh v medychnij haluzi Ukrainy* [Problems of quality assurance of services in the healthcare industry in Ukraine]. *Yevropejs'kyj vektor ekonomichnoho rozvytku* [European vector of economic development], no. 1 (18), pp. 22-32.

3. Karpenko P.O., Fedorova D.V. *Perspektyvy rozvytku kurortnoho produktu v sehmenti MEDICAL SPA* [Development prospects of the health resort product in the segment of MEDICAL SPA]. *Turyzm: realii ta perspektyvy staloho rozvytku. Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Tourism: realities and prospects of steady development. Proc. of international scient.-pract. conf.]. Kyiv, 23-24 October 2014, pp. 152-154.

4. Mazaraki A.A., Vedmid' N.I. *Servisne upravlinnia pidpriemstvamy kurortno-rekreatsijnoi sfery* [Service management of enterprises of the health resort and recreational sphere]. *Turyzm: realii ta perspektyvy staloho rozvytku. Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Tourism: realities and prospects of steady development. Proc. of international scient.-pract. conf.]. Kyiv, 23-24 October 2014, pp. 157-159.

5. Rozantsev O.O. *Orhanizatsiia likuval'noho turyzmu v Turechchyni* [Organisation of medical tourism in Turkey]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu* [Scientific Bulletin of International Humanitarian University], no. 6, 2013, pp. 137-139.

6. Tkachenko T.I. *Stalyj rozvytok turyzmu: vid teorii do realij* [Steady development of tourism: from theory to realities]. *Turyzm: realii ta perspektyvy staloho rozvytku. Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Tourism: realities and prospects of steady development. Proc. of international scient.-pract. conf.]. Kyiv, 23-24 October 2014, pp. 41-43.

7. Shatylo O.A. *Napriamy derzhavnoho rehuliuвання turystychnoi haluzi Ukrainy* [Directions of state regulation of the tourist industry in Ukraine]. *Turyzm: realii ta perspektyvy staloho rozvytku. Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Tourism: realities and prospects of steady development. Proc. of international scient.-pract. conf.]. Kyiv, 23-24 October 2014, pp. 60-61.

8. Schekyn H. Yu. (2013) *Kontseptualyzatsiia fenomena medytsynskoho turyzma v sotsyolohyy medytsyny* [Conceptualization of the phenomenon of medical tourism in sociology of medicine]: avtoref. dyss. ... dokt. sotsyoloh. nauk: 14.02.05 [abstract of a thesis of Doctor of Sociology], 49 p.

9. *Statystychnyj schorichnyk* [Statistical annual]. Available at: www.ukrstat.gov.ua

10. *Ofitsijnyj sajt Vsesvitn'oi turystychnoi orhanizatsii (UNWTO)* [Official site of World Tourism Organisation]. Available at: <http://www2.unwto.org/ru>

В статье рассмотрены особенности и проблемы развития медицинского и лечебно-оздоровительного туризма в Украине. Раскрыто принципиальное отличие между медицинским туризмом и лечебно-оздоровительным, а также определены факторы и условия, которые наиболее существенно влияют на развитие указанных направлений в туристической отрасли.

Ключевые слова: туризм, медицинский туризм, лечебно-оздоровительный туризм.

The article deals with peculiarities and problems of development of medical as well as medical and health tourism in Ukraine. The principal difference between medical tourism and medical and health one has been determined, and the factors and conditions that have the most significant influence on the development of these directions in the tourism industry have been defined.

Key words: tourism, medical tourism, medical and health tourism.

Одержано 17.11.2017.

ФІНАНСИ І БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК

УДК 336.1

DOI 10.32342/2074-5354-2017-2-47-3

З.С. ПЕСТОВСЬКА,

кандидат економічних наук, доцент Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

Є.Г. ГРИЦЕНКО,

магістр Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МОДИФІКАЦІЇ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

Обґрунтовано доцільність стратегічного фінансового планування на основі інтеграції концепцій збалансованої системи показників (BSC) та економічної доданої вартості (EVA). Розглянуто переваги та недоліки різних систем стратегічних показників (BSC, TPS, IAM, SN, OVAR, TB, VBM). Обґрунтовано необхідність впровадження ідеї потрійного критерію (соціальні, екологічні та економічні цілі). Результати модифікації BSC подано у вигляді моделі, яка доповнена соціальною та екологічною складовими.

Ключові слова: система збалансованих показників, економічна додана вартість, фінансова стратегія, підприємство, «потрійний критерій».

Постановка проблеми. Значущість фінансової стратегії для функціонування та розвитку підприємства полягає в тому, що саме фінансові показники є основою для розробки загальної стратегії, оскільки обсяг фінансових ресурсів є одним з найважливіших обмежень масштабу діяльності підприємства. Існуюче теоретико-методичне забезпечення управління фінансовою стратегією підприємства дуже різноманітне, але недостатньо обґрунтоване. Про це свідчить відсутність чітко визначеної послідовності етапів управління фінансовою стратегією, відсутність загального визначення її цілей та інструментів. Це зумовлює актуальність вивчення та подальшого розвитку практичних рекомендацій щодо розробки, впровадження та дотримання фінансової стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління фінансовою стратегією досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Акурі, С. Банерджи, М. Вагнер, П. Гоел, Л. Едвінсон, І. Керр, Т. Коллер, А. Кукерц, Дж. Курвісанос, М. Лебас, Дж. Мало, Л. Маля-

рець, Р. Наяк, К. Рамперсад, К. Редченко, К. Роджерс, П. Романтеев, П. Салімзаде, К. Свейбі, П. Сінга, Б. Хадсон, Р. Хьюберт, І. Чіапелло, А. Штеревея та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. При розгляді проблем формування фінансової стратегії підприємства недостатньо, на нашу думку, приділено увагу збалансованій системі показників, її перевагам та недолікам саме з точки зору використання її для управління фінансовою стратегією підприємства.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в теоретичному узагальненні та розробці практичних рекомендацій з удосконалення управління фінансовою стратегією підприємства на основі концепції збалансованої системи показників. Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

– критично оцінити переваги та недоліки різних збалансованих систем показників;

– провести модифікацію збалансованих систем показників для конкретного вітчизняного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для розробки фінансової стратегії на основі модифікованої системи збалансованих показників нами обрано підприємство, яке діє на принципах госпрозрахунку й самоокупності та займається виробництвом залізобетонних виробів, будівельно-монтажними та проектно-конструкторськими роботами.

Економічну характеристику підприємства проведено за показниками, які наведено в табл. 1. Як показало дослідження фінансового стану та оцінка наявності стратегічного фінансового планування, виваже-

ної фінансової стратегії як підґрунтя загальної стратегії на підприємстві не існує, тому ми рекомендуємо підприємству розглянути переваги й недоліки існуючих підходів до формування й управління фінансовою стратегією, а потім впровадити модифіковану збалансовану систему показників у кілька етапів: розробка карти стратегічних завдань, складання тактичної карти збалансованих показників, здійснення планування, збору інформації, відстеження фактичних значень показників і контролю.

На нашу думку, було б доцільно побудувати систему стратегічного фінансового

Таблиця 1

Показники економічної характеристики підприємства у 2014–2016 рр.

Показники	Порядок розрахунку	Норм. знач.	Рік			2016 до 2015
			2014	2015	2016	
Показники відносин з клієнтами						
1. Частка сумнівної дебіторської заборгованості, %	Довідка бухгалтерії $ДЗ_{сум} = \frac{\text{залиш.рах.38}}{\Phi 1_{1125}} \times 100\%$	↓	3,07	19,38	4,30	-15,08
2. Частка ринку серед основних конкурентів, %	Довідка відділу маркетингу	↑	2,50	3,70	3,30	-0,40
3. Відношення витрат на усунення недоробок та гарантійне обслуговування до собівартості, %	Довідка бухгалтерії, технічного відділу	↓	2,80	3,50	4,80	+1,30
4. Коефіцієнт поінформованості щодо бренду, %	Кількість обізнаних / кількість опитаних x 100%, довідка відділу маркетингу	↑	5,11	4,47	5,88	+1,41
Показники навчання та розвитку персоналу						
1. Середня зарплата, тис. грн	Довідка бухгалтерії	↑	46,8	44,6	79,8	+41,1
2. Рентабельність підвищення кваліфікації персоналу, %	$\Phi 2_{2290}$ / витрати на підвищення кваліфікації x 100%, довідка відділу кадрів, бухгалтерії	↑	7,05	7,13	1,33	-5,80
3. Кількість запропонованих удосконалень, од.	Довідка технічного відділу	↑	4	6	8	+2
4. Кількість працюючих, осіб	Довідка відділу кадрів	↓	289	286	336	+50
Показники соціальної відповідальності						
1. Наявність заборгованості з податкових та інших зобов'язань, тис. грн	Короткостроковий кредит банку	↓	577	577	0	-577
2. Кількість реалізованих соціальних проектів для місцевої громади, од.	Довідка відділу маркетингу	↑	1	1	2	+1
3. Кількість скарг місцевих мешканців на діяльність підприємства, од.	Довідка відділу маркетингу	↓	5	4	5	+1
4. Кількість заходів з охорони довкілля, од.	Довідка бухгалтерії	↑	1	1	2	+1

планування на основі інтеграції концепцій збалансованої системи показників та економічної доданої вартості, що дозволить чітко формулювати головний цільовий показник фінансової діяльності, ідентифікувати найважливіші фінансові важелі зростання вартості підприємства (на основі концепції EVA) і надалі встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між ними та нефінансовими параметрами функціонування підприємства (на основі концепції BSC).

Економічна додана вартість (EVA, Economic Value Added) показує перевищення чистого операційного прибутку після сплати податків над витратами на використання капіталу:

$$EVA = NOPAT - WACC \times CE, \quad (1.1)$$

$$EVA = (EBIT - Taxes) - WACC \times CE, \quad (1.2)$$

$$EVA = (ROIC - WACC) \times CE, \quad (1.3)$$

де NOPAT (Net Operating Profit Adjusted Taxes) – прибуток від операційної діяльності після сплати податків, але до процентних платежів;

WACC (Weight Average Cost Of Capital) – середньозважена вартість капіталу, вартість власного та залученого капіталу;

CE (Capital Employed, Invested Capital, Capital Sum) – інвестиційний капітал, є сумою сукупних активів за мінусом безпроцентних поточних зобов'язань, в балансі це сума I та II розділів пасиву.

Для АТ, які мають довгострокові зобов'язання, середньозважена вартість капіталу (WACC) розраховується так:

$$WACC = R_e \frac{E}{V} + R_d(1-t) \frac{D}{V}, \quad (1.4)$$

де R_e , R_d – очікувана (необхідна) прибутковість власного капіталу і позикового відповідно;

E/V , D/V – частка власного і позикового капіталу в капіталі підприємства;

t – ставка податку на прибуток.

У нашому випадку використовується формула:

$$EVA = \Phi_2 - 2350(2355) - WACC \times (\Phi_1 - (1485 + 1595)), \quad (1.5)$$

де WACC – відповідна середньозважена облікова ставка НБУ (2016 р.: 18%, 2015 р.: 26%, 2014 р.: 14,5%).

EVA є індикатором якості управлінських рішень. Постійна додатна величина EVA свідчить про збільшення вартості підприємства, а від'ємна – про її зниження. В основі цих розрахунків закладено принцип перевищення операційного прибутку над вартістю капіталу. Порівняння EVA різних підприємств дозволяє обрати найбільш інвестиційно привабливе.

Управління фінансовою стратегією підприємства на основі інтеграції концепцій BSC та EVA забезпечує спрямованість дій колективу на вдосконалення діяльності з метою збільшення вартості підприємства, а подання стратегії у формі збалансованої системи показників демонструє взаємообумовленість управлінських рішень, розкриває причинно-наслідкові зв'язки між різними функціональними напрямками управління.

Збалансована система показників (BSC – Balanced Scorecard) ґрунтується на засадах п'ятивісної на початку XX ст. теорії зацікавлених осіб [1]. Класична збалансована система показників має чотири складові (рис. 1).

Розглянемо переваги та недоліки різних систем формування і аналізу стратегічних показників діяльності підприємства. Переваги та недоліки збалансованої системи показників наведено в табл. 2.

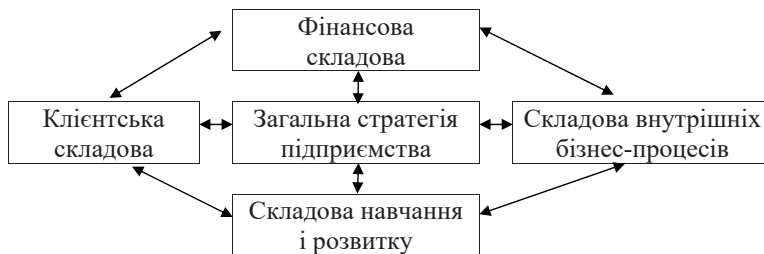


Рис. 1. Структура збалансованої системи показників.

Недоліки системи, які багато в чому є продовженням її переваг, спричинили появу схожих методологій. Х'юбертом К. Рамперсадом розроблено модель TPS (Total Performance Scorecard) – загальна модель ефективності (табл. 3) [2]. Модель TPS є систематичним процесом безперервного, послідовного і регулярного вдосконалення, розвитку і навчання, спрямованим на стійке покращання результатів діяльності співробітників і підприємства. Базовими є удосконалення, розвиток та навчання, які повинні балансуватися [3].

К.Е. Свейбі запропонував модель IAM (Intangible Assets Monitor) [4], яка базується на аналізі розвитку нематеріальних активів (табл. 4), її пріоритетами є зростання ефективності і стабільність компанії.

Л. Едвінсон розробив модель SN (Skandia Navigator) [5], яка має п'ять областей, в яких концентруються різні сфери інтересів і візуалізуються цінності компанії: фінанси, орієнтація на споживача, розвиток компанії, задоволеність співробітників (табл. 5).

Таблиця 2

Переваги та недоліки збалансованої системи показників BSC [1]

Переваги	Недоліки
Орієнтація на обмежене число ключових показників для зниження обсягу надлишкової інформації	Орієнтація тільки на споживачів, ігнорування інших зацікавлених сторін
Здатність переводити бачення і стратегію підприємства в конкретні завдання та показники	Тільки концептуальна модель, яку складно перетворити на модель вимірювань
Розвиток розуміння стратегії	Нечітке уявлення взаємозв'язків критеріїв
Комплексний підхід до вимірювання характеристик діяльності	Мало уваги працівникам і постачальникам
Розуміння взаємозалежності різних сфер діяльності підприємства	Відсутність моніторингу конкуренції і розвитку технології
Гнучкість і адаптація до особливостей будь-якого підприємства	
Орієнтація на споживача і ринок	

Таблиця 3

Переваги та недоліки моделі TPS (Total Performance Scorecard) [2]

Переваги	Недоліки
Система показників діяльності підприємства в цілому і кожного працівника зокрема розглядається як взаємопов'язаний комплекс	Недостатньо уваги фінансовим показникам
Особлива роль відводиться людському фактору, системі підвищення особистої ефективності, яку пропонується описувати індивідуальною збалансованою системою показників	Недостатньо уваги зовнішнім факторам
Концепція BSC (Balanced Scorecard) – лише один з п'яти елементів	Дуже громіздка, багато показників

Таблиця 4

Переваги та недоліки моделі IAM (Intangible Assets Monitor) [4]

Переваги	Недоліки
Формування інтегрального показника, який використовується в управлінні компетенціями, які розглядаються як основа формування знань та цінності підприємства	Вибір показників залежить від стратегії підприємства – немає чіткого набору
Використання кореляційних залежностей: зростання нематеріального активу, динаміка його оновлення, ефективність та ризик його ліквідації	Базується лише на методи вимірювання нематеріальних активів

Таблиця 5

Переваги та недоліки моделі SN (Skandia Navigator) [5]

Переваги	Недоліки
Система оцінки нематеріальних активів з позицій цілісності сприйняття діяльності організації щодо досягнення цілей	Не визначає будь-яку вартість «прихованих цінностей»
Призначена не для визначення ринкової вартості, а для того щоб, приймаючи рішення, керівники могли поглянути на проблему ширше	Надає інформацію, яка може існувати у вигляді доповнення до фінансової звітності
Дозволяє розкрити інформацію про «приховані цінності»	Орієнтована на пріоритет ролі керівництва і мотивацію

Капітал компанії містить два компоненти: капітал фінансовий та капітал інтелектуальний [6]. Інтелектуальний капітал складається з розумових здібностей, навичок, творчого ставлення, цілеспрямованості й ентузіазму працівників, а також капіталу споживчого та організаційного (інноваційного та процесного).

У Вищій французькій комерційній школі (Д. Мішель, М. Фіол, Х. Джордан) розроблено метод OVAR (Objectifs – Variables d’Action – Responsables: цілі – змінні дії – відповідальність) [7], який полягає у послідовному визначенні цільових та функціональних показників діяльності компанії: спочатку на вищому рівні управління (рівень N) для всієї компанії, а потім показників відповідальності (R) для менеджерів більш низького рівня управління N-1, тобто для керівників структурних підрозділів. Цілі (OVA) і відповідальність (R) разом утворюють замкнутий контур управління OVAR. За необхідності ця процедура повторюється, але тепер вже менеджери

рівня JV-1 формулюють цільові і функціональні показники для свого відділу або підрозділу, а показники відповідальності визначаються для рівня N-2 (табл. 6).

Найбільш активно BSC просувалася в США, Великобританії, Німеччині, Північній Європі. Проте у Франції серед професорів та практиків ажіотаж навколо BSC викликав деякий подив, оскільки французькі компанії вже з 1932 р. використовували подібний інструмент tableau de bord (панель ключових показників) [8]. Французький вчений Ж.Л. Мало [9] розглядає tableau de bord як інструмент допомоги вищому керівництву оперативно отримувати загальне уявлення про діяльність (операції) фірми і стан середовища, в якій ця діяльність здійснюється (табл. 7).

В основі концепції VBM (Value Based Management – управління на основі вартості) [10] лежить ідея, що з точки зору акціонерів (інвесторів) підприємства управління ним має бути спрямоване на забезпечення зростання його ринкової вартості та курсу акцій (табл. 8).

Таблиця 6

Переваги та недоліки методу OVAR (Objectifs-Variables d’Action-Responsables) [7]

Переваги	Недоліки
Цілі є оперативною реалізацією різних стратегічних осей, визначених підприємством	Суворі ієрархічність
Зосереджений на визначенні змінних дій, які безпосередньо впливають на поставлені цілі	Недостатньо уваги приділяється фінансовим показникам
Змінні дії організовані в узгоджених планах оперативних дій	Недостатньо уваги приділяється людському потенціалу

Таблиця 7

Переваги та недоліки методу ТВ – tableau de bord [9]

Переваги	Недоліки
Показники якості роботи підприємства мають гарантувати послідовність дій та їх відповідність стратегічним цілям	Громіздкий – для кожного центру відповідальності розроблено окрему панель індикаторів, яка доповнюється даними бюджетів виробництва
Система, яка співіснує з діючою системою обліку, а не виходить з неї	Увага має концентруватися на самій діяльності, а не на повідомленнях про неї
Вважається «засобом повідомлень» для здійснення контролю за досягненням поставлених завдань	Інструмент діагностики, реагування та ієрархічного діалогу між стратегічним та операційним рівнями управління

Таблиця 8

Переваги та недоліки концепції VBM (Value Based Management) [10]

Переваги	Недоліки
Спрямована на забезпечення зростання ринкової вартості підприємства та його акцій	Неузгодженість між EVA і створенням акціонерної вартості внаслідок використання амортизаційного методу бухгалтерії за GAAP
Дозволяє акціонерам (інвесторам) отримувати найбільший дохід від інвестицій	Складність у визначенні мотиваційних завдань на основі EVA для менеджерів
	Складність оцінки вартості діючого підприємства

Вартість підприємства створюється не стільки матеріальними активами, скільки нематеріальними – але не в суто бухгалтерському, а в широкому розумінні, тобто необхідно мати інструмент, який дасть можливість оцінити вплив на вартість підприємства накопиченого інтелектуального капіталу, який ми не бачимо у фінансовій звітності.

У сучасному середовищі метою підприємства має бути не тільки постійне збільшення прибутку, але й турбота про соціальне та екологічне середовище. Розробляючи стратегію підприємства, необхідно приділити увагу позитивному впливу на навколишній світ.

Для використання переваг різних систем збалансованих показників ми маємо створити модель або сценарій, де кожна конкретна стратегічна мета має відображення у формі тактичних завдань і програм з удосконалення локальних показників за всіма складовими в комплексі. Завдяки цьому будь-яка стратегія і поставлена мета, за умови якісної трансформації в стратегічні карти і розподіл на відповідні KPI (Key Performance Indicator), дозволить керівництву підприємства зробити інформацію доступною і зрозумілою кожному на всіх рівнях ієрархії, а конкретні виконавці зможуть бути впевненими, що роблять все правильно для досягнення стратегічних цілей, лише орієнтуючись на діапазон своїх KPI [11].

З початку XXI ст. вчені і дослідники почали визначати сталий розвиток як цілеспрямований процес зміни, за якого експлуатація ресурсів, інвестування, технологічний розвиток та інституційні перетворення мають відбуватися з урахуванням майбутніх і теперішніх потреб людства [12]. Тому широкого розповсюдження набула «Концепція потрійного критерію», яка є підґрунтям для визначення ефективності бізнесу, міри досягнення попередньо встановлених цілей та успіху підприємства з урахуванням економічних, соціальних та екологічних передумов [13]. Також ідея потрійного критерію застосовується як практична основа забезпечення процесу стабільності розвитку.

Особливості впровадження принципів концепції сталого розвитку обумовлені розмірами підприємств. Великий бізнес не є гнучким, а тому достатньо складно запроваджувати будь-які зміни та очікувати на швидкі результати. Однак потреба у фінансуванні різних проектів та інвестуванні у розвиток стратегічних напрямів уможлиблює більшу різноманітність форм та практик ведення виробничо-господарської діяльності. Середній та малий бізнес перебуває в унікальному становищі, оскільки здатні швидше охопити практики для забезпечення сталості розвитку шляхом доведення цінності «сталих послуг» до клієнтів [14] і, як наслідок, отримувати достатній рівень підтримки з боку суспільства [15], що сприятиме диверсифікації та адаптивності.

На жаль, не існує такого набору методів, які б враховували всю практику сталого розвитку і могли бути застосовані до всіх підприємств у всіх галузях промисловості [16]. Поодинокі практики пов'язані з мінімізацією відходів чи здобуттям позитивного іміджу серед зацікавлених сторін (споживачів, контрагентів) як соціально-відповідального бізнесу.

У деяких країнах екологічна сталість є необхідною умовою для відкриття підприємцем власного бізнесу [17]: встановлено вимоги щодо граничних норм викидів шкідливих речовин у повітря, рівня допустимого використання певного природного об'єкта; надаються пільги (наприклад, податкові) за використання сучасних енергозберігаючих чи інших екологічних технологій.

Екологізація бізнесу забезпечує створення вартості за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів і одночасного зростання конкурентоспроможності підприємств. Деякі підвищують ефективність використання ресурсів і продуктивність праці шляхом заміни окремих матеріалів на більш екологічні аналоги.

Показники фінансової складової оцінюють економічні наслідки проведених перетворень на підприємстві, а також його фінансовий потенціал.

За останнє сторіччя запропоновано десятки фінансових показників (1920 р.: модель Дюпона, рентабельність інвестицій (ROI); 1970 р.: чистий прибуток на одну акцію (EPS), коефіцієнт співвідношення ціни акції та чистого прибутку (P/E); 1980 р.: коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B), рентабельність акціонерного капіталу (ROE), рентабельність чистих активів (RONA), грошовий потік (Cash Flow); 1990 р.: економічна додана вартість (EVA), прибуток до виплати відсотків, податків та дивідендів (EBITDA), ринкова додана вартість (MVA), показник сукупної акціонерної доходності (TSR), грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI), показники ліквідності, платоспроможності, структури капіталу, стану оборотних та необоротних активів, показники фінансової стійкості та ділової активності підприємства. Але не всі вони підходять для досліджуваного неакціо-

нерного підприємства, стратегічні напрями розвитку якого такі:

– підвищення конкурентоспроможності робіт шляхом освоєння нових технологічних процесів.

– збільшення обсягів будівництва та проектних робіт за рахунок підвищення якості та залучення нових клієнтів;

– підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом запровадження нових інформаційно-аналітичних технологій управління.

Результати модифікації збалансованої системи показників подамо у вигляді моделі (табл. 9). Величезна кількість деталізованих показників знижує корисність збалансованої системи показників у цілому і, як показують дослідження, для підприємства достатньо 15–20 показників, для підрозділу – 7–10, для одного співробітника – до 5 показників [18, с. 88], тому ми рекомендуємо свій набір показників з урахуванням специфіки будівельної галузі (табл. 9, рис. 2).

Таблиця 9

Модифікована збалансована система показників

Складова	Показники			
Фінансова	Коефіцієнт грошової ліквідності	EVA – економічна додана вартість	Рентабельність власного капіталу	Рентабельність оборотних активів
	Коефіцієнт фінансової [19, с. 124] ліквідності			
Клієнтська	Частка сумнівної дебіторської заборгованості	Частка серед основних конкурентів	Відношення витрат на усунення недоробок та гарантійне обслуговування до собівартості	Коефіцієнт поінформованості щодо бренду
Внутрішні бізнес-процеси	Частка незавершеного виробництва в оборотних активах	Рентабельність продукції	Рентабельність необоротних активів	Коефіцієнт зносу основних засобів
Навчання і розвиток	Відношення темпу зростання оплати праці до темпу інфляції	Рентабельність підвищення кваліфікації персоналу	Кількість запропонованих удосконалень	Плинність кадрів
Соціальна	Наявність на підприємстві заборгованості з податкових та інших зобов'язань	Кількість реалізованих соціальних проектів для місцевої громади	Кількість скарг місцевих мешканців на діяльність підприємства	Кількість створених робочих місць
Екологічна	Сума штрафів за забруднення	Економія від впровадження енергозберігаючих технологій	Кількість заходів з охорони довкілля	Частка вторинної переробки сировини

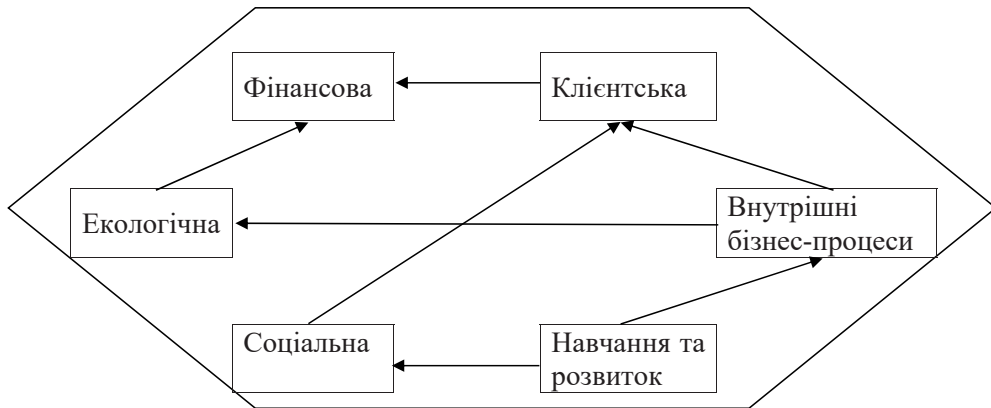


Рис. 2. Взаємозв'язок складових модифікованої системи збалансованих показників.

Показники складових модифікованої нами системи дуже різноманітні за змістом і розрахунком, отже, в ході аналізу великої їх кількості ми відкинули ті, що певною мірою дублюються.

Висновки і перспективи подальших розвідок. При розробці загальної стратегії підприємства на основі модифікованої збалансованої системи показників особливу увагу ми приділяємо саме фінансовій стратегії, яка базується на показниках фінансової складової, оскільки, на нашу думку, вона має найбільше значення для функціонування та розвитку підприємства, тому що обсяг фінан-

сових ресурсів є головним обмеженням щодо масштабу та напрямів діяльності підприємства. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку детальних сценаріїв стратегічного планування на основі збалансованої системи показників та оцінку ефективності їх реалізації. Ми бачили, що більшість запропонованих показників не мають нормативних значень, тому вважаємо доцільним застосовувати до них метод експертних або рейтингових оцінок, який дозволить зменшити обсяг та покращити сприйняття інформації, необхідної для прийняття рішень у межах управління стратегією підприємства.

Список використаних джерел

1. Chiapello E. The Tableaude Bord, a French approach to management information / E. Chiapello, M. Lebas // Working Paper. – 2001. – P. 315–318.
2. The application of the total performance scorecard (TPS) process in the sales management [Electronic resource]. Mdlina University of Piteti, Faculty of Economic Sciences, Piteti, Aleea Lacului, Str. Argedava, nr. 3, bl. A3, Ap20. – Access mode: <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/020.pdf>.
3. Рамперсад К., Хьюберт Р. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность [Электронный ресурс] / К. Рамперсад, Р. Хьюберт; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с. – Режим доступа: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/rampersad3.pdf>
4. Sveiby K.E. The Intangible Assets Monitor. Knowledge Management Abstract. Journal of the human resource costing and accounting. – Vol. 2, No. 1, spring 1997. – P. 73–97. – [Electronic resource]. – Access mode: https://www.researchgate.net/profile/Karl_Erik_Sveiby/publication/235281277_The_Intangible_Assets_Monitor/links/55533d7108ae6943a86dc179/The-Intangible-Assets-Monitor.pdf
5. Leif Edvinsson. Summary of Skandia Navigator [Electronic resource] / Edvinsson Leif. Abstract – Value Based Management.net. – Access mode: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_skandianavigator.html

6. Романтеев П.В. Аналитический обзор методик оценки интеллектуального капитала [Электронный ресурс] / П.В. Романтеев // Экономика, предпринимательство и право. – 2011. № 3. – Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/lib/8817>

7. La méthode OVAR pour piloter son entreprise. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.manager-go.com/finance/ovar.htm>

8. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord. [Электронный ресурс] Раздел: Стратегия: Львовская коммерческая академия / К. Редченко. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>

9. Malo J.L. Les tableaux de bord comme signe d'une gestion et d'une comptabilite a la francaise / J.L. Malo // In Melanges en l'honneur du professeur Claude Perochon, Foucher, Paris, 1995, P. 357–376.

10. Koller Timothy What is value-based management? [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-is-value-based-management>

11. Пан Л.В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації [Електронний ресурс] / Л.В. Пан. – Режим доступу: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_systema_pokaznykiv.pdf

12. Banerjee S.B. Corporate environmental strategies and actions / S.B. Banerjee. Management Decision. – 2001. 39 (1). – P. 36–44.

13. Goel P. Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability / P.Goel // Journal of Finance, Accounting, and Management. – 2010. – Vol. 1, issue 1. – P. 27–42.

14. Kerr I.R. Leadership strategies for sustainable SME operation [Electronic resource] / I.R. Kerr // Journal of Business Strategy and the Environment. – 2006. – № 15 (1). – P. 30–39. – Access mode: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.451>

15. Sinha P. Sustainable environmental practices in the New Zealand wine industry: An analysis of perceived institutional pressures and the role of exports [Electronic resource]. / P. Sinha, M. Akoorie // Journal of Asia-Pacific Business, Vol. 11. – Access mode: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10599230903520186>

16. Kuckertz A. The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions-investigating the role of business experience [Electronic resource] / A. Kuckertz, M. Wagner.. In: Journal of Business Venturing. – 2010. – 25 (5). – P. 524–539. – Access mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902609000962>

17. Salimzadeh. P. Social and environmental practices of SMEs in a regional city of Australia [Electronic resource] / P. Salimzadeh., J. Courvisanos, R. Nayak. Proceedings of the 28th Annual SEAAZ Conference. – 2015. 1–3 July.Melbourne, Australia. – Access mode: https://www.researchgate.net/publication/285804415_Social_and_environmental_practices_of_SMEs_in_a_regional_city_of_Australia

18. Малярець Л.М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наукове видання / Л.М. Малярець, А.В. Штеревея – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 188 с.

19. Пестовська З.С. Управління поточними фінансовими потребами машинобудівних підприємств: [Електронний ресурс]. дис. ... канд. екон. наук за спеціальністю 08.00.04 – «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / З.С. Пестовська. – Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля», Дніпро, 2017. – 249 с. – Режим доступу: <http://duan.edu.ua/uploads/spetsializovani-vcheni-radi-17/19249.pdf>

References

1. Chiapello, E., Lebas, M. (2001). The Tableaude Bord, a French approach to management information. Working Paper, pp. 315-318.
2. Brutu, M. The application of the total performance scorecard (TPS) process in the sales management, 2008, nr. 3, bl. A3, Ap 20. University of Piteti, Faculty of Economic Sciences. Available at: <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/020.pdf> (accessed 01 December 2017).
3. Rampersad, K, Khiubert, R. (2004). *Unyversalnaia sistema pokazatelei deiatelnosti: Kak dostyhat rezul'tatov, sokhraniaia tselostnost* [The universal system of performance indicators: How to achieve results while maintaining integrity]. Moscow, Alpyna Byznes Buks, 352 p. Available at: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/rampersad3.pdf> (accessed 03 December 2017).
4. Sveiby, K.E. The Intangible Assets Monitor. Knowledge Management Abstract. Journal of the human resource costing and accounting. 1997, vol. 2, no. 1, pp. 73-97. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Karl_Erik_Sveiby/publication/235281277_The_Intangible_Assets_Monitor/links/55533d7108ae6943a86dc179/The-Intangible-Assets-Monitor.pdf (accessed 10 December 2017).
5. Edvinsson, L. (2016). Summary of Skandia Navigator. Abstract - Value Based Management.net. Available at: <http://www.valuebasedmanagement.net/methods-skandianavigator.html> (accessed 09 December 2017).
6. Romanteev, P.V. *Analytycheskyi obzor metodyk otsenky yntellektual'nogo kapytala* [Analytical review of methods for assessing intellectual capital]. *Ekonomyka, predprynimatel'stvo y pravo* [Economics, Entrepreneurship and Law] Экономика, предпринимательство и право, 2011, no. 3, 2011. Available at: <https://creativeconomy.ru/lib/8817> (accessed 19 December 2017).
7. La méthode OVAR pour piloter son entreprise. Available at: <https://www.manager-go.com/finance/ovar.htm> (accessed 18 December 2017).
8. Redchenko, K. *Pokazatel'noe nesohlas'ye: Balanced Scorecard y Tableau De Bord* [Illustrative disagreement: Balanced Scorecard and Tableau De Bord]. *Razdel: Stratehiia: Lvovskaia kommercheskaia akademiia* [Section: Strategy: Lviv commercial academy]. Available at: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html> (accessed 12 December 2017).
9. Malo, J.L. Les tableaux de bord comme signe d'une gestion et d'une comptabilite a la francaise (1995). In *Melanges en l'honneur du professeur Claude Perochon, Foucher*, Paris, pp. 357-376. (In French).
10. Koller, T. What is value-based management? By Timothy. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-is-value-based-management> (accessed 13 December 2017).
11. Pan, L.V. *Zbalansovana sistema pokaznykiv (Balanced Scorecard - BSC) yak instrument efektyvnoho upravlinnia stratehiieiu orhanizatsii* [Balanced Scorecard (BSC) as an effective tool for managing the organization's strategy]. Available at: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_systema_pokaznykiv.pdf (accessed 9 December 2017).
12. Banerjee, S. B. (2001). Corporate environmental strategies and actions. *Management Decision*, 39 (1), 36-44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005405>.
13. Goel, P. (2010). Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability. *Journal of Finance, Accounting, and Management*, vol. 1 issue 1, pp. 27-42.
14. Kerr, I.R. (2006). Leadership strategies for sustainable SME operation. *Journal of Business Strategy and the Environment*, no. 15(1), pp. 30-39. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.451> (accessed 9 December 2017).

15. Sinha, P., Akoorie, M. (2010) Sustainable environmental practices in the New Zealand wine industry: An analysis of perceived institutional pressures and the role of exports. *Journal of Asia-Pacific Business*, Vol. 11. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10599230903520186> (accessed 8 December 2017).

16. Kuckertz, A., Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions-investigating the role of business experience. In: *Journal of Business Venturing*, no. 25 (5), pp. 524-539. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902609000962> (accessed 8 December 2017).

17. Salimzadeh, P., Courvisanos, J., Nayak, R. (2015). Social and environmental practices of SMEs in a regional city of Australia. *Proceedings of the 28th Annual SEAAZ Conference*. 1-3 July. Melbourne, Australia. Available at: https://www.researchgate.net/publication/285804415_Social_and_environmental_practices_of_SMEs_in_a_regional_city_of_Australia (accessed 9 December 2017).

18. Maliarets, L.M., Shtereveria, A.V. (2008). *Zbalansovana systema pokaznykiv v otsyntsi diialnosti pidpriemstva* [Balanced scorecard in the evaluation of enterprise activity]. Kharkiv, Vyd. KhNEU, 188 c.

19. Pestovska, Z.S. (2017). *Upravlinnia potochnymy finansovymy potrebamy mashynobudivnykh pidpriemstv*. Diss. kand. ekon, nauk [Management of current financial needs of machinery enterprises. Cand. econ. sci. diss.]. Dnipro, 249 p. Available at: <http://duan.edu.ua/uploads/spetsializovani-vcheni-radi-17/19249.pdf> (accessed 22 December 2017).

Обоснована целесообразность стратегического финансового планирования на основе интеграции концепций сбалансированной системы показателей (BSC) и экономической добавленной стоимости (EVA). Рассмотрены преимущества и недостатки различных систем стратегических показателей (BSC, TPS, IAM, SN, OVAR, TB, VBM). Обоснована необходимость внедрения идеи тройного критерия (социальные, экологические и экономические цели). Результаты модификации BSC представлены в виде модели, дополненной социальной и экологической составляющими.

Ключевые слова: *система сбалансированных показателей, экономическая добавленная стоимость, финансовая стратегия, предприятие, «тройной критерий».*

The advisability of strategic financial planning based on the integration of concepts of Balanced Scorecard (BSC) and Economic Value Added (EVA) is substantiated. The advantages and disadvantages of different systems of strategic indicators (BSC, TPS, IAM, SN, OVAR, TB, VBM) are considered. The necessity of implantation the idea of the triple criterion (social, environmental and economic goals) is substantiated. The results of the modification of the BSC are presented as a model, supplemented by social and environmental components.

Key words: *balanced scorecard, economic value added, financial strategy, enterprise, «triple criterion».*

Одержано 21.09.2017.

М.Г. ЧЕРЕДНІЧЕНКО,
аспірант Центральноукраїнського національного технічного університету,
м. Кропивницький

РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено дослідженню ролі контролінгу в управлінні фінансами підприємства. Розкрито концептуальні основи, проаналізовано підходи науковців щодо визначення сутності поняття «контролінг» та на їх основі сформовано власне визначення, встановлено місце контролінгу в системі управління підприємством. Запропоновано удосконалення системи контролінгу в управлінні фінансами за рахунок створення служби контролю та механізму реорганізації управлінських рішень, результатом чого є координування діяльності та стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: контролінг, управління фінансами, служба контролю, планування, облік, контроль, аналіз, підприємство.

Постановка проблеми. Сучасний стан економіки України вимагає, щоб діяльність підприємств підпорядковувалася його вимогам. Необхідною складовою сучасного розвитку економічних відносин є підвищення ефективної діяльності за всіма напрямками. Бажання вийти на міжнародний рівень вимагає забезпечення сталого розвитку підприємств, підвищення інвестиційної привабливості, збільшення вартості бізнесу; але у своїй діяльності підприємства зустрічаються з негативними факторами, що перешкоджають розвитку та не дозволяють досягти загальної мети управління. До таких факторів належать: економічна нестабільність у країні, мінливість та невизначеність зовнішнього середовища, жорстке конкурентне середовище, ускладнення організаційної структури підприємства, збільшення ризиків у господарській діяльності, бажання підприємств зберігати комерційну таємницю, збільшення кількості порушень та крадіжок у їх фінансово-господарській діяльності, потреба у підвищенні ступеня довіри до підприємства з боку інвесторів та ділових партнерів.

Сприяття стабільному розвитку та підтримці життєдіяльності підприємства покликана ефективна та досконала система управління, адже, за оцінками експертів, дві третини банкрутств обумовлені саме внутрішніми проблемами підприємств та тільки одна третина – зовнішніми.

Новим напрямом в управлінні підприємствами стає застосування системи фінансового контролінгу як функціонально відокремленого напрямку фінансової роботи, пов'язаного з реалізацією фінансово-економічної функції менеджменту, що забезпечує прийняття раціональних оперативних і стратегічних рішень. Адже фінанси підприємства займають одне з базових місць у відтворювальному процесі, формуванні власних грошових фондів і централізованих фінансових ресурсів держави, тому потребують постійного контролю і належної уваги з боку керуючих органів.

Аналіз досліджень та публікацій. Сутність контролінгу досліджували такі вчені: В.В. Бурцев [2], Ф.Ф. Бугинець [3], Н.І. Дорош [5], І.К. Дрозд [6], Р.І. Жовновач [8], Е.Г. Мельник [11], Л.В. Нападовська [12], В.П. Пантелеєв [13], Л.О. Сухарева [15], Т.В. Фоміна [18].

Методології управління суб'єктом господарювання на основі зарубіжного досвіду контролінгу присвячено праці І.С. Давидович, Д.М. Морозова, О.О. Терещенка та ін.

А.М. Кармінський, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Іванова розглядали теоретичні, методичні та практичні основи побудови контролінгу на підприємствах та в організаціях.

Незважаючи на ґрунтовні дослідження вчених, варто зазначити, що і на сьогодні

ні залишається досить багато не вирішених питань, таких як проблеми термінології, визначення принципів функціонування та структури контролінгу, його ролі у системі управління фінансами підприємства.

Мета статті – дослідження сутності і ролі контролінгу в системі управління підприємством у сучасних умовах та надання рекомендацій щодо підвищення ефективності системи контролінгу в управлінні фінансами.

Виклад основного матеріалу. Поняття «контролінг» походить від англійського «to control», яке в економічному розумінні означає управління, спостереження, контроль. Але контролінг не зводиться до простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу діяльності, а саме:

– контролінг – це система, яка орієнтована на майбутній розвиток підприємства;

– контролінг – це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою [7].

М.С. Пушкар у своїх працях зазначає, що контролінг – окрема інформаційна підсистема підприємства для стратегічного управління на основі синтезу знань з менеджменту, маркетингу, фінансового й управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю та прогнозування [14].

У дослідженні Е.А. Уткіна дається визначення контролінгу як сукупності методів оперативного і стратегічного менеджменту, обліку, планування, аналізу і контролю на якісно новому етапі розвитку ринку, єдиної системи спрямування і досягнення стратегічних цілей підприємства [17].

Е.М. Коротков визначає контролінг як систему безперервного відстежування тенденцій розвитку організації за методикою виявлення слабких сигналів кризи і аналізу можливих їх наслідків [1, с. 257].

І.О. Криворотько зазначає, що контролінг – це комплексна система управління підприємством, яка містить у собі управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування [10].

На думку І.І. Цигилика, «контролінг – це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробка шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою» [19, с.11].

Л.О. Сухарева та С.М. Петренко вважають, що контролінг можна подати у вигляді системи, яка розвиває використовуваним традиційні бухгалтерські, аналітичні й інші прийоми та засоби, вивчає проблеми, що дозволяє виробити необхідні управлінські рішення як оперативного, так і стратегічного характеру [16, с. 10].

О.А. Зоріна розглядає контролінг як спеціальну саморегулюючу систему методів та інструментів, що спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль, аналіз і внутрішній консалтинг [9].

М.І. Длі, С.О. Михайлов та Г.О. Бабякіна зазначають, що контролінг – одна з функцій, яка виконується в межах управління підприємством і полягає у підтримці управління через інформацію [4].

Дослідження різних визначень контролінгу свідчить, що не існує однозначного тлумачення цього поняття. Більшість науковців використовують системний підхід при визначенні сутності контролінгу, інші – процесний. Погляди вчених розходяться і у визначенні набору функцій контролінгу. Деякі вважають, що він є системою управління, інші – підсистемою системи управління. Тобто перші наділяють контролінг повноваженнями приймати управлінські рішення, а другі вважають, що він виконує лише сервісні функції. Різне ставлення науковців і до визначення об'єкта контролінгу. Більшість із них розглядає контролінг лише у застосуванні до підприємства в цілому. Залишається без уваги можливість його здійснення на окремих управлінських ланках та для оперативного управління.

Пропонуємо визначення контролінгу, яке, на нашу думку, найбільш точно та повно характеризує місце контролінгу в системі управління, його функції та мету застосування.

Отже, контролінг – це підсистема управління підприємством, яка поєднує, координує, спрямовує, узгоджує та контролює діяльність усіх управлінських одиниць для адаптації їх діяльності до зміни зовнішніх умов та надає інформацію для прийняття управлінських рішень.

Управління життєдіяльністю промислового підприємства як складової економічної системи пов'язане з вирішенням сукупності проблем забезпечення їх функціонування та розвитку в реальних умовах зовнішнього середовища [8].

Формування системи контролінгу на підприємстві є складним і послідовним процесом. Він має комплексний характер, охоплює всі структурні підрозділи підприємства та всі напрями його діяльності.

Успішна діяльність підприємства неможлива без розумного управління фінансовими ресурсами.

Контролінг в управлінні фінансами підприємства має забезпечити процес моніторингу, аналізу, планування і контролю за рухом усіх фінансових ресурсів підприємства та своєчасного виявлення і усунення вузьких місць у процесі діяльності. Це стає можливим тільки за умов створення дійової системи контролінгу в межах наявної системи фінансового менеджменту. Проте він не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю за фінансовою діяльністю та фінансовими операціями, але є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, аналізом, плануванням і контролем.

Дослідження методологічного інструментарію системи контролінгу на підприємстві доцільно проводити в контексті реалізації технологічного циклу відповідного процесу (рис. 1).

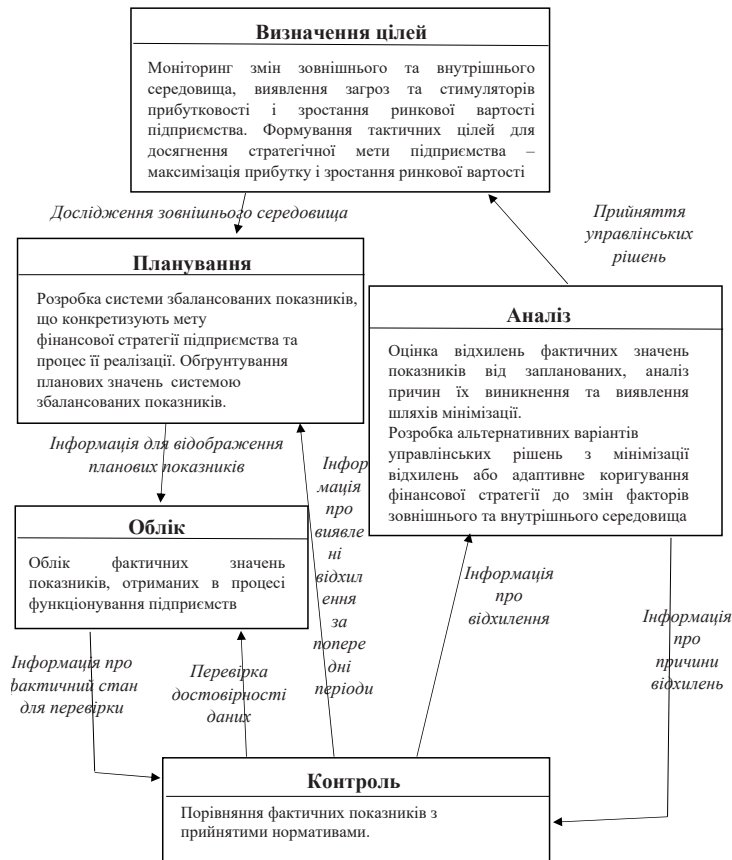


Рис. 1. Технологічний цикл контролінгу в системі управління фінансами підприємства (схема розроблена автором)

Отже, визначення цілей контролінгу здійснюється з врахуванням загроз та стимуляторів розвитку підприємства, виявлених у процесі попереднього моніторингу змін зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому тактичні цілі контролінгу підпорядковуються загальній стратегічній меті розвитку підприємства, яка формується та обґрунтовується на основі вивчення всієї системи факторів, що визначають поточний та майбутній фінансовий стан, потенціал і можливості його покращання у довгостроковій перспективі.

На етапі планування завданням контролінгує формалізація цілей через систему показників, які б найбільш достовірно свідчили про їх досягнення, тобто визначається система показників, нормативи цих показників, методика їх розрахунку і обираються оптимальні для конкретного підприємства методики аналізу інформації.

Завданням обліку є збір фактичної інформації за встановленими показниками, а контроль спрямовано на визначення відхилень фактично досягнутих значень показників від запланованих нормативів на основі їх порівняння.

На етапі аналізу з'ясовуються причини зареєстрованих відхилень, визначається їхній потенційний вплив на ймовірність досягнення цілей. На цій підставі здійснюється розробка альтернативних управлінських рішень для подальшої мінімізації відхилень.

Для всіх етапів циклу в системі контролінгу фінансових потоків розробляється методичне забезпечення, тобто здійснюється формування і вдосконалення інформаційної системи кожного етапу, стандартизація інформаційних носіїв та каналів, відбір інструментарію, визначення параметрів застосування інструментів тощо.

Здійснення контролінгу на підприємстві допомагає передбачити всі можливі несприятливі економічні ситуації та уникнути їх. Контролінг в управлінні фінансами потрібен для реалізації фінансових завдань, встановлених системою

планових фінансових показників і нормативів; вимірювання рівня відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених; розробка оперативних управлінських рішень щодо нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених завдань і показників; коригування, за потреби, певних завдань і показників фінансового розвитку у зв'язку із зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов здійснення господарських операцій підприємства.

У сучасних умовах контролінг в управлінні фінансами має зайняти пріоритетне місце в системі управління підприємством. У зв'язку з цим у структурі підприємства пропонуємо створити службу фінансового контролінгу, яка може бути в складі фінансової служби на підприємстві. Удосконалити механізм реорганізації управлінських рішень на основі функцій контролінгу за рахунок інтеграції його основних інструментів – планування, обліку і аналізу, результатом чого є координування діяльності та стратегії розвитку підрозділів підприємства.

Розробити та надати єдині рекомендації щодо створення системи контролінгу в управлінні фінансами для всіх підприємств неможливо, оскільки будь-яка система контролінгу, яка запроваджується на підприємстві, відрізнятиметься від інших, адже вона створюється під певний об'єкт. Тож пропонуємо загальні способи, які допоможуть удосконалити систему контролінгу (табл. 1).

Під час створення системи контролінгу в управлінні фінансами слід враховувати ті типові помилки, які найчастіше виникають, оскільки це допоможе ефективніше і швидше впровадити контролінг і досягти очікуваних результатів. Саме такий підхід допоможе вийти на новий рівень управління підприємством.

Створення системи контролінгу в управлінні фінансами дасть змогу підвищити рівень його ліквідності, ділової активності, прибутковості, фінансової стійкості, збільшити ефективність використання фінансових ресурсів, поліпшити

Удосконалення системи контролінгу в управлінні фінансами на підприємствах*

Способи	Характеристика
Прозорість та достовірність інформації	Належно ведеться облік, цифрові дані відповідають дійсності
Точність	Ступінь відповідності отриманої інформації до реального стану об'єкта
Економічність	Це внутрішня ефективність, що вимірює співвідношення необхідних і фактичних витрат ресурсів та оптимізацію процесів в організації
Гнучкість	Підприємство здатне до швидкої реакції на зміни попиту в асортименті та дизайні виробів з мінімальними втратами часу та ресурсів, створюючи при цьому споживацьку цінність та збільшуючи свою вартість
Скорочення часу подання інформації та прийняття рішень	Щомісячне зіставлення запланованих і фактичних показників діяльності, ведення окремого обліку стану справ на підприємстві для прийняття необхідного рішення, виходячи з поточного стану справ
Стратегічне планування	Запровадження на підприємстві стратегічного контролінгу, який на основі планування дасть можливість прогнозувати різні явища і процеси
Використання інформаційних технологій	Використання на підприємстві інформаційної системи, в яку вбудований спеціальний модуль «контролінг», що забезпечуватиме надання інформації від планування бізнесу до аналізу результатів діяльності.
Організація служби контролінгу	Служба контролінгу на кожному підприємстві може організовуватися індивідуально, наприклад, на одному підприємстві функції може виконувати один контролер, а на іншому – взаємопов'язані відділи (відділ економічного аналізу, відділ планування та відділ внутрішнього обліку, по суті, можуть вирішувати завдання контролінгу, використовуючи його методологію)

*Таблиця розроблена автором.

оперативність та якість прийняття управлінських рішень, запобігти виникненню кризових економічних ситуацій, визначити причини фінансових проблем і сприяти їх ефективному усуненню.

Висновки. У зв'язку з тим, що будь-яке підприємство функціонує в жорсткому конкурентному середовищі, для результативного здійснення його фінансово-господарської діяльності необхідно застосовувати ефективні інструменти оперативного та стратегічного управління фінансами. До таких інструментів належить контролінг, який є синтезом елементів обліку, аналізу, контролю та планування, його реалізація забезпечить альтернативні підходи під час здійснення оперативного і стратегічного управління.

Для ефективної діяльності підприємства також запропоновано рекомендації щодо удосконалення контролінгу на основі створення системи контролю в управлінні фінансами, механізму реорганізації управлінських рішень та вибору способів здійснення контролю залежно від специфіки діяльності підприємства. Це допоможе запобігти виникненню кризових ситуацій, ідентифікувати причини фінансових проблем та ефективно їх усунути, а також реалізувати фінансові стратегії підприємства й досягти стратегічних цілей.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку методичних рекомендацій здійснення контролінгу на підприємствах різних галузей економіки.

Список використаних джерел

1. Антикризисное управление / под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2006. – 370 с.
2. Бурцев В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации / В.В. Бурцев. – М.: Экзамен, 2000. – 319 с.

3. Бутинець Т.А. Внутрішній контроль: елементи організації системи [Електронний ресурс] / Т.А. Бутинець. – Режим доступу: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/67220>
4. Дли М.И. Контроллинг процессов энергосбережения на региональном уровне / М.И. Дли, С.А. Михайлов, А.А. Балябина // Контроллинг. – 2010. – № 2 (35). – С. 74–79.
5. Дорош Н.І. Внутрішній контроль та аудит в управлінні ризиками на підприємстві / Н.І. Дорош // Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна. – 2014. – Вип. 44. – С. 148–152.
6. Дрозд І.К. Класифікація економічного контролю та шляхи її вдосконалення [Електронний ресурс] / І.К. Дрозд. – Режим доступу: http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/drozd-i-classification-of-economical-control-and-the-ways-of-its-remodeling_14774.pdf
7. Дяченко Н.М. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / Н.М. Дяченко. – Режим доступу: <http://dSPACE.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/367/1/18.pdf>
8. Жовновач Р.І. Моделювання процесу забезпечення життєздатності промислових підприємств в умовах сезонного коливання попиту / Р.І. Жовновач // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – Ужгород, 2017. – Вип. 12, ч. 1. – С. 115–120.
9. Зоріна О.А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О.А. Зоріна // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2010. – № 2 (49). – С. 59–66.
10. Криворотько І.О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / І.О. Криворотько. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf
11. Мельник Е.Г. Методика обліку витрат майбутніх періодів в Україні та Російській Федерації: порівняльний аспект [Електронний ресурс] / Е.Г. Мельник. – Режим доступу: ven.ztu.edu.ua/article/download/93558/89957
12. Нападівська Л.В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці: монографія / Л.В. Нападівська. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – 224 с.
13. Пантелеев В.П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: [монографія] / В.П. Пантелеев; Державна академія статистики, обліку та аудиту. – К.: Інформ.-аналіт. агентство, 2008. – 253 с.
14. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
15. Сухарева Л. Внутренний финансовый контроль: история исследования, состояние и перспективы / Л. Сухарева, И.Н. Дмитренко, М.В. Борисенко // Вісник Львівської комерційної академії. – 2004. – № 16. – С. 84–91.
16. Сухарева Л.А. Контроллинг – Основа управления бизнесом / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
17. Уткин Э.А. Антикризисное управление: учебник / Э.А. Уткин. – М.: Тандем, 1997. – 400 с.
18. Фоміна Т.В. Місце та роль внутрішнього аудиту в системі внутрішньогосподарського контролю / Т.В. Фоміна // Вісник Львівської комерційної академії. – 2004. – Вип. 16. – С. 441–447.
19. Цигилик І.І. Контролінг: навч. посіб. у схемах і таблицях / І.І. Цигилик. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.

References

1. Korotkova, É.M. (ed.) *Antykryzysnoe upravlenye* (2006). Moscow, Ynfra-M, [In Russian].
2. Burtsev, V.V. (2000). *Orhanizatsiya systemy vnutrishn'oho kontrolyu komertsynoyi orhanizatsiyi* [Organization of the internal control system of a commercial organization]. Moscow, 319 p. [In Russian].

3. Butynets', T.A. *Vnutrishniy kontrol': element orhanizatsiyi systemy* [Internal control: elements of organization of the system]. Access mode: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/67220> [In Ukrainian].

4. Dly M.Y. (2010). *Kontrollynh protsessov énerhosberezhenyya na rehyonal'nom urovne* [Controlling energy saving processes at the regional level]. No. 2 (35), pp. 74-79 [In Russian].

5. Dorosh, N.I. (2014). *Vnutrishniy kontrol' ta audyt v upravlinni ryzykamy na pidpryyemstvi* [Internal control and audit in risk management at the enterprise]. *Visnyk L'vivskoyi komertsyynoyi akademiyi* [Bulletin of the Lviv Academy of Commerce] Issue 44, pp. 148-152 [In Ukrainian].

6. Drozd, I.K. *Klasyfikatsiya ekonomichnoho kontrolyu ta shlyakhy yiyi vdoskonalennya* [Classification of economic control and ways of its improvement]. Retrieved from http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/drozd-i-classification-of-economical-control-and-the-ways-of-its-remodeling_14774.pdf [In Ukrainian].

7. Diachenko, N.M. *Kontrolinh yak factor pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpryyemstvom* [Controlling as a factor in increasing the efficiency of enterprise management]. Access mode: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3671/1/18.pdf> [In Ukrainian].

8. Zhovnovach, R.I. (2004). *Planuvannia diialnosti pidpryyemstva* [Planning of the company activities]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine]. Issue 1, pp. 21-27. [In Ukrainian].

9. Zorina, O.A. (2010). *Mistse kontrolinhu v systemi upravlinnya pidpryyemstvom* [Controlling place in enterprise management system], *Naukovyy visnyk Natsional'noho universytetu DPS Ukrainy (ekonomika, pravo)*. – No. 2 (49), pp. 59-66. [In Ukrainian].

10. Kryvorot'ko, I.O. (2009). *Kontrolinh u systemi upravlinnya pidpryyemstvom i pryynyattya upravlins'kykh rishen'* [Controlling in the enterprise management system and making managerial decisions]. Access mode: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf. [In Ukrainian].

11. Melnyk, E.H. *Metodyka obliku vytrat maibutnikh periodiv v Ukraini ta Rosiiskii Federatsii: porivnialnyi aspekt* [The method of accounting for future periods in Ukraine and the Russian Federation: a comparative aspect]. Access mode: ven.ztu.edu.ua/article/download/93558/89957 [In Ukrainian].

12. Napadovs'ka, L.V. (2000). *Vnutrishn'ohoversiynny kontrol' u rynkoviy ekonomitsi* [Internal control in a market economy]. *Dnipropetrovs'k, Nauka I osvita*, 224 p. [In Ukrainian].

13. Pantelyeyev, V.P. (2008). *Vnutrishn'ohospodars'kyy kontrol': metodolohiya ta orhanizatsiya* [Internal control: methodology and organization]. *Derzhavna akademiya statystyky, obliku ta audytu*. Kyiv, DP "Inform.-analit". Ahent-stvo", 253 [In Ukrainian].

14. Pushkar, M.S. (2004). *Kontrolinh - informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu* [Controlling - information subsystem of strategic management]. Ternopil, Kart-blansh, 370 p. [In Ukrainian].

15. Sukharev, L., Dimitrenko, I.N., Borisenko, N.V. (2004). *Vnutrenniy finansovyy kontrol: istoriya issledovaniya, sostoyaniye i perspektivy* [Internal financial control: the history of the study, the state and prospects]. *Visnyk L'vivskoyi komertsyynoyi akademiyi* [Bulletin of the Lviv Academy of Commerce]. No. 16, pp. 84-91 [In Russian].

16. Sukhareva, L.A., Petrenko S.N. (2002). *Kontrollynh - Osnova upravleniya byznesom* [Controlling - The Basis of Business Management]. Kyiv, Elha, Nyka-Tsentr, 208 p. [In Ukrainian].

17. Utkyn, E.A. (1997). *Antykryzysnoe upravlenye* [Anticrisis control] Moscow, Tandem, 400 p. [In Russian].

18. Fomina, T.V. (2004). *Mistse ta rol' vnutrishn'oho audytu v systemi vnutrishn'ohospodars'koho kontrolyu* [The place and role of internal audit in the system of

internal control]. *Visnyk L'vivs'koyi komertsiyanoi akademiyi* [Bulletin of Lviv Commercial Academy]. Issue 16, pp. 441-447 [in Ukrainian].

19. Tsyhylyk, I.I. (2004). *Kontrolinh* [Controlling]. Kyiv, Tsentr navchalnoi literatury, 76 p. [In Ukrainian].

Статья посвящена исследованию роли контроллинга в управлении финансами предприятия. Раскрыты концептуальные основы, проанализированы подходы ученых к определению сущности понятия «контроллинг» и на их основе сформировано собственное определение, установлено место контроллинга в системе управления предприятием. Предложено усовершенствование системы контроллинга в управлении финансами за счет создания службы контроля и механизма реорганизации управленческих решений, результатом чего является координирование деятельности и стратегии развития подразделений предприятия.

Ключевые слова: *контроллинг, управление финансами, служба контроля, планирование, учет, контроль, анализ, предприятие.*

The article discloses the study of the role of controlling in the financial management of a company. The conceptual foundations were disclosed and the approaches of the scholars to the definition of the essence of the concept «controlling» have been analysed. The own definition of a controlling was formed on the basis of the above-mentioned information, and its place in a company management system was identified. The improvement of the controlling system in financial management through the creation of a control service and the mechanism for the reorganization of management decisions were suggested. This results in the coordination of the activities and strategies for the development of divisions of the company.

Key words: *controlling, financial management, control service, planning, accounting, control, analysis, company.*

Одержано 3.10.2017.

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК:621:336.1

DOI 10.32342/2074-5354-2017-2-47-5

Г.А. КРАМАРЕНКО,

доктор экономических наук, профессор
Университета имени Альфреда Нобеля, г. Днепро

М.Г. КОСТЮК,

аспирант Университета имени Альфреда Нобеля, г. Днепро

АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДНЕПРОПЕТРОВСКОЙ ОБЛАСТИ И ЕГО МОНИТОРИНГ

Статья посвящена методическим аспектам анализа экономического потенциала машиностроительных предприятий Днепропетровского региона и проведению его мониторинга. Обосновывается необходимость решения проблемы выхода из депрессивного состояния, в котором оказалось отечественное машиностроение. Особенности анализа экономического потенциала рассмотрены на примере предприятий машиностроения Днепропетровской области. Рассмотрены современные тенденции и проблемы, связанные с оценкой финансового потенциала машиностроительного предприятия. Излагаются основные принципы анализа финансового состояния предприятия. Анализируются модели деятельности предприятия (бизнес-процессы).

Ключевые слова: экономический потенциал предприятия, мониторинг, финансовый потенциал, анализ финансовых коэффициентов, финансовые результаты деятельности, диагностика.

Постановка проблемы. Рыночная экономика поставила перед машиностроительными предприятиями принципиально новые задачи. Сложность и высокая динамичность процессов, происходящих на рынке машиностроительной продукции, определяют необходимость тщательного контроля анализа ситуации во внешней и внутренней среде промышленного предприятия, умение предвидеть возникающие проблемы.

Особенности развития машиностроения свидетельствуют о высоком значении удельного веса его продукции в ВВП, многообразии производственных процессов, широте ассортимента выпускаемой продукции, неразвитости собственной сырьевой базы, сложности отраслевой структуры, приоритетности наукоемких и высокотехнологичных производств и др. Все это находит свое отражение в функционировании машиностроительных предприятий и влияет на их деятельность.

Переход к рынку привел к возникновению ситуаций, обусловленных возможным отсутствием спроса на выпускаемую машиностроительную продукцию, возможной неплатежеспособностью партнеров, возможным отсутствием средств на восполнение (увеличение) оборотных средств, на реконструкцию производства, на освоение выпуска новой продукции. Снизилась инновационная и инвестиционная активность предприятий, ухудшился квалификационный состав работников.

В машиностроении, производственной деятельности его предприятий преобладает экстенсивный путь развития производства. Высока доля физически и морально устаревшего производственного оборудования, наблюдается отсутствие финансовых возможностей для реализации инновационного сценария развития, что привело к технологическому отставанию и снижению конкурентоспособности

отечественных производителей машиностроительной продукции как на внешнем, так и на внутреннем рынке.

В условиях конкуренции важной функцией управления является деятельный мониторинг экономического потенциала предприятия, т.е. непрерывный процесс наблюдения и регистрации параметров деятельности и их сравнения с заданными критериями.

Анализ последних достижений и публикаций. Устойчивое развитие как концепцию глобального масштаба исследовали Г. Брундланд, А. Вебер, Д. Еллингтон, Л. Мельник, П. Ромер, Р. Лукас, М. Портер, Й. Шумпетер и др.

Проблемы функционирования машиностроения изучали К. Багриновский, О. Загурянская, О. Карсунцева, К. Ковтуненко, К. Король, М. Лучкова, Т. Олексюк, О. Чупир. При этом, по нашему мнению, в существующем научном поле недостаточно внимания уделено анализу показателей данной отрасли в контексте обеспечения устойчивого развития.

Цель исследования заключается в анализе состояния экономического потенциала машиностроительной промышленности Днепропетровской области и его мониторинге.

Изложение основного материала. Неотъемлемой функцией управ-

ления в условиях конкуренции и стремления к максимизации прибыли является деятельный мониторинг экономического потенциала. Этот аспект становится наиболее значимым, поскольку для принятия решений по управлению предприятием нужна постоянная деловая осведомленность в соответствующих вопросах, которая является результатом отбора, анализа, оценки и конкретизации информации о конкурентной позиции и инвестиционной привлекательности предприятия [1].

Официальные статистические данные Украины представляют экономический потенциал Днепропетровской области в следующем виде:

– валовой региональный продукт (ВРП) в фактических ценах в 2015 г. вырос по сравнению с 2010 г. на 18,5% (табл. 1). При этом возросла его величина в расчете на одного человека за этот же период на 19%. Однако в сопоставимых ценах, в процентах к предыдущему году его величина изменилась со 105,8% в 2010 г. до 99,5% в 2016 г. То есть наблюдается постоянное снижение этого показателя. И в 2016 г. по сравнению с 2010 г. произошло снижение на 6,3%. Это свидетельствует об ухудшении экономического положения в Днепропетровском регионе:

Таблица 1

Динамика валового регионального продукта (2010–2016 гг.)¹

Валовой региональный продукт	2010	2011	2012 ²	2013	2014	2015	2016 ³
Всего, в фактических ценах, млн грн	116136	140020	147970	152905	176540	215206	X
В расчете на одного человека, в фактических ценах, млн грн	34709	42068	44650	46333	53749	65897	X
В сопоставимых ценах, % к предыдущему году	105,8	103,4	97,5	99,3	95,1	90,3	99,5

¹Рассчитано по данным: Головне управління статистики у Дніпропетровській області, 2017 <http://www.dnprstat.gov.ua>

² Начиная с 2012 г., расчеты осуществлены в соответствии с «Методологическими положениями обновленной версии системы национальных счетов 2008 года» (Приказ Госкомстата Украины от 17.12.2013 № 398).

³Предварительные данные.

– область имеет мощный промышленный потенциал. Он характеризуется высоким уровнем развития тяжелой индустрии. В регионе сконцентрировано 587 промышленных предприятий 15 отраслей, на которых работает 451,7 тыс. человек. На Днепропетровщине изготавливается 15,6% всей промышленной продукции Украины. По этому показателю область занимает второе место по Украине. Однако по показателям доходов населения в Днепропетровской области (табл. 2) также

произошло снижение реальных доходов в 2016 г. по сравнению с 2010 г. на 16,4%;

– снизился объем реализованной промышленной продукции (товаров, услуг) по видам экономической деятельности за 2010–2016 гг. по Днепропетровской области. Доля каждого вида деятельности уменьшилась. Что касается машиностроения, то снижение доли объема машиностроительной продукции за анализируемый период произошло с 5,6% в 2010 г. до 3,0% в 2016 г. (табл. 3);

Таблица 2

Доходы населения Днепропетровской области (2010–2016 гг.)¹

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 ²
Доходы всего, млн грн	88922	101868	118823	124594	136810	163262	187830
Полученный доход на одного человека, грн	20739	24302	28772	30301	32036	38404	43458
Реальный полученный доход, % к предыдущему году	114,8	107,6	115,4	105,3	94,0	79,6	99,0

¹ Рассчитано по данным: Головне управління статистики у Дніпропетровській області, 2017 <http://www.dneprstat.gov.ua>

² Предварительные данные.

Таблица 3

Объем реализованной промышленной продукции (товаров, услуг) по видам экономической деятельности за 2010–2016 гг. в Днепропетровской области¹

Виды экономической деятельности	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Промышленность, млн грн, % к итогу	166497,8 100,0	200555,8 100,0	220458,2 100,0	217656,4 100,0	252159,0 100,0	302623,4 100,0	345505,8 100,0
Добывающая промышленность, млн грн, % к итогу	41986,2 25,2	54417,9 27,1	53372,4 24,2	58571,1 26,9	64625,5 25,6	70037,2 23,1	79785,1 23,1
Перерабатывающая промышленность, млн грн, % к итогу	101893,9 61,2	113513,4 56,6	129618,8 58,8	122050,8 56,1	150049,9 59,5	190617,3 63,0	205277,2 59,4
Машиностроение млн грн, % к итогу	9237,7 5,6	14996,5 7,5	16183,2 7,3	10058,5 4,6	8146,4 3,2	8802,4 2,9	10453,1 3,0

¹ Рассчитано по данным: Головне управління статистики у Дніпропетровській області, 2017 <http://www.dneprstat.gov.ua>. Данные сформированы согласно функциональному подходу (способ обобщения данных, по которым показатели деятельности предприятий формируются по однородным видам экономической деятельности) и с учетом распределения данных структурных подразделений предприятия, которые расположены в других административно-территориальных группировках, чем само предприятие.

– изменилось и соотношение объемов машиностроительной продукции по видам за анализируемый период (табл. 4). Так, производство компьютеров, электронной и оптической продукции составило в 2010 г. 112,5 млн грн (или 0,1% к итогу), а в 2016 г. – 37,6 млн грн. При этом процент к итогу не изменился и составил 0,1. Производство электрического оборудования снизилось с 2040,0 млн грн в 2010 г. до 1549,5 млн грн в 2016 г. Произошло снижение в процентах к итогу с 1,2% в 2010 г. до 0,4% в 2016 г. Однако возросли объемы реализованной продукции по позиции «производство машин и оборудования, не отнесенных к другим видам» с 1514,9 млн грн в 2010 г. до 3824,6 млн грн в 2016 г. Увеличилась и их доля в процентах к итогу с 0,9 в 2010 г. до 1,1%

в 2016 г. Производство автотранспортных средств, прицепов снизилось с 5570,2 млн грн в 2010 г. до 4841,5 млн грн 2016 г. Изменилась их доля в структуре машиностроительной продукции. Произошло ее снижение с 3,4% в 2010 г. до 1,4% в 2016 г.

На рис. 1 представлена динамика показателей важнейших видов реализованной машиностроительной продукции в Днепропетровской области.

Статистические данные подтверждают тот факт, что состояние экономики страны за период 2010–2016 гг. отвечало низкому уровню развития. То есть наблюдалось снижение уровня развития экономического потенциала Украины. Такая ситуация характерна и для Днепропетровской области.

Таблица 4

Объем реализованной промышленной и машиностроительной продукции в Днепропетровской области в 2010–2016 гг.¹

Год	Промышленность	Машиностроение	В том числе				
			Производство компьютеров, электронной и оптической продукции	Производство электрического оборудования	Производство машин и оборудования, не отнесенного к другим группам	Производство автотранспортных средств, прицепов	
2010	млн грн	166497,8	9237,7	112,5	2040,0	1514,9	5570,2
	% к итогу	100	5,6	0,1	1,2	0,9	3,4
2011	млн грн	200555,8	14996,5	222,4	2367,4	1809,8	10596,8
	% к итогу	100	7,5	0,1	1,2	0,9	5,3
2012	млн грн	220458,2	16183,2	112,6	1994,2	2261,6	11814,9
	% к итогу	100	7,3	0,0	0,9	1,0	5,4
2013	млн грн	217656,4	10058,5	92,9	1817,5	2381,9	5766,2
	% к итогу	100	4,6	0,1	0,8	1,1	2,6
2014	млн грн	252159,0	8146,4	153,5	1403,3	2559,7	4029,8
	% к итогу	100	3,2	0,1	0,5	1,0	1,6
2015	млн грн	302623,4	8802,4	120,2	1411,7	3137,7	4132,7
	% к итогу	100	2,9	0,0	0,5	1,0	1,4
2016	млн грн	345505,8	10453,1	237,6	1549,5	3824,6	4841,5
	% к итогу	100	3,0	0,1	0,4	1,1	1,4

¹ Рассчитано по данным: Головне управління статистики у Дніпропетровській області, 2017 <http://www.dnestrstat.gov.ua>. Данные сформированы согласно функциональному подходу (способ обобщения данных, по которым показатели деятельности предприятий формируются по однородным видам экономической деятельности) и с учетом распределения данных структурных подразделений предприятия, которые расположены в других административно-территориальных группировках, чем само предприятие.

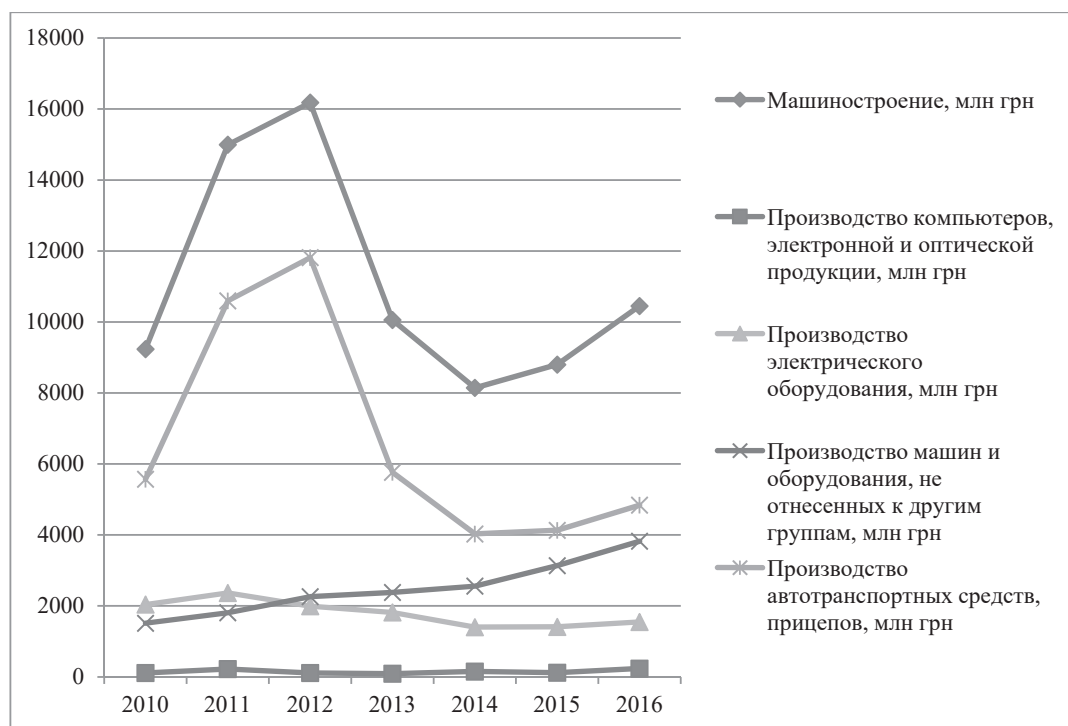


Рис. 1. Динаміка обсягу виробленої машинобудівної продукції в Дніпропетровській області

Економічний потенціал Дніпропетровської області в 2010–2016 гг. базується на спробі реанімувати експортно-імпортні відносини з іншими країнами. Динаміка розвитку експорту товарів за 2010–2016 гг. свідчить про його зниження на 2145,6 млн дол. США, або на 26,78% (табл. 5).

Така ж ситуація спостерігається з імпортом товарів, відзначається його зниження. В 2010 г. імпорт склав 5829,2 млн дол. США, а в 2016 г. даний показник знизився і склав 3490,0 млн дол. США, що на 40,13% нижче показників 2010 г. (рис. 2.).

Таблиця 5

Експорт – імпорт товарів Дніпропетровської області (млн дол. США)¹

Рік	Експорт	Імпорт
2010	8010,4	5829,2
2011	10363,2	6717,0
2012	10126,9	6573,0
2013	9794,9	5357,3
2014	8763,9	4636,3
2015	6399,0	3271,8
2016	5864,8	3490,0

¹Розраховано за даними: Головне управління статистики у Дніпропетровській області, 2017 <http://www.dnprstat.gov.ua>

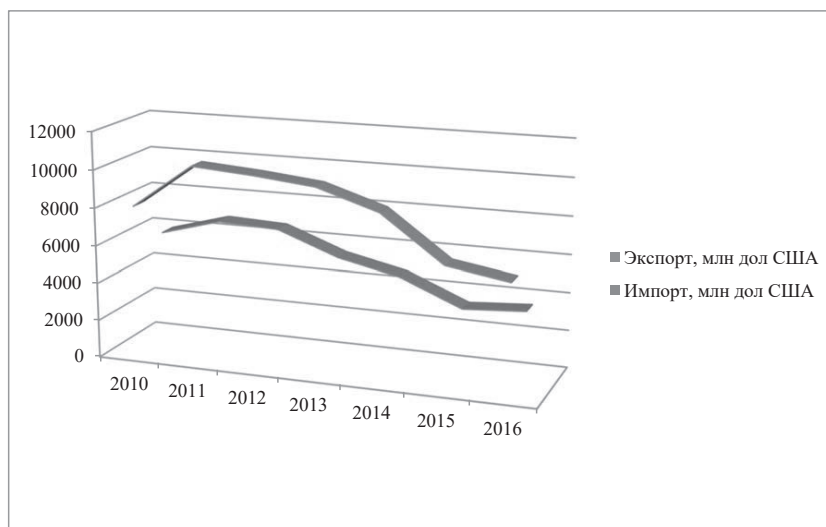


Рис. 2. Экспорт – импорт товаров Днепропетровской области

Днепропетровская область имеет значительный объем экспорта товаров из региона. Потребителями производимой в регионе продукции являются многие страны в мире. Географическая структура экспорта – импорта товаров в 2010–2016 гг. представлена в табл. 6.

Как видно из табл. 6, наибольший удельный вес в структуре экспорта товаров из области приходился в 2010 г. на другие

страны мира (5390,0 млн дол. США). На страны СНГ приходилось 2620,4 млн дол. США (3-е место). Однако объем экспорта товаров из региона по этому направлению к 2016 г. значительно сократился и составил 828,7 млн дол. США. Приоритетными направлениями экспорта остались для других стран мира и Азии. На рис. 3. представлена географическая структура экспорта товаров из Днепропетровской области.

Таблица 6

Географическая структура экспорта – импорта товаров в 2010–2016 гг. (млн дол. США)¹

Год	Всего	Страны СНГ	Другие страны мира	Европа	Страны ЕС ²	Америка	Азия
Экспорт							
2010	8010,4	2620,4	5390,0	1745,2	1712,0	232,7	2896,3
2011	10363,2	3724,1	6639,1	2225,2	2185,7	331,7	3560,0
2012	10126,9	3988,8	6138,1	1739,1	1716,4	387,1	3306,5
2013	9794,9	3496,3	6298,6	1847,9	1808,2	246,4	3543,0
2014	8763,9	2525,0	6238,8	1802,7	1754,9	154,4	3288,3
2015	6399,0	1187,4	5211,6	1402,2	1347,3	164,2	2457,7
2016	5864,8	828,7	5036,1	1724,0	1663,5	183,4	2063,8
Импорт							
2010	5829,2	2869,7	687,9	513,1	458,4	123,9	43,5
2011	6717,0	1722,3	717,8	493,6	484,9	109,9	93,9
2012	6573,0	562,7	517,3	400,3	394,2	48,7	59,4
2013	5357,3	531,7	354,1	229,6	235,6	24,1	80,3
2014	4636,3	887,9	432,9	297,6	303,8	27,1	97,0
2015	3271,8	924,7	663,8	339,8	376,5	184,4	114,7
2016	3490,0	590,9	622,6	437,1	425,1	32,4	94,4

¹Рассчитано по данным: Головне управління статистики у Дніпропетровській області, 2017 <http://www.dnprstat.gov.ua>

²Данные пересчитаны по ЕС-28.

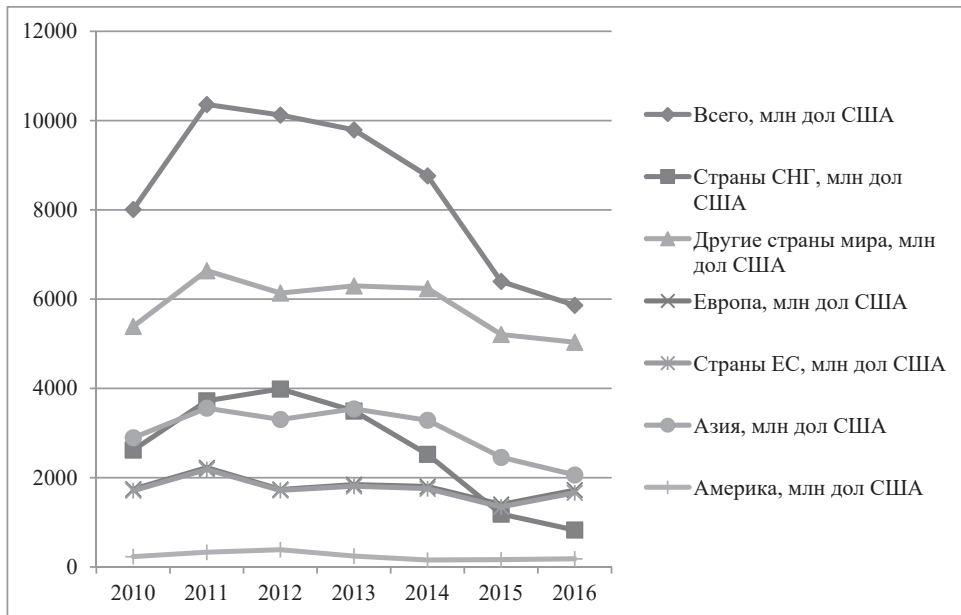


Рис. 3. Географическая структура экспорта товаров из Днепропетровской области в 2010–2016 гг.

Аналогичная ситуация и с импортом товаров в Днепропетровскую область. На рис. 4. представлена географическая структура импорта товаров за 2010–2016 гг.

По всем направлениям происходит сокращение импорта продукции в Днепропетровскую область. Такая картина характерна и для этого региона, и для экономики Украины в целом. Разрыв

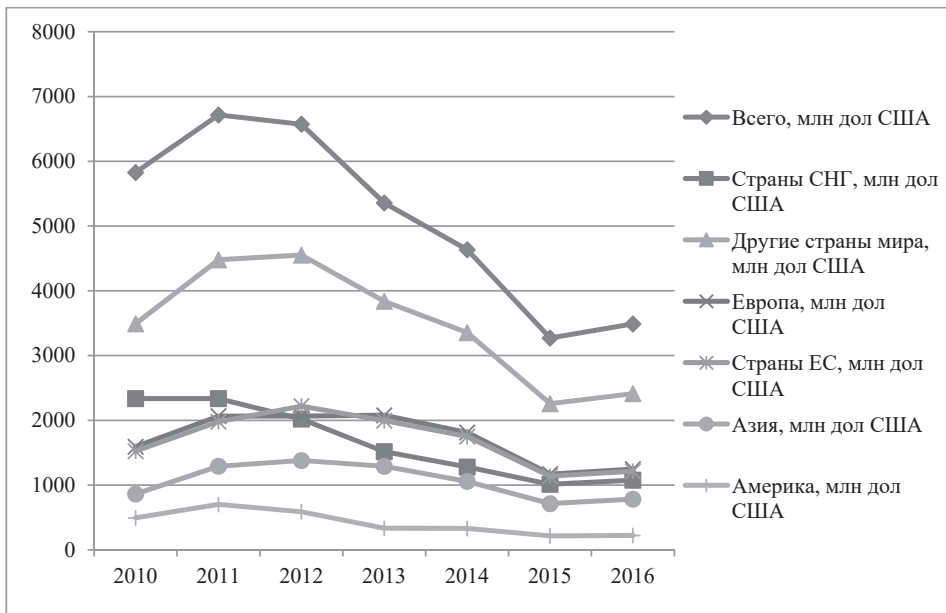


Рис. 4. Географическая структура импорта товаров в Днепропетровскую область

сложившихся экономических связей со странами СНГ, изменение общей политической ситуации в стране – все это негативно сказалось на экономике региона.

Особенности анализа экономического потенциала рассмотрены на примере предприятий машиностроения Днепропетровской области. Эта отрасль является одной из важнейших в структуре мировой экономической системы и социальной сферы. Машиностроение характеризуется рядом специфических особенностей, требующих технического и экономического единства всего комплекса взаимосвязанных систем по производству продукции для добывающей и перерабатывающей промышленности.

В этой связи большую роль играет оценка экономического потенциала предприятия (ЭПП). На рис. 5 представлена структура финансового потенциала машиностроительного предприятия. Интерпретация экономического потенциала как суммы достигнутого потенциала и потенциала развития основана

на традиционном финансовом (бухгалтерском) подходе.

Предлагаемый вариант отражает резервный подход: активы – это экономические ресурсы предприятия; пассивы – отражают право собственности на эти экономические ресурсы. Такой подход полезен с точки зрения статической оценки ЭПП. Однако для оценки стоимости предприятия требуется оценка не только ресурсов, имеющихся у предприятия, но и резервов, выявленных в результате анализа потенциала.

Финансовая дестабилизация в машиностроении из-за роста неплатежей со стороны потребителей приводит к росту задолженности предприятий отрасли в бюджеты других отраслей и внебюджетные фонды. Поэтому для управления финансовым потенциалом предприятий машиностроения предлагаются показатели с учетом особенности деятельности машиностроительного комплекса (табл. 7).

В табл. 8 представлены общепринятые нормативные значения финансовых коэффициентов.

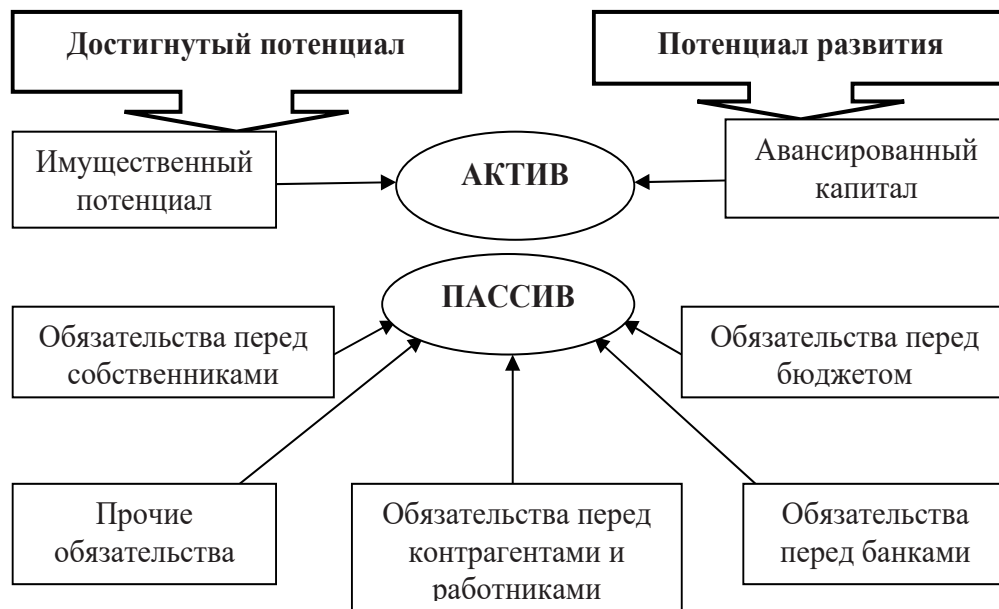


Рис. 5. Структура финансового потенциала машиностроительного предприятия

Таблица 7

Показатели оценки финансового потенциала машиностроительного предприятия [1]

Оценка финансовой устойчивости	Оценка платежеспособности	Оценка оборачиваемости активов	Оценка рентабельности
К21 (коэффициент общей задолженности)	К11 (коэффициент покрытия) или коэффициент текущей ликвидности	К31 (оборотная способность запасов)	К41 (коэффициент рентабельности продаж)
К22 (коэффициент зависимости от долгосрочных обязательств) или (коэффициент финансирования)	К12 (коэффициент критической ликвидности (кислотный тест))	К32 (оборотная способность дебиторской задолженности (ДЗ))	К42 (коэффициент рентабельности активов (ROA))
К23 (коэффициент финансовой независимости (автономии))	К13 (коэффициент абсолютной ликвидности)	К33 (оборотная способность кредиторской задолженности (КЗ))	К43 (коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE))
К24 (коэффициент задолженности)	К14 (коэффициент абсолютной платежеспособности)	К34 (коэффициент оборачиваемости активов)	
К25 (коэффициент текущей задолженности)	К15 (коэффициент промежуточной платежеспособности)	К35 (количество оборотов оборотных активов)	
К26 (коэффициент долгосрочной финансовой независимости)	К16 (общий коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности)		
К27 (коэффициент маневренности собственного капитала)	К26 (коэффициент долгосрочной финансовой независимости)		
К28 (коэффициент маневренности собственного и долгосрочного заемного капитала)	К27 (коэффициент маневренности собственного капитала)		
	К28 (коэффициент маневренности собственного и долгосрочного заемного капитала)		

Таблица 8

Общепринятые нормативные значения финансовых коэффициентов

№ п/п	Направление-характеристика	Коэффициент	Нормативный диапазон значений
1	Коэффициенты платежеспособности	К11 (коэффициент покрытия) или коэффициент текущей ликвидности. К12 (коэффициент критической ликвидности (кислотный тест)). К13 (коэффициент абсолютной ликвидности)	H = 2,0 H = 0,7–0,8 H = 0,2–0,35

№ п/п	Направление-характеристика	Коэффициент	Нормативный диапазон значений
2	Коэффициенты финансовой независимости [2]	K23 (коэффициент финансовой независимости (автономии). K20 (коэффициент финансового рычага). K26 (коэффициент долгосрочной финансовой независимости)	H = 0,5–1 H = 1–0,1 H = 0,7–0,9
3	Коэффициенты доходности [2]	– коммерческой рентабельности; – экономической рентабельности; – финансовой рентабельности	H = 0,1–0,2 H = 0,15–0,3 H = 0,2–0,4
4	Коэффициенты оборачиваемости [2]	– общей оборачиваемости; – оборачиваемости мобильных средств; – оборачиваемости материальных оборотных активов	H = 1,1–1,5 H = 2–2,5 H = 2–5
5	Взаиморасчеты [2]	K32 (оборотная дебиторская задолженность (ДЗ), дней). K33 (оборотная кредиторская задолженность (КЗ), дней). Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	$T_{\text{погаш.ДЗ}} = 30-90$ $T_{\text{погаш.КЗ}} = 30-90$ H = 1–1,5

По этим показателям можно оценить текущую деятельность предприятия.

Однако интересны и другие данные, характеризующие итоговые финансовые результаты промышленности и ее составляющих в Днепропетровской области. Так, в табл. 9 представлены рассчитанные в динамике финансовые коэффициенты по нескольким предприятиям Днепропетровской области.

Особенности анализа ЭПП рассмотрены на примере предприятий машиностроения Днепропетровской области. Эта отрасль характеризуется рядом особенностей, требующих технического и экономического единства всего комплекса взаимосвязанных систем. При этом нужно принимать во внимание особенности машиностроения. Финансовая дестабилизация в отрасли возникает из-за сокращения объемов производства, отсутствия инвестиций, высокого износа ОПФ.

Считается, что если уровень фактических финансовых коэффициентов хуже базы сравнения, то это указывает на наиболее болезненные места в деятельности предприятия, нуждающиеся в коррекции.

Правда, дополнительный анализ может не подтвердить негативную оценку в силу специфичности конкретных условий и особенностей деловой политики предприятия. Необходимо понимать ограничения, которые накладывает их использование, и относиться к ним, как к инструменту анализа [4].

Как видно из табл. 9, коэффициенты платежеспособности (K11, K12, K13), рассчитанные для анализируемых предприятий, в основном не вписываются в нормативные значения. По коэффициентам финансовой независимости (K23, K26) наблюдается аналогичная ситуация.

Коэффициенты доходности (K41, K42, K43) имеют очень низкое и даже отрицательное значение. Это означает получение недостаточной прибыли предприятиями в соответствии со стоимостью действующих активов и вложенным капиталом. Так, коэффициент рентабельности продаж в анализируемом периоде по некоторым предприятиям имеет отрицательное значение. Аналогичная картина наблюдается и по коэффициенту рен-

Динамика финансовых коэффициентов машиностроительных предприятий Днепропетровской области

Год	Взаиморасчеты		Коэффициенты оборачиваемости			Коэффициенты доходности			Коэффициенты финансовой независимости			Коэффициенты платежеспособности		
	К32 30–90	К33 30–90	К34 Тоб	К35 Тоб	К31 Тоб	К41	К42	К43	К23 Н = 0,5–1	К26 Н = 0,7–0,9	К11 Н = 2,0	К12 Н = 0,7–0,8	К13 Н = 0,2–0,35	
ПАТ «Днепропетровский агрегатный завод»														
2010	41	152	–	–	166	0,02	–	0,04	0,2	1,33	1,6	1,19	0,004	
2011	43	148	1043	545	182	-0,07	-0,02	-0,26	0,09	0,7	1,76	1,3	0,08	
2012	53	120	702	388	272	0,0	0,0	0,0	0,11	0,79	4,06	2,71	0,2	
2013	45	126	664	326	445	0,08	0,4	0,37	0,15	0,85	0,29	0,3	0,59	
2014	53	145	598	281	562	0,23	0,14	1,00	0,12	0,77	2,21	0,19	0,38	
2015	73	159	487	276	589	0,22	0,17	1,17	0,16	0,73	2,11	-0,23	0,3	
2016	70	83	562	329	468	0,09	0,06	0,3	0,21	0,7	1,98	-0,18	0,07	
ПАТ «Днепрозаякшаш»														
2010	37	25	514	228	1074	0,02	0,02	0,06	0,3	0,41	2,1	1,4	0,0004	
2011	50	29	676	228	90	-0,01	-0,01	-0,05	0,24	0,31	1,45	0,9	0,006	
2012	13	36	208	210	112	0,02	0,04	0,11	0,42	0,51	1,48	0,9	0,07	
2013	5	215	299	255	176	0,03	0,04	0,11	0,31	0,4	1,42	0,43	0,005	
2014	16	187	234	200	177	0,001	0,002	0,006	0,34	0,39	1,41	0,63	0,01	
2015	19	203	276	205	184	0,02	0,02	0,07	0,33	0,38	1,44	0,53	0,008	
2016	56	257	317	281	234	-0,1	-0,11	-0,39	0,25	0,28	1,22	9,31	0,001	
ПАТ «Верхнеднепровский машиностроительный завод»														
2010	67	6	279	145	46	0,06	0,07	0,2	0,35	0,37	1,8	1,8	0,004	
2011	22	13	162	101	38	0,06	0,13	0,37	0,35	0,35	1,6	0,6	0,2	
2012	20	15	173	97	69	0,1	0,3	0,62	0,7	0,7	2,6	1,4	0,9	
2013	33	8	173	134	72	0,17	0,4	0,48	0,8	0,8	3,6	1,5	0,5	
2014	147	12	424	323	159	0,06	0,05	0,06	0,8	0,8	3,8	0,7	1,02	
2015	85	13	365	272	162	0,05	0,05	0,07	0,9	0,9	6,6	1,1	1,92	
2016	99	34	434	332	215	0,04	0,03	0,03	0,9	0,9	9,1	1,9	2,7	
ОАТ завод «Павлоградхиммаш»														
2010	48	91	401	194	62	0,1	0,09	0,22	0,4	0,4	1,84	1,32	0,23	
2011	60	70	507	287	145	0,07	0,05	0,14	0,39	0,78	3,58	2,02	0,05	
2012	77	30	372	299	112	0,02	0,02	0,06	0,23	0,89	7,53	5,7	0,01	
2013	109	70	760	410	245	0,13	0,06	0,27	0,22	0,82	3,41	1,45	0,05	
2014	59	133	1014	640	451	0,19	0,07	0,45	0,14	0,77	2,9	1,27	0,006	
2015	71	87	777	545	410	0,17	0,08	0,54	0,15	0,92	7,84	1,86	0,17	
2016	171	81	1460	1014	869	0,1	0,03	0,34	0,07	0,89	7,18	1,81	0,54	

табельности активов (ROA) – (K42) и по коэффициенту рентабельности собственного капитала (ROE) – (K43).

Коэффициенты оборачиваемости (K31, K34, K35) определяют эффективность использования своих активов для получения дохода. Однако их величины свидетельствуют об очень больших значениях данных показателей практически по всем анализируемым предприятиям. Так, диапазон оборачиваемости запасов (K31) колеблется от 90 до 1073 дней.

Оборачиваемость активов по ПАТ «Днепропетровский агрегатный завод» за анализируемый период несколько улучшилась. Произошло ее сокращение с 1043 дней в 2011 г. до 562 дней в 2016 г. По ПАТ «Днепротяжмаш» – с 677 дней в 2011 г. до 317 дней в 2016 г. Динамика этого же показателя по ПАТ «Верхнеднепровский машиностроительный завод» – 162 дня в 2011 г. и 434 дня в 2016 г. По ОАТ завод «Павлоградхиммаш» – 401 день в 2010 г. и 1460 дней в 2016 г. На этих предприятиях наблюдается резкое ухудшение коэффициента оборачиваемости активов.

Наблюдаются низкие показатели оборачиваемости оборотных активов (K35). Причем имеется тенденция их ухудшения по всем анализируемым предприятиям. Так, по ОАТ завод «Павлоградхиммаш» оборачиваемость в днях составила 194 дня в 2010 г. и 1014 дней в 2016 г., т.е. произошло ее увеличение в 5,23 раза.

По взаиморасчетам анализировались коэффициенты K32 (*оборачиваемость дебиторской задолженности*) и K33 (*оборачиваемость кредиторской задолженности*). Оборачиваемость дебиторской задолженности (K32) в основном вписывается в нормативные значения. Однако наблюдается ухудшение этого показателя в последние годы по ПАТ «Верхнеднепровский машиностроительный завод» и ОАТ завод «Павлоградхиммаш».

Показатель K33 (*оборачиваемость кредиторской задолженности*) вышел за нормативные значения по предприятиям

ПАТ «Днепропетровский агрегатный завод» и ПАТ «Днепротяжмаш».

При этом следует отметить, что в структуре имущества анализируемых предприятий высока доля дебиторской задолженности. Поэтому стоит обратить внимание на ее решающую роль в формировании основной части ключевых показателей эффективности: при ее увеличении предприятия машиностроения теряют возможность финансирования инвестиций, что становится особо ощутимым в условиях старения и высокой изношенности ОПФ, приводящие к некомпенсируемому выбытию производственных мощностей и даже невозможности простого воспроизводства.

Высокая стоимость ОПФ, большой удельный вес условно-постоянных расходов в составе себестоимости продукции, – все это часто делает неконкурентоспособной готовую продукцию. Постоянную работу над сокращением издержек можно проводить по нескольким направлениям. В частности речь идет о сокращении затрат на ремонты, на оплату труда за счет оптимизации численности персонала, сокращении общехозяйственных расходов, а также о применении новых технологий и материалов.

В целом в табл. 10 представлена информация о результатах промышленной деятельности Днепропетровской области по отраслям и видам продукции машиностроения [3].

Как видно из табл. 10, за анализируемый период на 16,6% сократилась доля предприятий, получивших прибыль, и, соответственно, увеличилась доля предприятий, получивших убытки.

На рис. 6 представлены результаты, характеризующие деятельность промышленности в целом и ее отраслей. Машиностроение за анализируемый период сработало с убытками. Так, в 2016 г. saldo составило –224629,7 тыс. грн. За 9 месяцев 2017 г. величина убытков равнялась –146694,6 тыс. грн. Произошло некоторое сокращение убытков на 77935,1 тыс. грн, или на 34,69%.

Таблица 10

Финансовые результаты предприятий Днепропетровской области до налогообложения по видам промышленной деятельности (2016 г. – январь–сентябрь 2017 г.), тыс. грн

Вид промышленной деятельности	Финансовый результат (сальдо)	Предприятия, которые получили прибыль		Предприятия, которые получили убыток	
		% к общему количеству предприятий	Финансовый результат	% к общему количеству предприятий	Финансовый результат
2016 г.					
Промышленность	11497115,0	72,8	24898994,3	27,2	13401879,3
Добывающая промышленность	15265900,0	55,7	16751519,7	44,3	1485619,7
Перерабатывающая промышленность	-3126616,2	75,0	7521494,3	25,0	10648110,5
Машиностроение	-224629,7	78,1	3961701,1	21,9	6709258,4
– производство компьютеров, электронной и оптической продукции	43961,5	72,0	46737,0	28,0	2775,5
– производство электрического оборудования	2477,8	75,9	52271,3	24,1	49793,5
– производство машин и оборудования, не отнесенного к другим группам	61004,9	80,6	238427,7	19,4	177422,8
– производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов и других транспортных средств	-332073,9	79,6	159483,0	20,4	491556,9
Январь–сентябрь 2017 г.					
Промышленность	41127788,4	68,5	46731266,0	31,5	5603477,6
Добывающая промышленность	30111623,0	70,4	31868203,0	29,6	1756580,0
Перерабатывающая промышленность	11512656,0	72,4	14526676,6	27,6	3014021,6
Машиностроение	-146694,6	61,5	185876,2	38,5	332570,8
– производство компьютеров, электронной и оптической продукции	5065,2	100,0	5065,2	–	–
– производство электрического оборудования	-47789,0	58,3	19700,0	41,7	67489,0
– производство машин и оборудования, не отнесенного к другим группам	70599,2	64,0	110270,0	36,0	39670,8
– производство авто-транспортных средств, прицепов и полуприцепов и других транспорт-ных средств	-174570,0	50,0	50841,0	50,0	225411,0

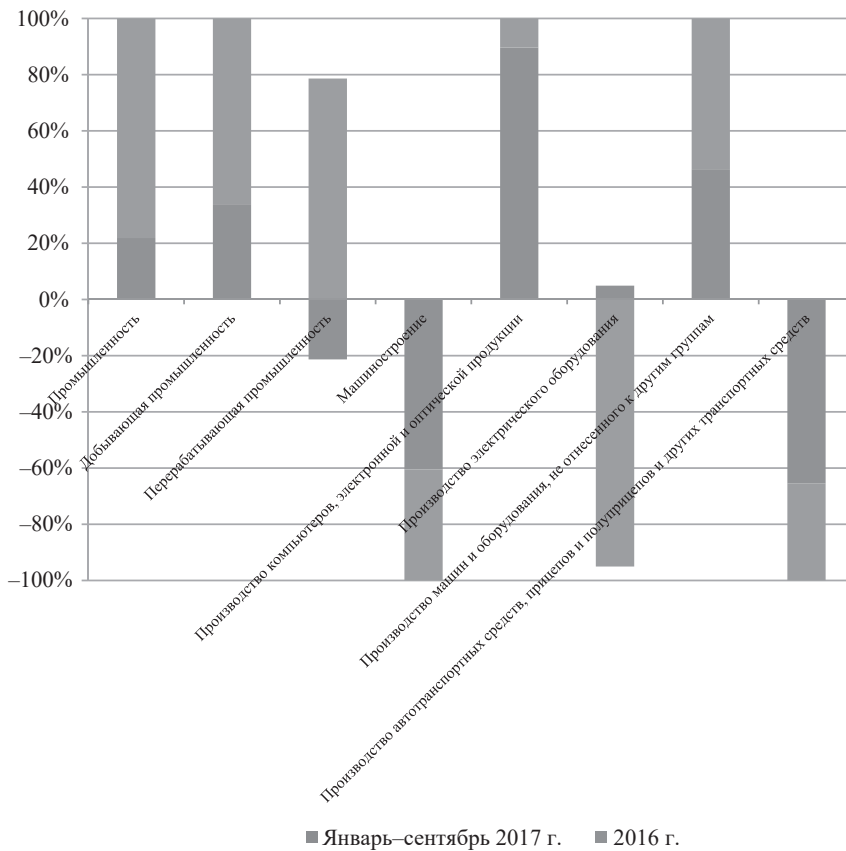


Рис. 6. Финансовый результат (сальдо) работы предприятий до налогообложения по видам промышленной деятельности (2016 г. – январь–сентябрь 2017 г.), тыс. грн

Значительно ухудшилось положение дел в 2017 г. с производством электрического оборудования. В 2016 г. сальдо по финансовым результатам было положительное +2477,8 тыс. грн, а за 9 месяцев 2017 г. его величина составила –47789,0 тыс. грн.

Полностью убыточным видом деятельности за анализируемый период стало производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов и других транспортных средств. Однако и в этом виде деятельности происходило сокращение убытков с –332073,9 тыс. грн в 2016 г. до –174570,0 тыс. грн за 9 месяцев 2017 г., и составило 157503,9 тыс. грн, или 47,43%.

Таким образом, следует констатировать, что машиностроение в регионе нахо-

дится в трудном положении. Необходимо решать множество проблем, связанных как с текущей хозяйственной ситуацией, складывающейся на предприятиях Днепропетровской области, так и с политической ситуацией в стране, глобализацией экономики.

Рассмотренная выше концепция мониторинга ЭПП может быть положена в основу разработки финансовой политики предприятий машиностроения. Используемые методы аналитических расчетов могут применяться другими предприятиями в качестве основы при планировании показателей и расчете экономического эффекта от внедрения инновационных проектов.

Список использованных источников

1. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз: – підручник / Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорна – Київ: Центр навчальної літератури. – 2008. – 470 с.
2. Виноградская Н.А. Мониторинг экономического потенциала энергетического предприятия в рамках целевого подхода [Электронный ресурс] // Таврический научный обозреватель. – 2015. – № 5. – С. 15–21. – Режим доступа: www.tavr.science
3. Головне управління статистики у Дніпропетровській області, 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dneprstat.gov.ua>
4. Портер М.Э. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М.Э. Портер: пер. с англ. И. Минервина. – М.: Альпина Паблшер, 2011. – 456 с.
5. Карпенко А.В. Проблемы управления стоимостью предприятий машиностроения: монография / А.В. Карпенко, О.В. Асканова. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та; Рубцовск: Рубцовский индустриальный институт, 2013. – 141 с. – (Серия: Управление корпорацией).
6. Экспорт продукции машиностроения Украины в 2014 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://liberal.in.ua/statistika/eksport-produktsii-mashinostroeniya-ukraini-v-2014godu.html>

References

1. Kramarenko G.O., Chorna O.E. Financial analysis. Handbook. Kyiv, Center for Educational Literature. 2008, 470 p.
2. Vinogradskaya N.A. Monitoring of the economic potential of the energy enterprise within the framework of the targeted approach Tavrichesky scientific observer. 2015, no. 5, pp. 15-21. Access mode: www.tavr.science
3. The Main Department of Statistics in Dnipropetrovsk Oblast, 2017 Access mode: <http://www.dneprstat.gov.ua>
4. Porter M.E. Competitive strategy: a technique of the analysis of branches and competitors. Moscow, Alpina Pablisher, 2011. 456 p.
5. Karpenko A.V., Askanova O.V. Problems of cost management of engineering enterprises Barnaul, Publishing house Alt. un-ta; Rubtsovsk, Rubtsovsk Industrial Institute, 2013, 141 p. (Series: Management of the Corporation).
6. Export of engineering products of Ukraine in 2014 Access mode: <http://liberal.in.ua/statistika/eksport-produktsii-mashinostroeniya-ukraini-v-2014godu.html>

У статті проведено аналіз економічного потенціалу машинобудівних підприємств Дніпропетровської області крізь призму необхідності їх сталого розвитку. Придлено увагу діяльничному моніторингу – важливій функції управління підприємством. Розглянуто сучасні тенденції та проблеми, пов'язані з оцінкою фінансового потенціалу машинобудівного підприємства. Викладаються основні принципи аналізу фінансового стану підприємства. Обґрунтовується необхідність вирішення проблеми виходу з депресивного стану, у якому опинилося вітчизняне машинобудування.

Ключові слова: економічний потенціал підприємства, моніторинг, фінансовий потенціал, аналіз фінансових коефіцієнтів, фінансові результати діяльності, діагностика.

The article analyzes the economic potential of machine-building enterprises in the Dnipropetrovsk region through the prism of the need for their sustainable development. The attention is paid to active monitoring as an important function of enterprise management. There are considered the modern tendencies and problems connected with an estimation of financial potential of the machine-building enterprise. There are stated the basic principles of the analysis of the financial condition of the enterprise. The author substantiates the necessity of solving the problem of getting out of the depressive state, in which the domestic machinery industry turned out to be.

Key words: economic potential of the enterprise, monitoring, financial potential, analysis of financial ratios, financial performance, diagnostics.

Одержано 17.11.2017.

А.Д. МОСТОВА,
кандидат економічних наук, старший викладач
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто специфіку маркетингу інновацій та підходи до організації маркетингової інноваційної діяльності підприємства. Визначено особливості стратегічного і тактичного планування маркетингової інноваційної діяльності. Подано систему основних груп показників результативності інноваційної діяльності підприємств. Розкрито специфіку комерційного і некомерційного маркетингу інновацій, які взаємно доповнюють один одного та формують основу конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах. Запропоновано підходи до управління маркетинговою інноваційною діяльністю підприємств.

Ключові слова: інноваційна маркетингова діяльність, маркетинг інновацій, управління маркетинговою інноваційною діяльністю підприємств.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Управління інноваційною діяльністю компанії в сучасних умовах господарювання потребує формування інноваційної маркетингової стратегії. Це пов'язано з тим, що значна частина помилок при виведенні на ринок інноваційного товару пов'язана з маркетинговою складовою або недоліками у сфері маркетингової діяльності.

Згідно з думкою американських експертів, основними причинами комерційних невдач сучасних інноваційних товарів є: неправильна оцінка вимог, які висувають споживачі до нового товару – приблизно 32%, технологічні недосконалості нових товарів – 23%, високі ціни на товари-новинки – 14%, недосконалість збутової діяльності – 13%, невчасний початок продажу товарів-новинок – 10%, ринкова політика конкурентів – 8%. Результати окремих ринкових досліджень показують, що приблизно 80% інноваційних проєктів мають труднощі, які пов'язані зі слабким маркетинговим опрацюванням стратегії позиціонування і каналів продажу продукції та послуг [15]. Це означає, що компаніям потрібно приділити особливу увагу маркетинговому супроводу товарів на

ринок, провідне місце в якому належить маркетингу інновацій.

Варто також відзначити, що окремі проблеми маркетингу інновацій часто складно об'єктивно оцінити через невідомість зовнішніх умов функціонування підприємств. Незважаючи на існуючі дослідження науковців у цій сфері, питання стратегічного управління та практичного використання методів і засобів маркетингу інновацій потребують поглиблення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття.

Дослідженням специфіки використання інноваційного маркетингу в діяльності підприємств займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: Л.В. Балабанова, Ф. Брассінгтон, П. Друкер, С.М. Ілляшенко, Ю.В. Каракай, С.В. Ковальчук, Ф. Котлер, Я.С. Матковська, М.А. Окландер, М. Портер, С. Петтіт та інші. При цьому актуальним питанням є поглиблення наукових положень стосовно управління інноваційною маркетинговою діяльністю підприємства на стратегічному і тактичному рівнях у сучасних умовах для підвищення його

конкурентоспроможності, а також подальшої розробки ефективних інструментів маркетингового управління в контексті інноваційного розвитку підприємств.

Метою статті є дослідження особливостей та формування підходів до управління маркетинговою інноваційною діяльністю сучасних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетинг інновацій передбачає виведення на ринок інноваційних продуктів. При цьому можуть застосовуватися традиційні, широковідомі маркетингові інструменти (реклама, стимулювання збуту, PR), що використовуються також при виведенні неінноваційних товарів, а також нестандартні засоби інноваційного маркетингу [11]. Тобто маркетинг інновацій можна здійснювати засобами як традиційного, так і інноваційного маркетингу. Маркетингові інновації властиві як інноваційній організації, яка випускає інноваційну продукцію, так і традиційній організації, яка застосовує інструментарій інноваційного маркетингу у просуванні власної продукції та послуг [5–7]. За даними Держкомстату України, упродовж 2014–2016 рр. частка підприємств, які займалися інноваційною діяльністю, за рекомендованими видами економічної діяльності становила 18,4%, у т.ч. здійснювали технологічні інновації – 11,8% (5,7% – продуктові та 10,3% – процесові), нетехнологічні – 13,4% (8,7% – організаційні та 10,2% – маркетингові) [4].

Маркетинг інновацій від маркетингу неінноваційної продукції відрізняє те, що він, як правило, пов'язаний не з товарами, а з ідеями або нововведеннями. Він спрямований на стимулювання споживачів спробувати інноваційний продукт, а не на переконання переключитися з конкурентної продукції.

Інноваційний маркетинг як інноваційний вид діяльності передбачає також використання нових маркетингових технологій та стратегій, найновіших сучасних засобів просування продукції [12,

с. 116]. Організація маркетингової діяльності підприємства при цьому базується на принципово новому підході, не схожому на класичні традиційні підходи. За допомогою інноваційного маркетингового підходу можна організувати просування як інноваційних, так і традиційних продуктів.

Науковці відзначають, що інноваційний маркетинг містить стратегічні і тактичні складові [1; 10]. При цьому стратегічний маркетинг спрямований на дослідження ринку і реалізацію конкурентної поведінки організації. В його основі лежить маркетингове дослідження. Тактичний маркетинг складається з програми маркетингової діяльності та оперативного управління маркетинговою діяльністю. Здійснюючи тактичну маркетингову діяльність, підприємство реалізує обрану стратегію і одночасно коригує її відповідно до ринкових вимог.

Специфічні характеристики інноваційного маркетингу орієнтовані на сучасний розвиток інноваційної економіки, яка в конкурентних умовах стає несприйнятливою до традиційних засобів просування товарів і послуг [8].

Особливості маркетингу інновацій визначаються різними аспектами, в тому числі тими, які залежать від ринкових стратегій. У деяких країнах на інноваційному ринку реалізується просування нового продукту, таким чином, мають використовуватися методи пошуку сфер впровадження новинок. Це процес творчий, з нестійкою і невизначеною структурою, у якому можуть бути використані фронтування, «мозковий штурм», розгляд системи бізнесу, аналіз галузевої специфіки для введення продукту та інші методи [13; 15].

Якісний маркетинговий аналіз ринку інновацій дає можливість у майбутньому здійснювати результативну інноваційну діяльність, яка відповідає ринковим потребам. Перш ніж почати розробку нового продукту, підприємству потрібно визначити цільову аудиторію інноваційного продукту і потреби цієї цільової аудиторії, які він зможе задовольнити.

Такий підхід сприяє правильному просуванню і позиціонуванню нових продуктів (послуг, технологій) на ринку [9, с. 72].

Комплекс маркетингових заходів необхідно спрямовувати на переконання споживачів у необхідності інноваційної продукції для них, тобто на те, що інноваційна продукція здатна задовольнити їхні специфічні потреби. Перед тим як показати інноваційний продукт ринку, організації необхідно провести пробні тестування товару, здійснити пробні продажі, взяти участь у конкурсах, виставках, ярмарках [13, с. 143–146].

Маркетинг інновацій передбачає з'ясування впливу на ринкове середовище таких факторів, як технологічний прогрес і потреби кінцевих споживачів (рис. 1).

Узагальнюючи думку науковців з досліджуваної проблематики, слід зазначити, що інноваційна діяльність може бути подана такими основними складовими, як: базові дослідження, що формують перспективи на майбутнє; дослідження і розробки з реалізації раніше зроблених

відкриттів і винаходів і підготовка до їх впровадження; поточне удосконалення параметрів діючих послуг або продуктів [1; 7; 8; 10].

Базові дослідження можуть містити фундаментальний та теоретико-прикладний аналіз. Завдання такого типу досліджень – створення основи майбутньої розробки, в яку будуть закладені нові теоретичні принципи. Їх кінцевим результатом є нове відкриття і винахід [14].

Як правило, поточні нововведення концентруються навколо основної конструкції, яка незамінна протягом тривалого періоду часу. Перехід від однієї базової конструкції до іншої відбувається при досягненні технічної межі.

Інша сторона пов'язана безпосередньо з вимогами ринку. Інноваційна діяльність пов'язана з конкретним виробником, який випускає продукцію або на проміжний ринок (для подальшого виробничого споживання), або на ринок кінцевого споживання.



Рис. 1. Фактори маркетингу інновацій і їх вплив на ринок
(складено автором на підставі [2; 8; 12; 14])

Для підвищення шансу комерційного успіху нового виду продукту (ще до його виходу на ринок) на стадії розробки має бути проведено інтенсивне тестування і дослідження, основними напрямками якого можуть бути:

- перевірка концепції нової послуги або продукту на основі концептуального тестування;
- після лабораторного альфа-тесту проводять бета-тестування, або, поіншому «польову» перевірку новинок;
- для перевірки планів введення нових видів продукту на ринок і реакцію на них споживача проводять пробне маркетингове ринкове тестування [10].

Дуже часто організації не використовують ефективних маркетингових інструментів. Вивчення думки споживачів щодо нового виду продукту необхідне, оскільки це зменшує комерційний ризик.

Особливості маркетингу інновацій полягають у тому, щоб застосувати різні, іноді і нестандартні методики. Наприклад, залучення споживачів до розробки нового виду продукту, раннє знайомство з новинками, спостереження та ін.

З економічної точки зору маркетинг інновацій як вид діяльності розглядають і визначають як технологію застосування комплексу маркетингових заходів на всіх етапах життєвого циклу нововведень, починаючи з пошуку інноваційних ідей і закінчуючи виведенням товару з ринку, на основі формування доходної діяльності та отримання прибутку.

Маркетинг інновацій так чи інакше перебуває у межах економічного підходу до формування та реалізації інноваційного проекту, тому він спрямований на роботу з фінансовими результатами інноваційної діяльності або технічної ідеї, послугами, які в майбутньому мають приводити до комерційного успіху і зростання конкурентоспроможності [14]. Зважаючи на це, можна відзначити, що маркетингова інноваційна діяльність передбачає:

- створення концепції нових товарів з огляду на досягнення сучасної науки;
- ціноутворення;

- просування (популяризацію);
- позиціонування.

У цьому випадку оцінюються тільки економічні показники конкретного нововведення (рентабельність, конкурентоспроможність, ступінь новизни і якості, потреба в ньому і динаміка збуту, час отримання економічного ефекту, ступінь ризику і невизначеності його отримання, фінансові умови угоди, рекламна кампанія та інші).

Систему показників результативності інноваційної діяльності доцільно розробляти з урахуванням того, що вона має не тільки фінансово-економічні, але й науково-технічні, соціальні результати. Науково-технічний результат проявляється у формуванні інформаційних технологій і прогресивних технологічних процесів. Соціальний ефект реалізації інноваційних проектів виражений у збільшенні прибутку, зростанні задоволення соціальних і духовних потреб і посиленні рівня безпеки, вдосконаленні умов праці та відпочинку, створенні додаткових робочих місць, підвищенні кваліфікації, подовженні тривалості життя населення [15].

Таким чином, сферу маркетингу інновацій можна розглядати не тільки як аналіз і оцінку комерційних результатів, конкуренції і прибутковості, але також з позиції науково-технічних і соціальних аспектів. З огляду на те, що інноваційна діяльність характеризується не тільки комерційним ефектом, але і дає соціальні переваги, маркетинг інновацій спрямований на позиціонування як комерційної вигоди і ефектів реалізації конкретного інноваційного проекту, так і соціальних переваг для споживачів. Постає потреба розробки та реалізації як комерційного, так і некомерційного маркетингу інновацій. Метою комерційного маркетингу інновацій є забезпечення виробництва і збуту нової технології, товарів і послуг з урахуванням економічної переваги і вигоди.

Метою некомерційного маркетингу є забезпечення сприятливої сфери інновацій та середовища їх реалізації, а також стимулювання і підтримка соціальної ак-

тивності, творчості та ініціативи, оскільки вони є основою конкурентоспроможності, сприяють стабільності і прогресивному розвитку.

Комерційний і некомерційний маркетинг інновацій взаємно доповнюють один одного, а також сприяють правильному розумінню та аналізу інновацій і сфери їх реалізації. При кожному з розглянутих видів маркетингу інновацій необхідно правильно визначити інноваційну маркетингову стратегію і політику та здійснювати своєчасну її корекцію, планування, що сприяє зростанню статусу інноваційної діяльності. Поєднання двох видів маркетингу інновацій дасть можливість адаптації процесу реалізації нововведення до потреби в ньому, економічної і правової ситуації, а також сучасних цінностей і культури. Усе це дає можливість маркетологам формувати умови, які забезпечать повне задоволення потреб. Необхідним кроком є пошук споживачів і визначення їхніх потреб. При цьому також потрібно встановити фактори, які впливають на потреби, проаналізувати їх і зрозуміти, як вони будуть розвиватися в майбутньому.

Особливостями інноваційного маркетингу в діяльності підприємства є:

- потреба в урахуванні міжгалузевого характеру результатів науково-технічних продуктів (оцінка потреб в застосуванні конкретного нововведення у декількох галузях);

- при продажу наукомісткої, науково-технічної продукції необхідно орієнтуватися на досвідченого споживача або їх колектив [6, с. 170].

Продаж наукомісткої продукції супроводжується тривалими і складними переговорами. Наукомісткі продукти на споживчому ринку є, як правило, товарами попереднього вибору, а отже, купівля відбувається через процедуру багаторазового порівняння та обговорення. Продаж науково-технічних продуктів і наукомістких товарів передбачає обов'язкове проведення рекламної кампанії. Якщо споживачеві докладно не пояснити суть та переваги інновації, то він просто не буде купувати певний продукт, оскільки з ним

не знайомий [6]. Технічна складність наукомістких продуктів, як правило, передбачає післяпродажне сервісне обслуговування підприємством-виробником, яке є основою комерційного успіху в товарно-новинки. Збут наукомісткої, науково-технічної продукції залежить від обсягів і якості інноваційного потенціалу клієнта.

З огляду на особливості інноваційного процесу, слід узагальнити такі особливості управління маркетинговою інноваційною діяльністю підприємств.

Між створенням і використанням інноваційної продукції часто проходить суттєвий проміжок часу, підсумковий результат від її застосування повною мірою може проявитися у далекому майбутньому. Конкурентоспроможність майбутнього продукту відносно інших залежить від правильності вибору напряму досліджень у період проведення інноваційних розробок.

У маркетинговій системі нововведення суттєву роль має відігравати стратегічне планування та прогнозування, яке має на меті визначення напрямів інновацій, результат від реалізації яких буде конкурентоспроможним у майбутньому.

Оскільки інноваційний продукт є вихідним результатом діяльності підприємства, то маркетинг першого не може бути результативним без вивчення ринку останнього [3, с. 77]. Іншими словами, потрібно досить об'єктивно оцінювати напрями зміни потреб не тільки в інноваційній діяльності, а й у кінцевому продукті. Маркетинг інноваційних продуктів повинен містити і збір, і аналіз інформаційних даних про середовище його споживача.

Споживча вартість інноваційного продукту міститься в його здатності зберігати результати праці у сфері матеріального виробництва. Тому маркетингові зусилля необхідно спрямувати на вивчення цієї здатності. Ціна інноваційного продукту буде більшою мірою залежати від розміру досягнутої економії, ніж від витрат на його розробку (порівняно з іншими факторами).

Інноваційному продукту властиве більш стрімке моральне старіння порів-

няно з матеріальним продуктом. Він має комерційну цінність доти, доки розробник має монополієне право на продукт інтелектуальної власності. У зв'язку з цим виникає необхідність у застосуванні засобів захисту і збереження прав інтелектуальної власності, а також підтвердження патенту. Ці засоби мають бути реалізовані у процесі управління маркетинговою інноваційною діяльністю зазначеної продукції.

Розроблений інноваційний продукт залежно від характеру і специфіки може продаватися на різних ринках різним споживачам. Пошук способу просування та розподілу інноваційної продукції є одним із завдань інноваційного маркетингу.

Таким чином, основний комплекс першочергових цілей маркетингу в управлінні маркетинговою інноваційною діяльністю має включати:

1) Удосконалення бази критеріїв і методичних підходів до оцінки відповідності ринковим вимогам ідеї і задуму інноваційного продукту. Як орієнтовні критерії можна запропонувати критерії, які дозволяють отримати відповідь на такі питання:

- що є більш результативним – розробка нового товару власними силами чи придбання ліцензії або патенту на стороні;

- що буде більш результативним – створення нової продукції або вдосконалення конструкцій і технологій наявних товарів, активізація маркетингових зусиль;

- як потрібно перерозподілити ресурси (фінансові, матеріальні, трудові та інші) між традиційною і новою продукцією і чи буде їх достатньо;

- яким чином розширення або скорочення товарного асортименту буде впливати на економічні, соціальні та інші результати діяльності організації;

- чи буде розроблений інноваційний продукт сприяти зміцненню ринкової позиції організації та підвищувати її імідж;

- якою буде тривалість життєвого циклу нових продуктів і його етапів, коли

їх необхідно виводити з ринку і замінювати новими;

- чи можна розраховувати на державну і регіональну підтримку.

2) Формування методичного інструментарію дослідження ринку для нового продукту, призначеного для задоволення неусвідомленої (прихованої) потреби кінцевого споживача, або продукту, який створює нові потреби. Доцільно орієнтувати такі розробки на аналіз і оцінку ринкових бар'єрів, які ускладнюють або роблять неможливим сприйняття інноваційної продукції.

3) Удосконалення методів «тестового маркетингу» для зростання рівня формалізації з метою надання достовірної інформації та надійної ринкової перевірки інноваційних товарів.

4) Формування методичних основ створення первинного попиту і управління стратегією просування інноваційного продукту на ринок. Раціональний розподіл витрат на комунікаційні засоби та інструменти просування інновацій при розробці маркетингової стратегії.

5) Удосконалення методичного інструментарію з управління інноваційними проектами та інноваційною політикою, а також оновлення товарного асортименту. Необхідно також формування підходу до раціоналізації управління життєвим циклом товарної інновації.

6) Покращання системи планування маркетингу інновацій.

7) Розробка інструментів оцінки ефективності на ранніх стадіях інноваційного процесу.

Таким чином, особливістю управління інноваційною маркетинговою діяльністю є врахування специфіки маркетингу інновацій, який пов'язаний не з фізично наявною продукцією, а з розробкою її концепції. Цим обумовлена специфіка методів маркетингових досліджень у сфері інноваційного маркетингу та його відмінність від інших маркетингових концепцій.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок. У результаті проведеного дослідження встановлено, що інноваційний маркетинг

охоплює етапи стратегічного і тактичного маркетингового управління. Метою стратегічного інноваційного маркетингу є проведення маркетингового дослідження ринку та реалізація на його основі конкурентної поведінки організації. У межах тактичного маркетингу передбачена розробка маркетингової програми та оперативного управління маркетинговою діяльністю. У процесі реалізації тактичної маркетингової діяльності підприємство реалізує обрану стратегію і одночасно коригує її відповідно до ринкових вимог.

Узагальнено механізми впливу на ринкове середовище факторів технологічного прогресу і потреб кінцевих споживачів, відповідно до яких прогноз розвитку науки і технологій у маркетинговій стратегії має охоплювати напрями основних досліджень та врахування прогнозу інновацій і технологій; прогноз ринку кінцевої продукції включає поглиблення ринку для існуючої продукції, випуск нових продуктів на новому на існуючому ринках.

Ефективність маркетингу інновацій вимірюється не тільки з позиції економічного підходу до формування та реалізації інноваційного проекту, тобто орієнтації на роботу з фінансовими результатами інноваційної діяльності або технічної ідеї,

послугами, які в майбутньому мають приводити до комерційного успіху і зростання конкурентоспроможності, а й враховує також науково-технічний і соціальний аспекти.

Інноваційна діяльність має комерційний і соціальні ефекти, тому маркетинг інновацій має забезпечувати економічну ефективність реалізації проектів та його соціальні переваги для споживачів. Комерційний маркетинг інновацій спрямований на забезпечення виробництва і збуту нової технології, товарів і послуг з урахуванням економічних вигід. Некомерційний маркетинг інновацій спрямований на забезпечення сприятливої сфери інновацій та середовища їх реалізації, а також стимулювання і підтримку соціальної активності, творчості та ініціативи. Комерційний і некомерційний маркетинг інновацій є основою конкурентоспроможності підприємств, сприяє стабільності і прогресивному розвитку.

Комплекс першочергових цілей маркетингу в управлінні маркетинговою інноваційною діяльністю має включати систему методичних підходів, інструментів і засобів, спрямованих на розробку концепції інноваційного продукту, формування і реалізації відповідно інноваційної маркетингової стратегії та маркетингової політики на рівні підприємства.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В. Управління інноваціями у маркетинговій товарній політиці підприємства: концепція, інтегрована система, результативність / Л.В. Балабанова, В.В. Орлов. – Донецьк: ДонНУ-ЕТ, 2016.
2. Брассингтон Ф. Основы маркетинга / Ф. Брассингтон, С. Петтитт. – М.: Бизнес Букс, 2014. – 536 с.
3. Гапоненко Т.М. Маркетинг та інновації: взаємозв'язок і вплив на діяльність підприємства / Т.М. Гапоненко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2014. – Вип. 200(1). – С. 76–84.
4. Доповідь «Обстеження інноваційної діяльності в економіці України (за міжнародною методологією)» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: Дісаплюс, 2016. – 192 с.
6. Ілляшенко С.М. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: Папірус, 2010. – 623 с.
7. Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора С.М. Ілляшенка. – Суми: Папірус, 2013. – 616 с.

8. Каракай Ю.В. Маркетинг інноваційних товарів: монографія / Ю.В. Каракай. – К.: КНЕУ, 2005. – 226 с.
9. Карпова С.В. Развитие инновационных направлений маркетинга // Управленческие науки. – 2013. – № 2 (7). – С. 71–77.
10. Ковальчук С.В. Маркетингові технології в умовах інноваційного розвитку економіки: монографія / С.В. Ковальчук. – Хмельницький: Поліграфіст-2, 2001. – 322 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. 14-е издание / Ф. Котлер, К. Келлер. – СПб.: Русский, 2014. – 440 с.
12. Леонтьева Л.В. Инновационное управление как основа инновационного маркетинга / Л.В. Леонтьева // Сборник трудов молодых ученых НОУ ВПО «Университет управления «ТИСБИ». - НОУ ВПО «Университет управления «ТИСБИ». – Казань, 2015. – С. 115–121.
13. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики / М.А. Окландер, Т.О. Окландер, І.А. Педько, О.І. Яшкіна; за ред. М.А. Окландер. – Одеса: Астропринт, 2017. – 284 с.
14. Матковская Я.С. Маркетинг коммерциализации рыночных инноваций: теория и методология: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Я.С. Матковская. – Ростов-на-Дону, 2010. – 57 с.
15. Иванченко О.П. Теоретические основы содержания и развития маркетинговых инноваций [Электронный ресурс] / О.П. Иванченко «Экономика и современный менеджмент: теория и практика»: материалы XXVIII международной заочной научно-практической конференции. (14 августа 2013 г.). – Режим доступа: <http://sibac.info/20090701102116/9903>

References

1. Balabanova, L.V. and Orlov, V.V. (2016). *Upravlinnia innovatsiiamy u marketynhovij tovarnij politytsi pidpriemstva: kontseptsii, intehrovana systema, rezul'tatyvnist'* [Management of innovations in the marketing commodity policy of the enterprise: concept, integrated system, efficiency], DonNU-ET, Donetsk, Ukraine.
2. Brassington, F. and Pettitt, S. (2014). *Osnovy marketinga* [Marketing Fundamentals], Biznes Buks, Moscow, Russia, 536 p.
3. Haponenko T.M. (2014) Marketing and Innovation: Interconnection and Influence on Enterprise Activities. *Naukovyy visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriya: Ekonomika, ahraryj menedzhment, biznes*, vol. 200 (1), pp. 76-84.
4. Report “Survey of innovation activity in the economy of Ukraine (in accordance with international methodology)” (2016), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 8 January 2018).
5. Illiashenko, S.M. (2016). *Innovatsijnyj rozvytok: marketynh i menedzhment znan'* [Innovation development: marketing and knowledge management], Disa plus, Sumy, Ukraine, 192 p.
6. Illiashenko, S.M. (2010). *Marketynh. Menedzhment. Innovatsii* [Marketing. Management. Innovations], Papirus, Sumy, Ukraine, 623 p.
7. Illiashenko, S.M. (2013). *Innovatsii u marketynhu i menedzhmenti* [Innovations in marketing and management], Papirus, Sumy, Ukraine, 616 p.
8. Karakaj, Yu.V. (2005). *Marketynh innovatsijnykh tovariv* [Marketing of innovative products], KNEU, Kyiv, Ukraine, 226 p.
9. Karpova, S.V. (2013). Development of Innovative Marketing Directions. *Upravlencheskie nauki*, vol. 2 (7), pp. 71-77.
10. Koval'chuk, S.V. (2001). *Marketynhovi tekhnolohii v umovakh innovatsijnoho rozvytku ekonomiky* [Marketing technologies in the conditions of innovative economy development], Polihrafist-2, Khmel'nyts'kyj, Ukraine, 322 p.

11. Kotler, F. and Keller, K. (2014). *Marketing, menedzhment* [Marketing, management], Russkij, St. Petersburg, Russia, 440 p.

12. Leont'eva, L.V. (2015). Innovative Management as the Basis of Innovative Marketing. *Sbornik trudov molodyh uchenyh NOU VPO Universitet upravlenija "TISBI"* [Collected Works of Young Scientists at LEU VPO "University of Management" TISBI], Universitet upravlenija "TISBI", Kazan', Russia, pp. 115-121.

13. Oklander, M.A., Oklander, T.O., Ped'ko, I.A. and Yashkina, O.I. (2017). *Marketynhovi doslidzhennia innovatsij ta pidprijemnyts'ki ryzyky* [Marketing Research Innovations and Business Risks], Astroprynt, Odesa, Ukraine, 284 p.

14. Matkovskaja, Ja.S. (2010). Marketing of Commercialization of Market Innovations: Theory and Methodology, Abstract of Dr. Econ. sciences dissertation, Rostov-na-Donu, Russia, 57 p.

15. Ivanchenko, O.P. (2013). Theoretical bases of content and development of marketing innovations. *Materialy XXVIII mezhdunarodnoj zaochnoj nauchnoprakticheskoj konferencii* [Materials of the XXVIII international correspondence scientific-practical conference], *Jekonomika i sovremennij menedzhment: teorija i praktika* [Economics and modern management: theory and practice], available at: <http://sibac.info/20090701102116/9903> (Accessed 4 January 2018).

В статье рассмотрены специфика маркетинга инноваций и подходы к организации маркетинговой инновационной деятельности предприятия. Определены особенности стратегического и тактического планирования маркетинговой инновационной деятельности. Представлена система основных групп показателей результативности инновационной деятельности предприятий. Раскрыта специфика коммерческого и некоммерческого маркетинга инноваций, которые взаимно дополняют друг друга и формируют основу конкурентоспособности предприятия в современных рыночных условиях. Предложены подходы к управлению маркетинговой инновационной деятельностью предприятий.

Ключевые слова: инновационная маркетинговая деятельность, маркетинг инноваций, управление маркетинговой инновационной деятельностью предприятий.

The article considers the specificity of marketing of innovations and approaches to organization of marketing innovative activity of the enterprise is considered. The features of strategic and tactical planning of marketing innovative activity are determined. The system of the main groups of indexes of the productivity of innovative activity of enterprises is presented. The peculiarities of commercial and non-commercial marketing of innovations are mutually supplemented and form the basis of enterprise competitiveness in the current market conditions. The approaches to management of marketing innovative activity of enterprises are offered.

Key words: innovative marketing activity, marketing of innovations, management of marketing innovative activity of enterprises.

Одержано 21.09.2017.

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

УДК 339.138:34

DOI 10.32342/2074-5354-2017-2-47-7

С.С. ЯРЕМЕНКО,
кандидат економічних наук, доцент
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

В.О. САВЧЕНКО,
магістрант Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

СПЕЦИФІКА МАРКЕТИНГУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ

Статтю присвячено дослідженню використання маркетингу юридичними компаніями та приватно практикуючими юристами чи адвокатами, виділенню ключових особливостей та специфічних моментів практики, які мають бути враховані для забезпечення ефективної роботи маркетингового відділу компаній, що надають послуги правового характеру, та як наслідок – підвищення їх конкурентоспроможності. Особливості юриспруденції пов'язані як з характером послуг, що надаються, так і з продажами, рекламою, політикою взаємовідносин з клієнтами тощо.

За результатами аналізу, лише 30% від загальної кількості суб'єктів, що надають юридичні послуги, використовують маркетинговий арсенал повною мірою. Тобто актуальність теми цього дослідження зумовлена особливістю використання маркетингових інструментів та заходів: їх малою поширеністю та несформованою культурою маркетингу юридичних послуг в м. Дніпрі та в Україні в цілому.

Ключові слова: маркетинг юридичного бізнесу, специфіка маркетингу, канали комунікації, ціноутворення, інтернет-маркетинг.

Вступ (постановка проблеми). Головна мета стратегічного маркетингу, на наш погляд, полягає в постійному орієнтуванні всіх видів діяльності фірми на розвиток і підвищення рентабельності в довгостроковому плані. Досягнення цілей стратегічного маркетингу ускладнюється тим, що реальне застосування стратегічного маркетингу є не найбільш розповсюдженою практикою серед юридичних компаній. У багатьох компаніях, великих чи малих, не усвідомлюють необхідність організації служби маркетингу як самостійного підрозділу. Недостатньо уваги приділяється плануванню, а співробітники мають тільки загальне уявлення про стратегічні цілі підприємства.

В умовах динамічних змін ринкових умов та законодавства тим юридичним підприємствам, які налаштовані на стабільний розвиток, збільшення своєї ринкової частки, формування позитивного іміджу та лояльної аудиторії, вже недостатньо керуватися загальними принци-

пами маркетингу та аналізувати ринок. З поступовим розвитком ринкових взаємовідносин, з розвитком і розширенням сфери промисловості, малого та середнього підприємництва, зі зростанням середнього класу суспільства та впровадженням більш високого рівня правової культури бізнесу та населення будуть збільшуватися також різноманітні потреби в юридичному консалтингу і супутніх сервісах. Така тенденція спостерігається вже багато років, і перевагу здобудуть ті фірми, які зможуть правильно оцінити реальні потреби, фактори ринку та мотиви споживачів і правильно визначити та застосувати відповідну стратегію, тобто правильно реалізувати конкретні методи практичного маркетингу у своїй роботі.

На сьогодні конкуренція на цьому ринку досягла найвищого рівня, і щоб забезпечити стабільний розвиток та диференціювати свою компанію серед інших гравців, треба досконально знати специфічні властивості маркетингу юридичних

послуг та вмiти вчасно реалiзувати можливостi, якi вiдкриваються перед компанiєю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика маркетингу юридичних послуг та його специфічних властивостей висвітлена в працях Д. Засухіна, Л. Шевченко, В. Самочкіна. Особливостям деяких каналів комунікації, характерним для провідних юридичних компаній, присвячені праці Х. Цшхайге, А. Остапова, А. Косминої та Є. Руженцевої.

Мета статті – виокремити специфічні властивості маркетингу юридичних послуг для впровадження маркетингу в діяльність вітчизняних компаній та приватно практикуючих юристів.

Основна частина. Одна зі специфічних характеристик юридичного ринку, яку відзначають майже всі експерти на ринку, – його відносна закритість. Головний актив, який є в розпорядженні юридичних компаній та приватно практикуючих фахівців, – це їхня репутація. І для того, щоб новому учаснику привабити й утримати клієнта, йому перш за все необхідно позитивно зарекомендувати себе, працюючи деякий час як найманий працівник. На юридичному ринку споживачі визнають за авторитет перш за все тих спеціалістів, на іменах яких і будується бізнес. Юридичні фірми та адвокатські об'єднання майже не проводять гучних рекламних акцій і практично не використовують традиційні рекламні носії. Це є результатом того, що потенційний клієнт шукає юристів перш за все за ознакою їхньої надійності. У рекламному оголошенні цю надійність показати складно, ще складніше зробити це переконливо. Більш дієвим методом просування є часта присутність юриста або адвоката в інформаційному полі потенційного споживача, перебування, як кажуть, «на слуху». Наприклад, це може бути публікація в пресі, участь у спеціалізованих семінарах та інших публічних заходах, що викликають публічний резонанс. Без репутації на ринку юридичних послуг довго протриматися дуже складно. Деякі ринкові експерти вважають, що вузькоспеціалізованих юридичних компаній – не більше 30%, а

інші надають юридичні послуги як доповнення до основного свого асортименту – послуг з консалтингу та аудиту. Загальну кількість приватно практикуючих юристів підрахувати дуже складно, а визначити безсумнівних лідерів юридичного ринку – практично неможливо [4].

Клієнти юридичних компаній також не бажають поширювати інформацію про послуги, які були їм надані, особливо якщо це стосується судових суперечок та закритих угод. Крім того, майже неможливо підрахувати, скільки заробляє на правових послугах конкретна компанія: поняття середньої вартості послуг на ринку дуже розмите. Видатки клієнта залежать від великої кількості показників – професіоналізму компанії, складності та тривалості справи, тимчасових витрат на нього. У різних компаніях з різним іміджем ціна однієї послуги може відрізнятися в рази. Експерти зазначають, що в останні кілька років ринок юридичних послуг зростає вельми динамічно, в основному це відбувається за рахунок зростання числа практикуючих спеціалістів, які діють без власних компаній та надають послуги за дорученням своїх клієнтів. Ця тенденція пояснюється тим, що «вхідний квиток» на ринок коштує не більше \$ 10 тис., а приватно практикуючий адвокат без власного офісу може увійти на ринок і зовсім без якихось більш-менш відчутних витрат. Роботи у цій сфері вистачає на всіх, але без мінімальної популярності або приналежності до авторитетної організації завоювати клієнтів новому гравцю навряд чи вдасться [5].

В успішному функціонуванні юридичної фірми або адвоката вирішальну роль відіграє репутація: значна кількість клієнтів звертається до правників за рекомендаціями, орієнтуючись на репутацію фірми з розповідей друзів, знайомих та родичів. Майже всі великі компанії намагаються працювати в основному з юридичними особами, інтереси фізичних же осіб з питаннями приватного характеру (земельні спори, майнові справи, оформлення прав спадщини тощо) обслуговуються, як правило, дрібними адвокатськи-

ми конторами за місцем проживання та юристами, які діють на приватній основі, вважають експерти. Основним трендом на ринку юридичних послуг України в останні кілька років експерти вважають посилення спеціалізації компаній на певному сегменті ринку. При цьому навіть відомі компанії, які освоюють такі ніші, рідко роблять це на базі маркетингового аналізу ринкової ситуації: основною рушійною силою найчастіше стає попит з боку великої кількості замовників. Є випадки, коли юристи ставали професіоналами в певній правовій сфері саме з тієї причини, що такі були потреби клієнта [3].

На думку експертів, до числа найбільш популярних з боку бізнесу сьогодні належать ті юридичні компанії, які займаються сферою господарського права та зовнішньоекономічною діяльністю. Це пояснюється тим, що оскільки законодавство, яке стосується діяльності комерційних організацій і ЗЕД, змінюється досить різко і часто, штатні юристи компаній просто не встигають стежити за останніми його змінами. З цим фактом пов'язана і тенденція більш тісної взаємодії між юридичними відділами компаній і сторонніми юридичними фірмами. Експерти зазначають, що до консультантів з боку компаній звертаються в основному тоді, коли потрібна допомога у вузькоспеціалізованих сферах, наприклад, стосовно тонкощів виконання зовнішньоекономічних договорів. Окрім цього, є випадки, коли компанії потрібна допомога юриста вищого рівня, подібного якому в її штаті немає. При цьому з'являються нові види підприємницької діяльності, напрями економіки, які потребують правового супроводу. Таким чином на юридичному ринку виникають нові послуги: це один із варіантів можливого розвитку всього юридичного ринку. Наприклад, з початком дії преференцій на вільну торгівлю України з країнами ЄС в асортименті послуг юридичних компаній з'явилося консультування з питань законодавства Європейського Союзу. Учасники ринку сходяться на тому, що їхні послуги все частіше стають пов'язаними з іншими видами консульту-

вання. У переліку послуг юридичних фірм значаться: аудит, бухгалтерський і податковий супровід, оціночна діяльність та ін. З іншого боку, правові послуги почали надавати також аудиторські, ріелторські та рекрутингові підприємства. Деякі експерти прогнозують поступовий їх перехід до терміна «юридичний консалтинг», маючи на увазі послуги правового характеру в бізнесі. У той же час юридичний консалтинг стає складовою загального консультування підприємців. Таким чином, Customs&Corporate Lawyers, наприклад, позиціонує себе як об'єднання компаній правового бізнес-консалтингу, яке орієнтується на учасників зовнішньоекономічної діяльності та сферу корпоративного права.

Розвиток комплексного юридичного обслуговування клієнта пов'язаний зі ще однією тенденцією: лідери ринку вважають за краще працювати з великими замовниками, число яких стрімко зростає. В Україну приходить все більша кількість великих інвесторів та формуються нові економічні зони. Природно, зовнішні інвестори серед місцевих юридичних фірм будуть шукати партнерів, які зможуть запропонувати весь спектр послуг на найбільш високому рівні. Участь у міжнародному партнерському об'єднанні регіональних юридичних фірм, де можна ділитися досвідом, відстоювати спільні інтереси та впливати на несумлінних гравців, є також безперечною перевагою фірм-учасниць Customs&Corporate Lawyers. Як відомо, ситуації бувають різні, іноді було б корисно, щоб інтереси будь-якої з юридичних фірм могло б відстоювати в разі необхідності реально існуюче об'єднання. Крім того, важливим завданням Customs&Corporate Lawyers є об'єднання зусиль фірм для комплексного обслуговування правових потреб клієнтів. Розмір фірми стає настільки важливим показником успішності фірми, що час говорити про нову модель юридичного бізнесу, при якій тільки надання клієнту високоякісних послуг вже недостатньо.

Таким чином, новим мірилом якості юридичної фірми стає розмір її «виробничих потужностей». Саме він тепер

дозволяє фірмі обслуговувати зростаючі потреби клієнтів і при цьому одночасно підтримувати на високому рівні вузько-спеціалізовані напрями. У минуле пішли часи, коли були цінні фахівці широкого профілю. Сьогодні клієнти хочуть знати, скільки аналогічних проектів фірма виконала за останні півроку. Прискорення темпів ведення бізнесу приводить до постійного виникнення нових правових завдань і необхідності швидкого підбору досвідченої команди для їх вирішення. Як правило, тільки великі фірми з великим переліком спеціалізованих напрямів і умінням координувати великі команди відповідають таким вимогам [1].

Позиціонування у сфері послуг займає одне з провідних місць при здійсненні маркетингової діяльності підприємства в цілому, тож кожна, здавалося б, дрібниця відіграє часом вирішальне значення в процесі прийняття рішення про купівлю послуги в конкретній компанії.

Якщо говорити про проблеми та специфіку позиціонування саме юридичного бізнесу, то треба мати на увазі декілька аспектів, які зазвичай бувають непомічені керівниками юридичних компаній:

1. Об'єктивність в оцінці власної компанії та її діяльності.

На сайтах підприємств часто можна спостерігати великі за обсягами тексти, які присвячені лише нахвалюванню своєї компанії та розмовам про те, що вони – кращі з кращих. Існує велика різниця між словами «бути» та «здаватися». Один договір, складений для іменитого замовника, ще не означає, що компанії є партнерами.

2. Відносини зі «старими» клієнтами.

Приваблювати нових клієнтів цікаво та захоплююче. Але ніщо не відображається на репутації так сильно, як відгук «старого» клієнта. Слід замислюватися над тим, як зробити споживача постійним клієнтом. Це ще й коштує в 6 разів дешевше, ніж здобуття нового.

3. Точки контакту.

Головні аспекти цього фактора вже були нами окреслені, але потребують більш детального роз'яснення.

Якщо розглядати точки контакту для сфери юридичних послуг взагалі, то можна налічити їх близько п'ятдесяти. Це може бути офіс, сайт, вивіска, навіть голос секретаря по телефону тощо. Але справа в тому, що традиційні рекомендації маркетологів щодо практичного використання точок контакту та роботи з ними дуже часто слабо працюють з юридичними послугами через специфіку ринку (наприклад, реклама, BTL, та ін.). Серед тих, що працюють дійсно ефективно, можемо виділити інтернет-сайт, рекламу в пошукових системах (Google, Yahoo, Bing тощо) та соціальних мережах, а також управління «сарафаним радіо».

Одним з найголовніших каналів маркетингової комунікації сьогодні є комунікації через всесвітню мережу Інтернет, а найголовнішим інструментом цієї комунікації для компаній, у свою чергу, є веб-сайт.

Сайти для компаній, які надають юридичну підтримку і допомогу населенню, є дійовим маркетинговим інструментом. Однак для цього мало мати просто сторінку в Інтернеті, такі сайти неодмінно повинні бути орієнтовані на клієнтів і на їх залучення. Юриспруденція – діяльність, що вимагає великої відповідальності і серйозного підходу до справи, але великі і нецікаві сайти без цінної і корисної інформації навряд чи припадуть клієнтам до душі.

Завдання сайту юридичної компанії – донести до кінцевого користувача максимум інформації про фахівців, розповісти про досвід і знання кожного з них, але без пафосу і пихатості. Основні складові професійного сайту для юриста – суворе вичерпна інформативність, ненав'язливість, нешаблонна структура [11].

Для того, щоб детальніше ознайомитися з необхідними атрибутами сайту юридичної компанії, скористаємося точкою зору лідера думок, генерального директора видавництва Infotropic Media та члена журі конкурсу сайтів Best Law Firm Website, Хольгера Цшайге, який дає вичерпний список характеристик інтер-

нет-сайту, який би був ефективним каналом приваблення клієнтів для юридичних компаній:

1) Клієнтоорієнтованість.

Сайт юридичної фірми має працювати на потенційних клієнтів. Чим швидше і легше вони знайдуть необхідну інформацію, щоб визначитися з подальшою стратегією, тим краще. Юридична проблема і для приватних, і для юридичних осіб завжди пов'язана з негативними емоціями, її хочеться вирішити якомога швидше.

2) Пошук.

Майже половина (48%) сайтів – учасників конкурсу не має системи пошуку. Якщо у вас сайт-візитка, з 3-4 сторінками, то пошук особливо не потрібен. Але більшості сайтів пошук потрібен, і його відсутність не свідчить про клієнтоорієнтованість.

3) Навігація.

Згодом сайт обростає великою кількістю розділів, конкретну інформацію буває складно знайти. Поряд із системою пошуку правильна система навігації на сайті істотно спростить відвідувачеві життя. Ідеальна ситуація – коли всю важливу інформацію можна знайти за два кліки. Для великих сайтів це не завжди реально, в таких випадках треба знайти компроміс між кількістю пунктів меню і їх глибиною.

4) Активне залучення клієнтів.

Більшість власників сайтів вважають, що достатньо викласти інформацію на сайт, а клієнт сам здогадається зв'язатися з ними. Але справжня клієнтоорієнтованість починається з активного залучення відвідувача до спілкування. Це начебто дрібниці, але вони задають тон: номер гарячої лінії, чат на сайті, розсилка новин, посилання на сторінки в соціальних мережах.

Соціальні мережі стали невід'ємною частиною нашої культури, і все більше людей проводять у них свій час. В юридичному маркетингу з кожним роком все активніше використовуються соціальні мережі. Соціальні мережі – найсильніший каталізатор у побудові особистого бренду. Зрозумівши механізми просування в

них, можна пройти шлях побудови бренду набагато швидше [8].

Розглянемо, які можливості надають соціальні мережі юридичного маркетингу.

У соціальних мережах так само, як і в суспільстві, можна бути популярним, якщо зайнятися поширенням корисної для клієнтів інформації у вигляді статей, відео, документів, коментарів – відмінних інструментів зі створення статусу експерта.

– Утримання клієнтів.

У соціальних мережах можна спілкуватися зі своїми існуючими клієнтами. Завдяки регулярному спілкуванню утримуються клієнти.

– Залучення нових клієнтів.

Соціальні мережі дозволяють залучити нових клієнтів за допомогою ведення професійних акаунтів, контекстної реклами, створення груп і співтовариств.

– Побудова ділових зв'язків.

Соціальні мережі – це спосіб спілкування. Будучи товариськими, можна встановити багато професійних контактів. Важливою особливістю соціальних мереж є те, що за допомогою них набагато простіше встановити контакт з потрібною людиною. Багатьом людям простіше відповісти в чаті, ніж зустрічатися або спілкуватися телефоном.

– Сарафанне радіо.

Якщо давати клієнтам цінні матеріали, вони будуть ділитися ними. Кожен, хто знайомиться з інформацією про конкретного юриста чи компанію, автоматично ділиться нею з усіма своїми друзями. Подібна система запускає механізм сарафанного радіо. Розмістив інформацію один, а дізналися про неї тисячі.

Наведемо характеристики основних соціальних мереж, які можна використовувати для залучення клієнтів [9]:

Facebook (www.facebook.com). У «Фейсбуку» дуже багато професійних контактів. Тут часто йде обговорення професійних, політичних питань. Розважальний контент представлений слабо. «Фейсбук» добре використовувати для

встановлення особистих контактів. Відмінно працює і для організації професійних груп, і для встановлення контакту в існуючих групах. Досить гнучко і недорого працює механізм контекстної реклами. У «Фейсбуку» більше людей зрілого віку.

«ВКонтакте» (www.vk.com). У цій соціальній мережі зареєстрована в основному молодь, з чим пов'язана велика кількість розважального контенту. Мережа більше підходить для залучення фізичних осіб як клієнтів. Для цього найкраще створювати спільноти, рекламуватися в існуючих спільнотах. «ВКонтакте» має досить гнучкі настройки контекстної реклами, що дозволяє дати рекламу дуже вузьким верствам населення.

LinkedIn (www.linkedin.com). На сьогодні не може похвалитися величезною аудиторією. Основна відмінність – велика кількість іноземних контактів. Ця мережа підходить для ведення бізнесу за кордоном.

Twitter (www.twitter.com). Дуже популярна соціальна мережа. Відрізняється особливим колоритом, що досягається за рахунок обмеження одного повідомлення 140 символами. Мережа відмінно підходить для створення спільнот і поширення інформації про себе.

Реклама у пошукових системах являє собою явище, яке залежить від інтересів аудиторії. Говорячи простіше, користувачу пошукової системи транслюється рекламне повідомлення саме того, що він шукає. Кожен раз, коли ви вводите запит в Google, ви бачите приблизно таке:

Перші три результати і видача з правого боку екрана – це і є контекстна реклама. Перевагою контекстної реклами є те, що ви самі можете створити і запустити її вже за кілька днів. До речі, такий спосіб реклами можна використовувати абсолютно для будь-яких цілей. Наприклад, ви можете рекламувати свої послуги, особистий сайт, партнерські посилання і багато іншого [7].

Найбільшого ефекту від використання точок контакту можна досягти тільки комбінуючи їх та на практиці виявляючи саме ті, що будуть оптимальними в пев-

ний час та в певному місці з конкретними послугами.

Для юридичної компанії, як ринкового суб'єкта, що діє на такому консервативному ринку, точки контакту мають дуже велике значення в контексті інформування цільової аудиторії та формування позитивного іміджу, який, до речі, і виступає як один з найсильніших мотивів скористатися послугами саме цієї компанії.

Ще одна специфічна складова, яку неможливо не згадати, говорячи про специфічність юридичного маркетингу, – це ускладнений процес ціноутворення. У цілому процес ціноутворення на ринку юридичних послуг, складно назвати відкритим. Є кілька пов'язаних з цим причин. Перша – специфічний характер послуги. Він має кілька складових. По-перше, це стандартний набір юридично значущих дій, що здійснюються на користь клієнта. Такий набір найлегше піддається тарифікації, однак, на думку експертів галузі, його ціна залежить більшою мірою від встановленої на ринку середньої ціни, і менше пов'язана з такими категоріями, як собівартість і норма прибутку. Наприклад, вартість послуги з реєстрації юридичних осіб, розцінки на проведення «звичайної» цивільної справи.

Наступний рівень – вироблення ексклюзивної правової позиції і вчинення для її реалізації юридичних дій, що виходять за межі цих стандартних процедур. Наприклад, складна справа з невизначеним результатом (політизована або вимагає проведення ряду складних експертиз) або справа, що складається з ряду напрямів правового захисту (господарська суперечка з проведенням арбітражних процесів і одночасним розслідуванням кримінальних справ). У цих випадках ціноутворення дуже приблизне: посилання на складність справи лише підстава застосувати індивідуальний тариф, а деталі ціноутворення будуть незрозумілі не тільки клієнту, але і виконавцю послуги.

Третій фактор, питома вага якого досить висока в юридичній допомозі, – особистість консультанта, його досвід, попу-

лярність, спеціалізація, освіта і зайнятість. Довіра – ключова складова в юридичному бізнесі. Тому довірители, осмислюючи фінансові запити своїх повірених, такі фактори, як особиста порядність, досвід тривалої співпраці та особиста прихильність, розцінюють, у тому числі, і як економічні категорії. Ці фактори роблять процес ціноутворення непередбачуваним, а наявність преїскурантів вельми проблематичним. Як тенденцію можна відзначити намагання юридичних фірм йти шляхом уніфікації тарифів, коли все – і стандартні, і нестандартні фактори – зводяться до одного знаменника у відкритому для доступу преїскуранті. Ціна дуже часто зростає в ході справи. Це зумовлено непередбачуваністю результату, що часто призводить до необхідності переглянути розцінки (справа може затягнутися, вона може розтягнутися на тривалий період, може кардинально змінитися кваліфікація вирішуваної проблеми). Це вимагає нових переговорів про розрахунки, що в сумарному підсумку призводить до зміни розцінок. Ще однією причиною, чому не можна оголосити про те, що ціноутворення на ринку юридичних послуг повністю прозоре і зрозуміле, є те, що значна частина гравців ринку і певна частка послуг, що надаються, перебувають у тіні. Спираючись на цей факт, дуже складно визначити як дійсний стан ринку, так і вартість деяких значущих юридичних справ, якщо брати до розрахунку середній ринковий рівень цін на них.

При визначенні ціни юридичних послуг враховуються обсяг та складність роботи, тривалість часу, необхідного для її виконання, досвід і кваліфікація юриста, терміни, ступінь терміновості виконання роботи й інші обставини.

При наданні юридичних послуг сума гонорару обговорюється наперед. За бажанням клієнта, і, виходячи з особливостей справи, ціна може бути фіксованою або буде залежати від досягнутого результату.

Для постійних клієнтів і некомерційних організацій надаються знижки.

Співпраця проводиться на підставі укладеного договору, в якому детально обговорюються умови роботи та оплати. Робота здійснюється як на індивідуальній основі – «клієнт – юрист», так і на основі відносин клієнта з декількома юристами і в різних галузях права, що особливо важливо при необхідності оперативного вирішення комплексних правових проблем.

Ціноутворення проводиться, як правило, виходячи з правової специфіки і складності справи, у зв'язку з чим може застосовуватися і традиційна адвокатська форма – «гонорар за успіх», а також змішана форма оплати [2].

Висновки. Юридичний бізнес з точки зору внутрішнього та зовнішнього маркетингу має суттєві специфічні властивості, які, з одного боку, ускладнюють роботу маркетолога, а з іншого – підтримують галузевий імідж, підвищують бар'єри для входу на ринок та відсіюють одноденні компанії від стабільних та успішних. А найголовніше – ці специфічні властивості визначають актуальність маркетингу як сфери людської діяльності, що відкриває нові горизонти діяльності та робить можливим створення унікального образу підприємства. Серед ключових особливостей треба відзначити:

1) загальну консервативність ринку та несприйнятливість цільової аудиторії до традиційних маркетингових заходів щодо стимулювання попиту та підвищення інформованості;

2) закритість юридичних компаній у зв'язку з тим, що оприлюднення фінансових результатів та іншої комерційної інформації не є обов'язковим, дотриманням політики конфіденційності щодо клієнтських баз та послуг, які їм надавалися;

3) невизначеність у питанні систематизації формування цінового рівня та факторів, які на нього впливають;

4) формування нових послуг юридичних компаній напряму пов'язане з чинним законодавством, в результаті чого поява нових потреб ринку перебуває не тільки в руках бізнес-середовища, але і держави.

Аналіз ринку юридичних послуг, наведений в роботі, показує, що, попри загальну тенденцію до спеціалізації окремих юридичних компаній на надання обмеженого кола послуг, більшість компаній все ж залишають звичний широкий асортимент та користуються для його просування традиційним маркетинговим підходом до інформування аудиторії та стимулювання збуту, хоча такі засоби і показали свою слабку ефективність. Тож можна зробити висновок, що ринок м. Дніпра, хоч і є висококонкурентним з огляду на кількість учасників (більше ніж 400 суб'єктів), але все ж в основній масі не включає до свого арсеналу маркетингову складову.

Серед тенденцій ринку юридичних послуг можна відзначити появу нових видів послуг та деяку зміну старих внаслідок невинного процесу змін законодавства та зовнішньоекономічної ситуації в Україні, а також – тенденцію до глобалізації ринку в цілому та прагнення до автоматизації і систематизації процесу надання юридичних послуг, що також вносить свої корективи у конкурентне середовище (поява на українському ринку так званої «великої четвірки» та загальноринковий курс на глибоку спеціалізацію компаній у певних сегментах юридичного бізнесу). За даними дослідження, юридичний ринок України і далі буде зростати, що також закладено у стратегічну перспективу розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Большой человек [Электронный ресурс] [Интервью Андрея Остапова]. – Режим доступа: <http://statuspress.com.ua/bigman/pravoe-delo.html>
2. Засухин Д. Маркетинг юридических услуг. Как привлечь клиентов юристам и адвокатам: Мультимедийное издательство Стрельбицкого / Д. Засухин. – М., 2014. – 200 с.
3. Менеджмент юридичної фірми [Електронний ресурс]: конспект лекцій / Л.С. Шевченко, С.М. Макуха, О.С. Марченко, І.А. Вовк, О.В. Овсієнко. – Х.: НУ «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2013. – 135 с. – Режим доступу: <http://library.nulau.org.ua>.
4. Огляд ринку юридичних послуг в Україні [Електронний ресурс]. – К.: Київський національний університет технологій та дизайну. – Режим доступу: http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/1397/1/V93_P075-080.pdf
5. Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту: наук.-практ. вид. / Л.С. Шевченко, С.М. Макуха, О.С. Марченко та ін. – Х.: Право, 2014. – 204 с.
6. Самочкин В.Ю. Сущность и методология анализа условий маркетинговой среды на отечественном рынке юридических услуг / В.Ю. Самочкин // Научно-практический журнал «Гуманизация образования». – 2012. – № 2. – С. 1–4.
7. Юридичний маркетинг: від теорії до практики [Електронний ресурс]. – Л.С. Шевченко // Економічна теорія та право. – Х.: НУ «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2016. – № 2 (25). – 13 с.– Режим доступу: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/2-67-79.pdf>
8. Что делает сайт полезным [Электронный ресурс]: [интервью Хольгера Цшайге]. – Режим доступа: <https://www.lawfirmmanagement.ru/articles/useful-web-site-article>
9. Социальная сеть для юристов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://jurmarketing.ru/imarketing/sotsialnaya-set-dlya-uristov.html>
10. Руженцева Є. PRoект року. Дискусія [Електронний ресурс] / Є. Руженцева. – Режим доступу:<http://jurist.ua/?article/787>
11. Московін А. Підрядний маркетинг. Дискусія [Електронний ресурс] / А. Московін. – Режим доступу: <http://jurist.ua/?article/336>

References

1. Ostapov A. (2016). *Bol'shoj chelovek* [Big man]. Available at: <http://www.status-press.tsom.ua/bigman/pravoe-delo.html> (accessed 15 September 2016).
2. Zasukhyn, D. (2014) *Marketynh iurydycheskykh usluh. Kak pryvlech' klyentov iurys-tam y advokatam* [Marketing of legal services. How to attract clients to lawyers and lawyers]. Moscow, 200 p.
3. Shevchenko, L.S., Makukha, S.M., Marchenko O.S., Vovk, I.A., Ovsiienko, O.V. (2013). *Menedzhment iurydychnoi firmy: konspekt lektsij* [Management of the law firm]. Available at: <http://www.library.nulau.org.ua> (accessed 15 March 2017).
4. *Ohliad rynku iurydychnykh posluh v Ukraini* (2017) [Overview of the legal services market in Ukraine]. Available at: http://www.er.knutd.tsom.ua/bitstream/123456789/1397/1/V93_P075-080.pdf (accessed 05 October 2017)
5. Shevchenko, L.S., Makukha, S.M., Marchenko O.S. (2014). *Yurydychna firma: poshuk modeli efektyvnoho menedzhmentu* [Law firm: search for a model of effective management]. Kharkiv, 204 p.
6. Samochkyn, V.Yu. (2012). *Suschnost' y metodolohyia analiza uslovyj marketynhovoj sredy na otechestvennom rynke iurydycheskykh usluh* [The essence and methodology of analyzing the conditions of the marketing environment in the domestic market of legal services] *Nauchno-praktychesky zhurnal "Humanizatsyia obrazovaniya"* [The scientific and practical journal "Humanization of Education"]. No 2, pp. 1-4.
7. Shevchenko, L.S. (2016). *Yurydychnyj marketynh: vid teorii do praktyky*. Journal Economic Theory and Law, no. 2 (25). Available at: <https://www.etsontlav.nlu.edu.ua/vp-tsontent/uploads/2016/10/2-67-79.pdf> (accessed 10 October 2017).
8. Tsshajhe, Kh. (2017). *Chto delaet sayt poleznym* [What makes the site useful. Interview Holger Tsshayge]. Available at: <https://www.lawfirmmanagement.ru/articles/useful-website-article> (accessed 07 Desember 2017).
9. *Sotsyal'naia set' dlia iurystov* [Social network for lawyers]. Available at: <https://www.iurmarketing.ru/imarketing/sotsialnaia-set-dlia-uristov.html> (accessed 07 Desember 2017).
10. Ruzhentseva Ye. (2017). *PRoekt roku. Dyskusiia* [Project of the year. Discussion]. Available at: <https://www.iurist.ua/?artitsle/787> (accessed 15 Desember 2017).
11. Moskovin A. (2017). *Pidriadnyj marketynh. Dyskusiia*. [Contract Marketing. Discussion]. Available at: <https://www.iurist.ua/?artitsle/336> (accessed 18 November 2017).

Статья посвящена исследованию маркетинга юридических компаний и частно практикующих юристов или адвокатов, выделению ключевых особенностей и специфических моментов практики, которые должны быть учтены для обеспечения эффективной работы маркетингового отдела компаний, предоставляющих услуги правового характера и, как следствие, – повышения их конкурентоспособности. Особенности юриспруденции связаны как с характером оказываемых услуг, так и с продажами, рекламой, политикой взаимоотношений с клиентами и др.

По результатам анализа, лишь 30% от общего количества субъектов, которые предоставляют юридические услуги, используют маркетинговый арсенал так, как он должен использоваться. Таким образом, актуальность темы данной работы обусловлена особенностью использования маркетинговых мероприятий: их малой распространенностью и формирующейся культурой маркетинга в г. Днепре и в Украине в целом.

Ключевые слова: маркетинг юридического бизнеса, специфика маркетинга, каналы коммуникации, ценообразование, интернет-маркетинг.

The article is devoted to research of legal companies and private practitioners or lawyers marketing, highlighting key features and specific aspects of the practice that should be taken into account to ensure effective work of the marketing department of companies providing legal services and, as a result, to increase their competitiveness. Features of jurisprudence are related both to the nature of the services provided, and to sales, advertising, customer relationship policies, and others.

According to the analysis, only 30% of the total number of entities that provide legal services use the marketing arsenal like it should be used. Thus, the relevance of the topic of this work is due to the peculiarity of the use of marketing activities: their low prevalence and the emerging marketing culture in Dnipro and in Ukraine.

Key words: marketing of legal business, specificity of marketing, communication channels, pricing, Internet marketing.

Одержано 3.10.2017.

С.І. МЕДИНСЬКА,
старший викладач Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ КУЛЬТУРОЛОГІЧНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ЯК МЕТОД УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ

У статті розглядається питання удосконалення мотивації персоналу туристичних компаній України за допомогою компаративного аналізу культурологічних характеристик. Проаналізовано системи мотивації в Японії та США з визначенням ефективних компонентів їхніх систем мотивації, які відповідають спільним з Україною культурологічним рисам, на основі моделей, запропонованих Г. Хофстеде та Е. Холлом, для застосування в українських туристичних компаніях.

Ключові слова: мотивація персоналу, система мотивації, туристична компанія, компаративний аналіз, культурологічні чинники, культурологічна модель, контекстність культури.

Постановка проблеми. Туризм має високий потенціал розвитку та відіграє значну роль у світовій економіці та в економіці України, причому обсяги туристичних потоків в Україні поступово зростали в останні декілька років [11], що дає підстави сподіватися на подальший розвиток галузі туризму в Україні. У рейтингу за індексом конкурентоспроможності туризму (Travel & Tourism Competitiveness Index (ТТСІ) Україна в 2017 р. посіла 88-ме місце зі 136 країн світу, демонструючи досить низький показник 3,5 щодо безпеки, високий показник 6,6 щодо здоров'я та гігієни й середній показник 4,9 щодо людських ресурсів та ринку праці [7, с. 11].

Туристична галузь України перебуває на етапі формування системи мотивації, що відповідає особливостям діяльності та потребам різних видів компаній, що задіяні в цій сфері, а саме туристичних операторів, туристичних агентів і суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність. За даними Державної служби статистики України, мережа суб'єктів туристичної діяльності України – юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців – у 2016 р. становила 3506 од., що на 324 од. більше, ніж у 2015 р. [14, с. 5]. У структурі мережі за типами суб'єктів туристичної діяльності найбільш численною категорією є тураген-

ти – 80% від загальної кількості суб'єктів. Кількість туроператорів в Україні складала 552 од. в 2016 р., що на 10,4% більше, ніж у 2015 р. (500 туроператорів), хоча кількість турагентств неістотно зменшилася з 1228 у 2015 р. до 1222 у 2016 р. [14, с. 5].

Статистичні дані вказують на поступове підвищення рівня конкуренції на ринку туристичних послуг України, проте професійність персоналу в туристичній галузі є достатньою для ведення успішної туристичної діяльності. Людські ресурси, які є одним з головних факторів конкурентоспроможності компаній, мають досить високий потенціал у галузі туризму, який необхідно використати за рахунок підсилення мотивації персоналу.

Застосування традиційних стимулів з механічним перенесенням певних аспектів зарубіжних систем мотивації є в цілому недостатньо ефективним підходом, оскільки не враховує культурологічні характеристики України та зарубіжних країн, спільні та відмінні риси мотивуючих факторів, а отже, потребує подальшого удосконалення, що є особливо актуальним в умовах підвищення значущості галузі туризму в економічній структурі на глобальному та національному рівнях.

Оскільки одні з найефективніших моделей мотивації персоналу розробля-

ють і успішно впроваджують компанії в Японії та США, їх аналіз може допомогти визначити, яка система мотивації найбільш ефективна для України, на чому концентрують увагу зарубіжні керівники та як застосувати передовий досвід в українських реаліях. Визначення конкретних методів мотивації, які відповідають певному аспекту культурологічної характеристики, який є спільним для України та іншої країни, сприятиме вдосконаленню системи мотивації персоналу в українських туристичних компаніях, дозволить сконцентрувати ресурси компанії лише на найбільш ефективних методах заохочення та відкинути неефективні методи стимулювання праці.

Аналіз актуальних досліджень. Дослідженням питань мотивації персоналу займалися відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як: В. Абрамов, К. Альдерфер, Д. Богиня, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Н. Норія та інші. Деякі вітчизняні науковці присвятили ряд своїх праць дослідженню питання мотивації в туристичній галузі, а саме: О.В. Виноградова [8], М.П. Войнаренко [9], Н.Є. Скрипник [13], О.Ю. Давидова [10] та інші. У доробку цих авторів розглядалися теоретичні та практичні проблеми мотивації персоналу, проте недостатньо дослідженими досі залишаються проблеми створення системи

мотивації персоналу в компаніях певної сфери господарської діяльності з урахуванням специфіки конкретної індустрії та застосуванням культурологічного підходу до вирішення проблеми.

Метою статті є дослідження шляхів удосконалення мотивації персоналу в туристичних компаніях України за допомогою компаративного аналізу культурологічних характеристик України та зарубіжних країн, зокрема Японії та США, які застосовують одні з найефективніших моделей мотивації персоналу.

Виклад основного матеріалу. Методи й способи мотивації в зарубіжних компаніях різноманітніші, ніж в українських. Західний підхід поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Досвід показує, що ставлення персоналу до обов'язків служить дзеркальним відображенням ставлення роботодавця до персоналу. Цінний співробітник працює ефективніше, а працездатність персоналу є запорукою успішного бізнесу.

Аналізуючи основні культурні аспекти (індивідуалізм/колективізм, дистанція влади, уникнення невизначеності, маскулінізм/фемінізм, довгострокова орієнтація / короткострокова орієнтація в житті), запропоновані в дослідженнях Г. Хофстеде [4], можна порівняти та визначити спільні культурні аспекти для України, Японії та США для підбору відповідних методів мотивації.

Результати порівняння основних культурних аспектів України та Японії показано на рис. 1.

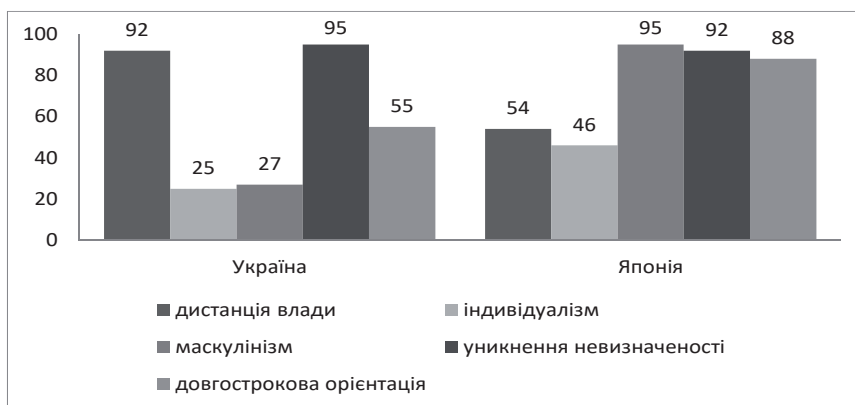


Рис. 1. Порівняння основних культурних аспектів України та Японії (складено на підставі [5])

Як бачимо, спільною культурною рисою є високий показник уникнення невизначеності (95 в Україні та 92 в Японії), тобто методи мотивації персоналу в Японії, спрямовані на уникнення невизначеності та задоволення потреби захищеності через забезпечення гарантованості робочого місця, є актуальними й для українців. Українці відчують сильну загрозу в неоднозначних ситуаціях. Основна увага приділяється розвитку стосунків, а також детальне планування та інструктаж є дуже поширеним явищем. Українці воліють мати контекстну та довідкову інформацію. Коли українці взаємодіють з незнайомцями, то складають враження дуже офіційних та віддалених. У той же час формальність використовується як ознака поваги.

Високий показник уникнення невизначеності в Японії часто пояснюється тим, що країні постійно загрожують стихійні лиха – від землетрусів, цунамі, тайфунів до вивержень вулканів. За цих обставин японці навчилися готуватися до будь-якої невизначеної ситуації. Це стосується не лише плану на випадок надзвичайних ситуацій та запобіжних заходів для несподіваних стихійних лих, але й будь-яких інших аспектів суспільства. У корпоративній Японії багато часу та зусиль приділяється дослідженню техніко-економічного обґрунтування, і всі фактори ризику мають бути враховані перед початком будь-якого проекту. Керівники вимагають детальних фактів та цифр, перш ніж приймати будь-яке рішення.

Рівень індивідуалізму і в Україні, і в Японії менше 50 (в Україні 25, а в Японії 46), що дає підставу застосовувати певні методи заохочення персоналу, спрямовані на стимулювання командної роботи та колективного духу. Японське суспільство демонструє багато особливостей колективістського суспільства, наприклад, перевага гармонії групи над вираженням індивідуальних думок, і люди мають сильне почуття сорому за втрату репутації. Проте японці не настільки колективістичні, як більшість їхніх азійських сусідів. Парадоксальним прикладом є те, що японці

славляться відданістю своїм компаніям, тоді як китайці ставляться до роботи з більшою легкістю. Однак вірність компанії – це те, що людина обирає сама для себе, тобто те, що потрібно індивідуалісту. Японці відчують колективістські західні стандарти і проявляють індивідуалізм за азійськими стандартами.

Що стосується українців, стосунки мають вирішальне значення для отримання інформації, початку або проведення успішних переговорів. Вони повинні бути особистими, автентичними та довірливими, перш ніж можна буде зосередитися на завданнях і побудувати обережний, прихований спосіб спілкування. Згідно з дослідженнями компанії Hofstede Insights [5], в Україні колективізм значно переважає над індивідуалізмом, проте питання домінування індивідуалізму чи колективізму в Україні є досі відкритим, оскільки дослідження різних науковців демонструють діаметрально протилежні результати [1].

Аналізуючи підходи та методи мотивації, які застосовуються в Японії [6] та відповідають спільним культурним рисам, варто зазначити та застосовувати в Україні таке:

- надання персоналу компанії значних гарантій та захищеності в обмін на відданість компанії, наприклад, за рахунок укладання трудового контракту на термін мінімум 3 роки з правом подовження терміну контракту за умови відданої роботи працівника та відповідних трудових досягнень (для уникнення невизначеності);

- винагорода (матеріальна або нематеріальна) має бути за досягнення, за фактичне виконання роботи, оскільки конкретність може створити довіру й знизити рівень невизначеності, бо співробітники знають, що компанія звертає увагу на їхню працю, спостерігаючи та оцінюючи те, що вони робили, і це не просто фальшива похвала (для уникнення невизначеності);

- пріоритет колективних форм заохочення персоналу в невеликих групах в компанії – командні бонуси тощо (пов'язано з культурною рисою колективізму);

– спорідненість і взаємопроникнення інтересів і життєдіяльності компанії та персоналу (пов’язано з культурною рисою колективізму);

– залучення працівників до рішень, які безпосередньо впливають на їхню діяльність, оскільки працівники мають відчувати, що вони є важливою частиною бізнесу й командними гравцями (пов’язано з культурною рисою колективізму);

– проведення регулярних зустрічей, щоб працівники могли дізнатися про те, що відбувається в компанії, оскільки важливо, щоб кожен відчував, що він є частиною компанії (пов’язано з культурною рисою колективізму), та знав, що відбувається в організації (для уникнення невизначеності).

Американська система мотивації вважається однією з найефективніших, оскільки відповідає культурологічним особливостям персоналу. Характеристиками системи управління в американських компаніях є такі аспекти: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; персонал має певну автономію; відбір персоналу відбувається за критеріями освіти, досвіду роботи, психологічної сумісності, вміння працювати в команді; орієнтація на вузьку спеціалізацію працівників з акцентом на підвищення кваліфікації; регулярна атестація персоналу; поєднання елементів відрядної та погодинної систем оплати праці; участь у прибутках компанії. Управління

персоналом в американських компаніях ґрунтується на індивідуальній відповідальності працівників, оцінці індивідуальних досягнень та результатів, розробці метрик кількісних вимірювань завдань, які мають короткотерміновий характер.

Результати порівняння основних культурних аспектів України та США наведено на рис. 2.

Аналізуючи культурні аспекти України та США, можна зробити висновок, що ці дві культури є абсолютно протилежними за зазначеними характеристиками, оскільки найменша різниця між показниками є для довгострокової орієнтації і складає 29 (в Україні 55, а в США 26). Цей показник стосується того, як люди в минулому та сьогодні ставляться до неможливості пояснити багато з того, що відбувається навколо нас. Американці схильні аналізувати нову інформацію, щоб перевірити, чи це правда. Таким чином, культура не робить більшість американців прагматичними, проте американці є дуже практичними. Американські підприємства оцінюють ефективність своєї діяльності на короткостроковій основі, а звіти про прибутки та збитки публікуються щоквартально. Це також заохочує людей прагнути до швидких результатів на робочому місці. Україна ж зі своїм помірним балом 55 не виражає чіткої переваги щодо цього показника.

Найбільш характерною є різниця між Україною та США у показнику «індивідуа-

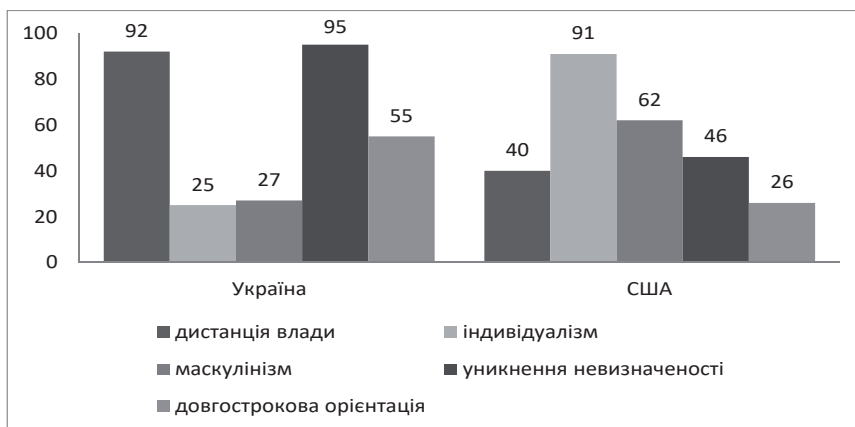


Рис. 2. Порівняння основних культурних аспектів України та США (складено на підставі [5])

лізм-колективізм», оскільки Україна тяжіє до колективізму (маючи показник 25 для індивідуалізму), а в США рівень індивідуалізму сягає 91. Американці звикли вести бізнес або спілкуватися з людьми, яких вони не знають добре. Отже, американці вільно звертаються до своїх потенційних колег для отримання інформації, а в бізнес-середовищі працівники є самостійними й демонструють ініціативу. Крім того, наймання персоналу, кар'єрне зростання та прийняття рішень ґрунтуються на заслугах чи доказах того, що зробив чи може зробити конкретний працівник.

Такий бізнес-підхід є незвичним для України, якщо вважати колективізм домінуючою характеристикою, проте останнім часом інтенсивний вплив західної культури вніс корективи у сприйняття власних досягнень українцями, перетворюючи їх на більш прагматичних та практичних особистостей, для яких колективізм більше проявляється в сім'ї та стосунках з друзями, що утворює гібридну форму міжособистісних стосунків у команді з перевагою індивідуального матеріального заохочення та важливості колективного співробітництва.

Отже, на основі аналізу культурних особливостей, можна зробити висновок, що методи мотивації, які є ефективними для працівників у США, навряд чи матимуть такий же результат у стимулюванні праці в компаніях України. Особливо небезпечними є заохочення, які виклика-

ють конкуренцію всередині колективу, оскільки акцент на індивідуалізмі може призвести до демотивації персоналу.

Результати компаративного аналізу культурологічних характеристик України, Японії та США показано на рис. 3.

Розглядаючи спорідненість чи відмінність української, японської та американської культур за допомогою культурологічної моделі, запропонованої Е. Холлом, що базується на висококонтекстності та низькоконтекстності культур, варто зазначити, що Японія та США були об'єктами досліджень науковця [2]. За результатами цього дослідження США характеризується низькою контекстністю, а Японія – високою контекстністю культури. Україна не була об'єктом оригінального дослідження Е. Холла, проте українські вчені визначають слов'янську культуру як ту, що має невелику перевагу висококонтекстності в культурі [12]. Проте, проаналізувавши основні характеристики, притаманні культурам з високою та низькою контекстністю, можна зробити висновок про домінуючу природу висококонтекстності в українській культурі, як показано в табл. 1, оскільки маємо 6 характеристик, притаманних для висококонтекстної культури, та 2 характеристики, притаманні для низькоконтекстної культури, тобто спорідненість української та японської культур і відмінність від американської підтверджується цією культурологічною моделлю.

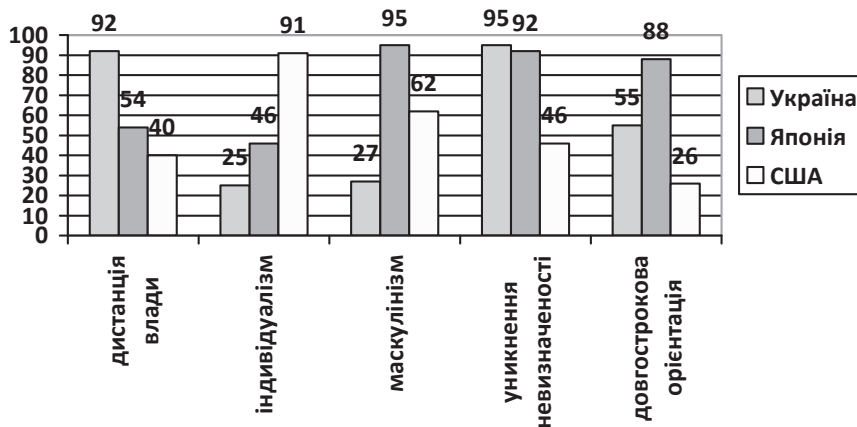


Рис. 3. Порівняння основних культурних аспектів України, Японії та США (складено на підставі [5])

Основні характеристики, притаманні Україні за факторами контекстності*

Фактор	Висококонтекстна культура	Низькоконтекстна культура
Відвертість повідомлень	Багато прихованих і неявних повідомлень, використання метафори та читання між рядками	–
Позиція контролю й визнання провини за невдачу	–	Зовнішня позиція контролю, обвинувачення інших за невдачу
Використання невербального спілкування	Багато невербального спілкування	–
Вираження реакції	–	Видимі, зовнішні реакції
Згуртованість і розподіл груп	Сильний розподіл між тими, хто в групі та поза нею. Сильне почуття сім'ї	–
Зв'язки між людьми	Сильні міжособистісні зв'язки з приналежністю до сім'ї та спільноти	–
Рівень прихильності до відносин	Висока прихильність до довгострокових відносин. Відносини важливіші, ніж завдання	–
Гнучкість часу	Час відкритий і гнучкий. Процес важливіший, ніж продукт	–

*Розроблено автором на підставі [3].

Визначення позиції України серед інших країн за характеристикою високої контекстуальності також допомагає деталізувати культурний профіль України, який доцільно застосувати для удосконалення системи мотивації персоналу вітчизняних туристичних компаній.

Висновки. Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про взаємодоповнюваність культурологічних характеристик, запропонованих Г. Хофстедом та Е. Холлом, а також про наявність певних спільних рис України з культурою Японії, проте відмітних характерних культурних рис із США. Виявлені спільні культурні риси надають можливість визначити ті методи мотивації, які застосовуються в Японії та мо-

жуть бути ефективними при мотивації персоналу в українських компаніях, оскільки відповідають спільним характерним культурним рисам, а саме високому рівню уникнення невизначеності та колективізму. Визначення оптимальної системи мотивації персоналу в туристичних компаніях України має враховувати цей культурологічний аспект на основі сучасних досліджень для використання відповідних зовнішніх та внутрішніх факторів мотивації. Більш розширений компаративний аналіз українських культурологічних рис з іншими культурами з визначенням відповідних компонентів системи мотивації та створення української моделі мотивації є подальшими перспективами дослідження.

Список використаних джерел

1. Borysenko L.H. Ukrainian culture: individualism or collectivism? [Electronic resource] / L.H. Borysenko // *Frontier problems of modern psychology*. – Gelvetika, Kherson. – 2016. – p. 59–63. – Access mode: <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/psy/13oct2016/13oct2016.pdf>
2. Hall E.T. *Hidden differences: studies in international communication* / E.T. Hall. – Hamburg: Grunder and Jahr, 1985.

3. Hall's cultural factors [Electronic resource]. – Access mode: http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm
4. Hofstede G. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations / G. Hofstede. – Sage Publications, 2001. – 622 p.
5. Hofstede Insights. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.hofstede-insights.com>
6. Kopp R. Motivating Japanese subordinates [Electronic resource] / R. Kopp // Japan close-up. – 2011. – Access mode: <http://www.japanintercultural.com/en/news/default.aspx?newsID=102>
7. World Tourism Organization (UNWTO) and World Travel and Tourism Council (WTTC). Travel and Tourism Competitiveness Report 2017 [Electronic resource]. – Access mode: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf
8. Виноградова О.В. Чинники розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств / О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2015. – № 4 (14).
9. Войнаренко М.П. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України [Електронний ресурс] / М.П. Войнаренко, А.В. Юр'єва-Юрій // Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому. – 2009. – №13. – С. 26–31. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/vojnarenko2.htm
10. Давидова О.Ю. Управління трудовими ресурсами готельно-ресторанного господарства в умовах інноваційного розвитку / О.Ю. Давидова // Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 10-річчю факультету міжнародного туризму та управління персоналом Запорізького національного технічного університету, м. Запоріжжя, 30–31 березня 2017 р.; Запорізький національний технічний університет. – Запоріжжя: Просвіта, 2017. – Т. 2. – С. 149–151.
11. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Пустовар А.О. Контекстність культури й ефективність професійного спілкування [Електронний ресурс] / А.О. Пустовар. – Режим доступу: <http://labipt.com/context-cultureand-effectiveness-of-professional-communication/>
13. Скрипник Н.Є. Особливості управління мотивацією персоналу на туристичних підприємствах [Електронний ресурс] / Н.Є. Скрипник, Я.М. Лисиця. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/.../203.pdf>
14. Туристична діяльність в Україні у 2016 році [Електронний ресурс]. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. – Київ, 2017. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

References

1. Borysenko L.H. (2016). *Ukrainian culture: individualism or collectivism? Frontier problems of modern psychology*. Gelvetika, Kherson, pp. 59-63. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/psy/13oct2016/13oct2016.pdf>
2. Hall, E.T. (1985). *Hidden Differences: Studies in International Communication*. Hamburg: Grunder and Jahr.
3. Hall's cultural factors. Available at: http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm
4. Hofstede G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Sage Publications, 622 p.
5. Hofstede Insights. Available at: <https://www.hofstede-insights.com>
6. Kopp R. (2011). *Motivating Japanese subordinates*. Japan close-up. Available at: <http://www.japanintercultural.com/en/news/default.aspx?newsID=102>

7. World Tourism Organization (UNWTO) and World Travel and Tourism Council (WTTC). Travel and Tourism Competitiveness Report 2017. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf

8. Vynohradova O.V., Pilihrym K.I. (2015). *Chynnyky rozvytku motyvatsii personalu turystychnykh pidpriemstv* [Factors of staff motivation development in the travel companies]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes* [Economics. Management. Business], no. 4 (14). (In Ukrainian).

9. Vojnarenko M.P., Yur'ieva-Yurij A.V. (2009). *Mekhanizm stymuliuвання pratsi v turystychnij sferi Ukrainy* [The mechanism of labour motivation in the tourism industry of Ukraine]. *Visnyk DITB, seriia: Ekonomika, orhanizatsiia ta upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoi industrii ta turystychnoi haluzi v tsilomu* [Bulletin of DITB, series: Economics, organization and management of enterprises of the tourism industry and tourism branch as a whole], no.13, pp. 26-31. Available at: http://tourlib.net/statti_ukr/vojnarenko2.htm (in Ukrainian).

10. Davydova O.Yu. (2017). *Upravlinnia trudovymy resursamy hotel'no-restorannoho hospodarstva v umovakh innovatsijnoho rozvytku* [Human resource management in hotel and catering business in the conditions of innovative development]. *Stratehichni imperatyvy rozvytku turyzmu ta ekonomiky v umovakh hlobalizatsii: zb. mater. Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf., prysviachenoj 10-richchiu fakul'tetu mizhnarodnogo turyzmu ta upravlinnia personalom Zaporiz'koho natsional'noho tekhnichnogo universytetu* [Strategic imperatives of tourism and economic development under globalisation conditions: Proc. of International scient.-pract. conf. devoted to the 10th anniversary of the Department of International Tourism and Human Resources Management of Zaporizhzhia National Technical University]. Zaporizhzhia, Prosvita, vol. 2, pp. 149-151. (In Ukrainian).

11. State Statistic Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

12. Pustovar A.O. *Kontekstnist' kul'tury j efektyvnist' profesijnoho spilkuвання* [Context of culture and effectiveness of professional communication]. Available at: <http://labipt.com/context-cultureand-effectiveness-of-professional-communication/> (in Ukrainian).

13. Skrypnyk N.Ye., Lysytsia Ya.M. *Osoblyvosti upravlinnia motyvatsiieiu personalu na turystychnykh pidpriemstvakh* [Peculiarities of staff motivation management in travel companies]. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/.../203.pdf> (in Ukrainian).

14. *Turystychna diial'nist' v Ukraini u 2016 rotsi* [Travel and tourism operations in Ukraine in 2016]. *Statystychnyj biuleten'. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* [Statistic Bulletin. State Statistic Service of Ukraine]. Kyiv, 2017. Available at: www.ukrstat.gov.ua (in Ukrainian).

В статье рассматривается вопрос совершенствования мотивации персонала туристических компаний Украины с помощью компаративного анализа культурологических характеристик. Проанализированы системы мотивации в Японии и США с определением эффективных компонентов их систем мотивации, которые соответствуют общим с Украиной культурологическим особенностям на основе моделей, предложенных Г. Хофстеде и Е. Холлом, для применения в украинских туристических компаниях.

Ключевые слова: мотивация персонала, система мотивации, туристическая компания, компаративный анализ, культурологические факторы, культурологическая модель, контекстность культуры.

The article covers the issue of improving staff motivation in Ukrainian travel companies with the help of comparative analysis of cultural characteristics. The motivation systems of Japan and the USA have been analyzed to define the effective components of their motivation systems which match the similar cultural features of Ukraine on the basis of the models developed by G. Hofstede and E. Hall to be applied in the Ukrainian travel companies.

Key words: staff motivation, motivation system, travel company, cultural factors, cultural model, context of culture.

Одержано 17.11.2017.

С В І Т О В Е Г О С П О Д А Р С Т В О

УДК 339.9(73)

DOI 10.32342/2074-5354-2017-2-47-9

Ю.Ю. ХВАТОВ,

кандидат економічних наук, доцент Інституту міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка**ЕКОНОМІКА США:
ЕТАПИ І АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ**

У статті розглянуто основні етапи повоєнного економічного розвитку США, розроблено їх періодизацію, виявлено основні характерні риси і наслідки кожного з етапів. Аналізуються особливості галузевої структури економіки США. Виявлено спеціалізацію основних секторів економіки. Оцінюються сильні і слабкі сторони фінансово-кредитної та податкової систем Сполучених Штатів. Досліджено структуру зовнішньоекономічної та інноваційної систем США, визначено основні тенденції їх розвитку в майбутньому.

Ключові слова: економіка США, фінансово-кредитна і податкова система США, інноваційна система США, зовнішньоекономічні зв'язки США.

Постановка проблеми. Економіка Сполучених Штатів відіграє провідну роль у сучасній глобальній економіці. Економічне і політичне значення США зростає на фоні дезінтеграційних процесів в ЄС (Brexit, каталонський сепаратизм) та агресивної політики Кремля. Тому розуміння процесів, які відбуваються в економіці цієї країни, є важливими не тільки для пізнання тенденцій розвитку США, а й усього світу.

Метою статті є аналіз етапів розвитку і сучасного стану економіки США.

Особливості та етапи економічного розвитку. Економіка США посідає перше місце у світі за обсягом номінального ВВП та друге місце за ВВП, розрахованим за ПКС. Середньорічні темпи приросту ВВП США у період 1999–2008 рр. незначним чином перевищували темпи приросту ВВП в розвинутих країнах світу – 2,6% і 2,5% відповідно. У період 2009–2017 рр. економіка США теж зростала швидше економік інших розвинутих країн.

ВВП США у 2016 р. сягнув \$18,57 трлн, що складає 24,7% світового ВВП (ВВП на душу населення \$57,44 тис.). Рівень інфляції у США у період 1999–2008 рр.

дорівнював 2,8% (у розвинутих країнах в середньому 2,2%), а в 2012–2017 рр. утримувався в межах 0,1–2,1% (у розвинутих країнах 0,3–2,0%) [1].

Хронологічно основні етапи розвитку економіки США після Другої світової війни пов'язані з економічною політикою урядів і президентів США та впливом зовнішніх факторів (табл. 1).

Галузева структура економіки. Послуги є основним сектором сучасної економіки країни, на який припадає майже 80% ВВП. В обробній промисловості США є одним зі світових лідерів у галузях комп'ютерної, медичної, аерокосмічної та військової техніки, а також у виробництві фармацевтичних товарів. Крім того, США мають висококваліфіковану робочу силу та максимальне число випускників вищих навчальних закладів на тисячу робітників у світі.

США є третьою сільськогосподарською державою світу після КНР та Індії. Обсяг сільськогосподарського виробництва склав в 2015 р. \$176 млрд, що становило 5,6% сукупного виробництва країн світу [3]. Завдяки своєму клімату, ґрунтам і території, США здатні виробляти майже всі сільськогосподарські товари. У США

Таблиця 1

Етапи економічного розвитку США

Період	Президент	Характеристика	Основні наслідки
Повоєнне процвітання (1945–1973)	Трумен, Ейзенхауер, Кеннеді, Джонсон, Ніксон	Підсилення середнього класу і профспілок, програма «Велике суспільство», полегшення кредитування та зниження податків, «бебі-бум»	Бурхливе зростання ВВП і продуктивності праці. Середньорічні темпи зростання ВВП понад 4,5%
Переpletення криз (1973–1981)	Форд, Картер	Завершення формування пост бреттон-вудської системи, нафтова криза, крах фондового ринку 1973–1974 рр., кейнсіанські принципи антикризового регулювання	Зростання імпорту промислових товарів (автомобілі, електроніка); хронічний дефіцит зовнішньоторговельного балансу; різке зниження темпів зростання продуктивності праці; стагфляція, зростання безробіття
Дерегуляція і рейганоміка (1981–2009)	Рейган, Буш-старший, Клінтон, Буш-молодший	Жорсткі антиінфляційні заходи, зниження податків на корпорації, дерегулювання підприємницької діяльності; лібералізація процентних ставок за банківськими депозитами, зняття обмежень на проведення прямого інвестування промисловості банками, політика неолібералізму	Зниження безробіття та інфляції, зростання процентних ставок, приплив іноземних капіталів до банків США, технологічний бум, бульбашка доткомів, перехід до негативної чистої міжнародної інвестиційної позиції, різке зростання національного боргу, розширення соціального розшарування
Глобалізація і Велика рецесія (2009–2017)	Обама, Трамп	Політика зменшення дефіциту бюджету і зовнішнього боргу держави, реформа системи охорони здоров'я, повернення до кейнсіанських принципів регулювання, трампономіка, податкова реформа	«Дешеві» гроші, низька інфляція і темпи зростання ВВП, скорочення безробіття

Таблиця 2

Структура економіки США у 2015 р.*

Сектори економіки	ВВП за секторами (%)	Робоча сила за секторами (%)
Сільське господарство, лісове господарство та рибальство	1,05	1,60
Промисловість і будівництво	20,04	18,51
Послуги	78,91	79,89

*Побудовано автором на підставі даних [2].

налічується понад 2 млн ферм, площа яких становить 3,730 тис. км², в середньому 169 га на ферму. Незважаючи на те, що сільськогосподарська діяльність ведеться у всіх штатах, найбільше вона зосереджена в районі Великих рівнин, у центрі США, і в регіоні навколо Великих озер, відомому як «Кукурудзяний пояс».

США спеціалізуються на виробництві кукурудзи, сої, пшениці, курятини,

яловичині, молочних продуктів. США традиційно займають перші місця у світі з вирощування кукурудзи і сої (понад третина світового врожаю) і виробництва курятини (18% світового виробництва). Країна є основним розробником і виробником генетично модифікованих продуктів харчування, що становить половину біотехнологічних культур у світі, а також лідером у сфері поліпшення насіння.

Сполучені Штати є другою (після КНР) за величиною споживання енергії державою. В енергетичному секторі США переважає тепла енергетика, на яку припадає близько 65% від загального обсягу виробництва, а серед видів палива в споживанні первинної енергії переважають нафта (37%), природний газ (31%) і вугілля (18%) [4]. Що стосується вугілля, то США тривалий час не тільки посідають 3-тє місце у світі з його видобутку (після КНР та Індії), а й навіть входять до шістки провідних країн нетто-експортерів. Після так званої «сланцевої революції» в США (якісні зміни в технологіях видобування нафти і газу з покладів сланцевих порід на початку XXI ст.) видобуток нафти і газу різко зріс. За обсягами видобутку природного газу США, впевнено обійшовши РФ, вийшли на перше місце у світі, а за обсягами видобутку нафти (537 млн т) Сполучені Штати впевнено посідають 3-тє місце, майже наздогнавши Саудівську Аравію (583 млн т) і РФ (546 млн т) [4].

Сполучені Штати є другою (після КНР) індустріальною державою світу, лідируючи, однак, у більшості наукомістких галузей промисловості, серед яких: виробництво автомобілів, будівельної та сільськогосподарської техніки, телекомунікаційного та електронного обладнання, аерокосмічна

промисловість. США – абсолютний світовий лідер у сфері виробництва літаків (40% світового ринку). Такі американські компанії, як Boeing, Cessna (Textron), Lockheed Martin і General Dynamics, виробляють більшість цивільних і військових літаків світу на заводах по всій території Сполучених Штатів.

Торгівля, освіта, наука, охорона здоров'я та операції з нерухомістю займають провідні місця у сфері послуг. Американці втримують дуже міцні позиції в нагромадженні та обробці масивів знань та в наданні інформаційних послуг. На приватний сектор припадає понад 85% економіки США. У структурі виробленого в 2015 р. ВВП переважають такі галузі економіки (табл. 3).

Фінансово-кредитна і податкова системи. Фінанси США – це найбільша у світі, інтегрована як вертикально, так і глобально, система. На 30 червня 2017 р. у США налічувалося 5011 комерційних банків. Їхня кількість порівняно з 1997 р. скоротилася на 45,2%, при цьому за п'ять років (2012–2016 рр.) було зареєстровано тільки два нових банки, а кількість злиттів у банківському секторі становила 1098 угод [5]. Якщо в 1984 р. частка банків США з активами понад 10 млрд дол. становила трохи більше 20%, то в 2014 р. їхня частка перевищила 80% [6]. Радою з

Таблиця 3

Структура ВВП США, 2015 р.*

Галузь економіки	Обсяг виробництва, млрд дол.	%
Сільське господарство, лісове господарство та рибальство	183,7	1,05
Промислове виробництво, включаючи енергетику	2 764,7	15,83
Будівництво	732,1	4,19
Роздрібна та оптова торгівля, ремонт; транспорт; житло, громадське харчування	183,7	1,05
Інформація та зв'язок	1 066,8	6,11
Операції з нерухомістю	2 175,2	12,45
Професійні, наукові, технічні, адміністративні послуги	2 068,4	11,85
Державне управління, освіта, охорона здоров'я	3 800,3	21,76
Фінансова діяльність та страхування	1 266,3	7,27
Інші послуги	564,5	3,23
Усього	17 460,5	100,0

*Побудовано автором на підставі даних [2].

фінансової стабільності (Financial Stability Board, FSB) до 30 глобальних системно значущих банків світу віднесено вісім банків США: Citigroup, JP Morgan Chase, Bank of America, Goldman Sachs, Wells Fargo, Bank of New York Mellon, Morgan Stanley, State Street. При цьому Citigroup і JP Morgan Chase стали єдиними банками, які увійшли до четвертого (найвищого на сьогодні) кошика найвпливовіших глобальних банків світу [7].

На думку експертів МВФ, «порівняно з докризовим періодом банки США зміцнили свої позиції за капіталом, їхні активи стали більш ліквідними і з меншим коефіцієнтом залучення позикових коштів. Чистий прибуток банків за останні роки майже подвоївся, а коефіцієнт протермінованих кредитів впав до 2%, що вдвічі менше, ніж у 2010 р.» [6].

Сумарні активи фінансово-кредитної системи США в 4,5 рази перевищують ВВП країни, що значно нижче за показники Великобританії (у 12 разів) і Японії та Франції (у 6 разів), але вище за показники Німеччини та Італії (менш ніж у 4 рази) [6]. США мають найбільші страховий і фондовий ринки у світі, найрозвиненіший ринок фондів взаємних інвестицій (mutual fund industry) і одну з найкращих у світі фінансову інфраструктуру. Банки США найбільші андерайтери і контрагенти на міжнародних ринках похідних фінансових інструментів.

На цей час фокус ризиків фінансової стабільності змістився в бік небан-

ківських фінансових установ, на які припадає майже 70% активів фінансового сектора США.

Державний бюджет США в останні роки, починаючи з 2002 р., є дефіцитним. У 2016 р. дефіцит склав 552 млрд дол., що відповідає – 3,3% ВВП. Це найбільший дефіцит за останні 3 роки. Дефіцит бюджету уряду в Сполучених Штатах в період з 1948 по 2016 рр. становив у середньому – 2,11% ВВП, досягнувши рекордно максимального рівня в +4,5% ВВП в 1948 р. і рекордного мінімуму – 9,8% ВВП в 2009 р. [8].

Податки у США (табл. 5) становлять близько 95% доходної частини бюджету, а податкова система США є багаторівневою і передбачає сплату податків до федерального бюджету, бюджетів штатів та бюджетів органів місцевого самоврядування. США мають один з найнижчих рівнів податкового навантаження порівняно з ВВП серед країн – членів ОЕСР (США – 26%, середній показник ОЕСР – 34,3%). В ОЕСР лише Мексика (17,4%), Чилі (20,7%), Ірландія (23,6%) та Південна Корея (25,3%) мають більш низькі показники [9].

Якщо порівняти податкову систему США з податковими системами інших розвинених країн (табл. 6), то можна виділити такі характерні особливості:

– висока частка податків на особисті доходи. На індивідуальний податок на прибуток припадає найбільша частка доходів федерального бюджету – 40%, а

Таблиця 4

Структура фінансово-кредитної системи США (частка в активах, %)*

Фінансово-кредитні установи	2002	2008	2014
Банки і кредитні спілки	23	25	26
Страхові компанії	10	9	9
Пенсійні фонди	21	18	21
Інвестиційні фонди	9	8	15
Компанії, спонсоровані урядом (Fannie Mae, Freddie Mac та ін.)	14	13	10
ФРС	2	3	5
Інші	22	24	13
Активи фінансової системи у відношенні до ВВП	385	454	466

*Побудовано автором на підставі даних [6].

Таблиця 5

Податкове навантаження порівняно з ВВП (%)*

Країна	1965	1995	2015
США	23,5	26,5	26,4
Японія	17,8	26,4	32,0
ФРН	31,6	36,2	36,9
Велика Британія	29,3	29,8	32,5
Франція	33,6	41,9	45,5
Італія	24,7	38,6	43,3
Канада	25,2	34,8	31,9
Республіка Корея	14,9	19,1	25,3
У середньому по ОЕСР	24,8	33,3	34,3

*Побудовано автором на підставі даних [10].

20% найбагатших американців сплачують майже 70% цього податку, а 20% найбідніших – лише 1% [11]; Сполучені Штати є однією з небагатьох країн у світі, які обкладають своїх громадян-нерезидентів податками за доходи за межами США;

- відносно високий рівень податків на майно і товари та послуги (за винятком ПДВ);
- низька частка доходів від податків на доходи корпорацій і внесків у соціальне страхування;

- відсутність податків на заробітну плату і додану вартість.

З точки зору ведення бізнесу податкова система Сполучених Штатів є складною, але з невисокими граничними ставками і адміністративними витратами системою. США займають 36-те місце в розділі «Сплата податків за рейтингом Світового банку «Doing Business 2017» [12].

У вересні 2017 р. Президент США Д. Трамп презентував план податкової рефор-

ми, пообіцявши «історичне зниження податків для американського народу». А вже в грудні 2017 р. конгрес США прийняв закон про податкову реформу, яка стала наймасштабнішою з 1986 р. В основі реформи – спрощення і зменшення податку на прибуток, зниження корпоративного податку з 35 до 21%, скасування податку на спадщину для сімейних підприємств та створення умов для того, щоб виведений з країни капітал повернувся в США.

Національна інноваційна система. За рівнем розвитку інноваційних систем США займають лідируючі позиції у світі. У 2015 р. Сполучені Штати інвестували в НДДКР 502,9 млрд дол., що більше, ніж у всіх інших країн G7 разом, і становить 29,1% світових витрат на НДДКР (табл. 7). Загальні витрати на НДДКР до ВВП країни в 2015 р. склали 2,79% [14]. Хоча інвестиції в НДДКР США зростали, їх обсяг так і не досягнув 3% ВВП, що як мету до кінця свого президентства в 2016 р. поставив президент США Обама.

Таблиця 6

Структура податкових надходжень у США порівняно із середнім показником ОЕСР, 2014 р*.

Податки	Податкові надходження, млн дол.	Частка в надходженнях (США, %)	Частка в надходженнях (ОЕСР, %)
Індивідуальний податок на прибуток	1 768 531	40	24
Внески в соціальне страхування	1 082 386	24	26
Податки на товари та послуги (за винятком ПДВ)	783 216	17	13
Податки на майно	487 096	11	6
Податки на доходи корпорацій	379 301	8	9
Усього	4 500 530	100	78

*Побудовано автором на підставі даних [9].

Валові внутрішні витрати на НДДКР, 2005 і 2015 рр.*

Країни	2005		2015	
	Млрд дол.	% від ВВП	Млрд дол.	% від ВВП
США	328,1	2,51	502,9	2,79
Японія	128,7	3,31	170,1	3,49
ФРН	63,9	2,42	112,8	2,87
Республіка Корея	30,6	2,63	74,2	4,23
Країни ЄС (ЄС 28)	226,8	1,66	384,2	1,95
Країни ОЕСР	778,1	2,15	1 244,6	2,40
КНР	86,8	1,31	408,8	2,07

*Побудовано автором на підставі даних [13].

США історично були лідером у сфері НДДКР та інновацій в бізнесі. Питома вага витрат бізнесу на НДДКР зросла з 1,59% в 2005 р. до 1,79% до ВВП в 2015 р. Рівень витрат бізнесу на НДДКР у США відносно високий порівняно з іншими розвиненими країнами. За цим показником США займають третє місце після Південної Кореї (3,15%) і Японії (2,72%). Федеральний уряд і більшість штатів надають податкові пільги (список пільг періодично переглядається) окремим галузям і компаніям, щоб спонукати їх до фінансування НДДКР. У 2014 р. 19 багатонаціональних корпорацій США ввійшли до топ-50 за обсягами витрат на НІОКР, а Microsoft і Intel потрапили до першої п'ятірки [14].

Рівень витрат на НДДКР значно варіюється від одного штату до іншого. У 2010 р. шість штатів (Нью-Мексико, Меріленд,

Массачусетс, Вашингтон, Каліфорнія та Мічиган) виділили більше 3,9% свого ВВП на НДДКР, що разом становить понад 40% загальних витрат. А витрати бізнесу на НДДКР переважно зосереджені в Каліфорнії – 28,1%. На Каліфорнію також припадає понад 40% венчурного фінансування, яке широко використовується в інноваційній системі США. Більше третини цього фінансування спрямовується на розробку програмного забезпечення, далі йдуть інтернет-сервіси, біотехнології та медичні прилади [15]. Решта показників, які характеризують рівень розвитку інноваційної системи США щодо інших країн, подано в табл. 8.

Зовнішньоекономічні зв'язки. У 2016 р. США посідали 2-ге місце у світі за обсягом товарного експорту (\$1 453 млрд, 9,2% світового експорту) і 1-ше – за обсягом імпорту (\$2 250 млрд, 14,0% світового імпорту) [16]. Починаючи з 1976 р., США

Частка інновацій до світових показників НДДКР, 2015 р.*

Показник	США	Країни ЄС (EU28)	Японія	Країни ОЕСР	КНР
Наукові публікації (%)	25,3	34,0	5,8	70,8	20,2
Тріадичні патенти** (%)	27,2	24,5	31,2	92,7	4,7
Наукові дослідники (%)	16,7	22,2	8,5	57,8	19,1

*Побудовано автором на підставі даних [13; 14].

**Тріадичні патенти – це серія відповідних патентів, поданих до Європейського патентного відомства (ЕРО), Управління з питань патентів і товарних знаків Сполучених Штатів (USPTO) та Японського патентного відомства (JPO) на однаковий винахід від одного заявника.

мають хронічний дефіцит зовнішньої торгівлі товарами, а з 1982 р. – і дефіцит поточного рахунку платіжного балансу. США експортує в основному продукти нафтопереробки (4,4% експорту), пасажирські автомобілі (3,7%), автомобільні запчастини (3,0%), електронні інтегральні схеми (2,5%) і комп'ютери (1,9%) [17]. Основні партнери по експорту: Канада (18,3% експорту), Мексика (15,9%), КНР (8,0%), Японія (4,3%) і Великобританія (3,8%). При цьому тільки з останньою США мають профіцит у торгівлі.

До числа основних статей імпорту належать: пасажирські автомобілі (7,7% імпорту), сира нафта (4,8%), комп'ютери (3,9%), медикаменти (3,0%), автомобільні запчастини (2,9%). Основні партнери по імпорту: КНР (21,4%), Мексика (13,2%), Канада (12,6%), Японія (6,0%) та Німеччина (5,2%).

Дефіцит США в зовнішній торгівлі товарами у 2016 р. склав \$796,5 млрд. Найбільший дефіцит зовнішньої торгівлі США мали з КНР – \$365,9 млрд, Японією – \$135,3, Німеччиною – \$116,4 та Мексикою \$65,9 млрд, а найбільший профіцит – з Гонконгом \$27,4 млрд, Нідерландами \$23,6 та Об'єднаними Арабськими Еміратами \$18,8 млрд [16].

У сфері зовнішньої торгівлі послугами США займають лідируючі позиції, будучи найбільшим у світі експортером та імпортером послуг. При цьому вони зберігають постійний профіцит, що досяг у 2015 р. рекордного рівня в \$ 262,2 млрд.

Будучи абсолютним світовим лідером за обсягом накопичених прямих іноземних інвестицій (ПІІ), протягом останніх років США стабільно входять до провідної п'ятірки за залученими ПІІ. Їх середньоквартальний обсяг становив

\$23,9 млрд у період 1993–2017 рр., досягнувши найвищого рівня в \$47,5 млрд в IV кварталі 2014 р. і рекордно низького рівня в – \$10,0 млрд у IV кварталі 2001 р. На Великобританію припадає 18,4% накопичених ПІІ в США, Японію – 11,6, Нідерланди – 10,4%. За обсягом закордонних ПІІ США займають перше місце у світі з обсягом в \$6,0 трлн у 2015 р. Основними країнами – імпортерами ПІІ США є: Нідерланди – 14,5%, Великобританія – 13,4, Люксембург – 8,6% [16]. Дефіцит поточного рахунку платіжного балансу США в другому кварталі 2017 р. зріс до рекордних, з 2008 р., \$123,1 млрд, що складає 2,6% ВВП країни [18].

Зовнішньоторговельна політика Сполучених Штатів концептуально відрізняється за останні роки. Якщо Барак Обама віддавав перевагу методам вільної торгівлі (підписання Угоди про Транстихоокеанське партнерство та перемовини з ЄС щодо Трансатлантичного торговельного та інвестиційного партнерства), то з приходом Дональда Трампа сталося зрушення в бік дезінтеграційних процесів та протекціонізму. США вийшли з Транстихоокеанського партнерства (23 січня 2017 р. президент Трамп підписав відповідний президентський меморандум), зупинили перемовини щодо Трансатлантичного партнерства з ЄС, а незабаром оголосили про свій намір почати переговори про перегляд умов НАФТА.

Основні риси соціальної структури. Кількість зайнятих у США у вересні 2017 р. досягла найвищого за всю історію рівня – 154 млн 345 тис. Середній показник за період 1950–2017 рр. склав 103 млн 934 тис. з рекордно низьким рівнем 57 млн 635 тис. в січні 1950 р. (табл. 9).

Таблиця 9

Основні показники зайнятості в економіці США (1950–2016 рр.)*

Показник функціонування ринку праці	1950	1980	2010	2016
Економічно активне населення (млн осіб)	62,2	106,9	153,9	159,2
Кількість зайнятих (млн осіб)	58,9	99,3	139,1	151,4
Рівень зайнятості (%)	56,1	59,2	58,5	59,7
Рівень безробіття (%)	5,3	7,1	9,6	4,9

*Побудовано автором на основі даних [19].

Найвищий рівень безробіття має темношкіре населення у віці від 16 до 20 років – 26,7%, а найнижчий – 2,0% чоловік з дипломом магістра.

Мінімальний рівень оплати праці в США задається законодавством федерального або місцевого рівня. Мінімальний розмір оплати праці станом на кінець 2017 р. – \$7,25 за годину (що становить \$15 080 на рік при 40-годинному робочому тижні), що трохи більше, ніж рівень бідності для однієї людини. З 1 січня 2017 р. Сіетл і штат Вашингтон мають найвищу мінімальну заробітну плату в США – \$15 за годину. Рівень бідності в США в 2016 р. склав 12,7%, знизившись на 0,8% порівняно з попереднім роком, і практично досягнув кризового рівня 2007 р. [20]. Робітник у США в середньому заробляє \$57 139 на рік, що є одним з найвищих показників у світі і вище, ніж у середньому по ОЕСР (\$40 974). Але за рівнем гарантованого соціального захисту США набагато відстають від інших розвинених країн світу. Так, Сполучені Штати є єдиною розвинутою економікою у світі, яка не гарантує своїм працівникам платні відпустки. За відсутності державного регулювання близько чверті робочої сили США не мають оплачуваних відпусток або вихідних днів протягом року. Середня оплачувана відпустка в приватному секторі США становить 16 днів, що не відповідає навіть мінімальним вимогам, передбаченим законом в інших розвинених країнах [21]. Законодавство Сполучених Штатів також не вимагає, щоб співробітники мали доступ до оплачуваних лікарняних, для усунення своїх короткострокових захворювань та відпустки у зв'язку з вагітністю і пологам.

У США функціонує багатокомпонентна пенсійна система, яка складається як з державних, так і приватних пенсійних фондів. Завдяки цьому американці можуть забезпечити собі не одну, а три пенсії: державну, приватну колективну (за місцем роботи) і приватну індивідуальну (особистий пенсійний рахунок). Середні щомісячні надходження на рахунки пенсіонерів перевищують виплати громадянам ЄС. Починаючи з 1935 р. у США функціонує загальнодержавна система виплат пенсій. Закон про програму «Social Security» був підписаний ще президентом Ф. Рузвельтом і діє досі. Згідно

з цим законом всім особам, чий вік перевищує офіційно встановлений поріг (65–67 років), сплачується мінімальна пенсія. Розмір виплат залежить від рівня заробітної плати, яку отримував пенсіонер. На кінець 2016 р. резерви фонду «Social Security» збільшилися на \$35 млрд і досягли \$2,8 трлн. Ці кошти дозволяють Цільовому фонду страхування по старості (Old-Age and Survivors Insurance, OASI) виплачувати повні пенсії аж до 2035 р. [22]. Середній розмір державної пенсії в США в 2017 р. складе \$1360, при цьому максимальний розмір щомісячних виплат обмежений сумою в \$ 2687, а мінімальний \$735. У 2016 р. 50,3 млн осіб (85% людей старше 65 років) отримували державну пенсію, а загальна сума виплат склала \$768,6 млрд [23]. Працівники, зайняті в приватному секторі, можуть брати участь у додаткових державних пенсійних системах, організованих за місцем роботи. При цьому кожен учасник має свій персональний рахунок у пенсійному фонді і може вибрати між різними інвестиційними програмами. Право на таку пенсію можна заробити за 5–10 років. Кожен американець також може відкрити і свій особистий пенсійний рахунок в банку, пайовому фонді або страховій компанії. Кошти, що перераховуються на ці рахунки, обмежені верхньою межею в \$2 тис. на рік і не підлягають оподаткуванню, проте в момент їх зняття сплачується податок на прибуток.

Послуги з охорони здоров'я у США переважно надаються приватним бізнесом, а витрати на них розподіляються між медичним страхуванням і власними витратами. Медичне страхування працівників державного сектора в основному забезпечується урядом. 60–65% витрат на охорону здоров'я здійснюються за рахунок таких державних програм, як Medicare, Medicaid, Tricare, Програма медичного страхування дітей (Children's Health Insurance Program) і Адміністрація охорони здоров'я ветеранів (Veterans Health Administration). Велика частина населення у віці до 65 років застрахована своїми роботодавцями, деякі купують медичну страховку самостійно, а інша частина – незастрахована. США витрачають на охорону здоров'я 17,2% ВВП, що більше, ніж будь-яка інша країна у світі (табл. 10).

Таблиця 10

Загальні витрати на охорону здоров'я у ВВП (2000–2016 рр.), %

Країна	2000	2010	2016
США	12,5	16,4	17,2
Швейцарія	9,3	10,7	12,4
ФРН	9,8	11,0	11,3
Франція	9,5	10,7	11,0
Японія	7,2	9,2	10,9
Канада	8,3	10,6	10,3
КНР	4,6	4,8	5,5

*Побудовано автором на підставі даних [24].

У 2010 р. була прийнята Реформа охорони здоров'я та захисту пацієнтів у США (Patient Protection and Affordable Care Act, ACA), або так звана Обама Care – найбільш суттєва реформа системи охорони здоров'я в США з моменту прийняття Medicare і Medicaid в 1965 р. Внаслідок реформи кількість населення США, не охопленого медичним страхуванням, скоротилася на 20 млн осіб, а відсоток незастрахованих дорослих (віком від 18 до 64 років) скоротився майже вдвічі з 20,3% у 2013 р. до 11,5% на початку 2016 р. [25]. У січні 2017 р. новий Президент США Дональд Трамп підписав Указ про реформу охорони здоров'я, що передбачав «зниження регулювання» Обама

Care, а у травні 2017 р. Палата представників США проголосувала за часткове скасування ACA, прийнявши Американський закон про охорону здоров'я (American Health Care Act of 2017).

Таким чином, США у своєму повенному економічному розвитку пройшли етапи як екстенсивного, так і інтенсивного зростання, змінюючи акценти економічної політики від рейганоміки і трампноміки до помірно соціально орієнтованої політики Обама, сформувавши, в результаті, одну з найефективніших, конкурентних та інноваційних моделей соціально-економічного розвитку в сучасній світовій економіці.

Список використаних джерел

1. World economic outlook. October 2017 [Electronic resource]. – Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2017/09/19/world-economic-outlook-october-2017> (Accessed 2 February 2018).
2. OECD Statistics database [Electronic resource]. – Available at: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=60702> (Accessed 2 February 2018).
3. Food and agriculture organization of the UNs statistics division [Electronic resource]. – Available at: <http://faostat3.fao.org/download/Q/QD/E> (Accessed 2 February 2018).
4. Key world energy statistics. International Energy Agency [Electronic resource]. – Available at: <http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/KeyWorld2016.pdf> (Accessed 2 February 2018).
5. FDIC: Statistics At a Glance [Electronic resource]. – Available at: <https://www.fdic.gov/bank/statistical/stats/2017jun/fdic.pdf#page=1&zoom=130,-17,630> (Accessed 2 February 2018).
6. IMF: United States: Financial System Stability Assessment [Electronic resource]. – Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/United-States-Financial-Sector-Assessment-Program-Financial-System-Stability-Assessment-43055> (Accessed 2 February 2018).
7. FSB: 2015 list of global systemically important banks (G-SIBs) [Electronic resource]. – Available at: <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/2016-list-of-global-systemically-important-banks-G-SIBs.pdf> (Accessed 2 February 2018).

8. The U.S. Federal Budget [Electronic resource]. – Available at: <http://federal-budget.insidegov.com> (Accessed 2 February 2018).
9. Revenue Statistics 2016 – the United States [Electronic resource]. – Available at: <https://www.oecd.org/tax/revenue-statistics-united-states.pdf> (Accessed 2 February 2018).
10. Revenue Statistics 2016 [Electronic resource]. – Available at: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/taxation/revenue-statistics-2016_rev_stats-2016-en-fr#page29 (Accessed 2 February 2018).
11. The Distribution of Household Income and Federal Taxes, 2013 [Electronic resource]. – Available at: <https://www.cbo.gov/publication/51361> (Accessed 2 February 2018).
12. The World Bank: Doing Business 2017 [Electronic resource]. – Available at: <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf> (Accessed 2 February 2018).
13. Main Science and Technology Indicators, Volume 2016 Issue 2 [Electronic resource]. – Available at: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/international-comparisons_msti-v2016-2-5-en#.WeOz1Dtx3IU#page3 (Accessed 2 February 2018).
14. UNESCO Science Report Towards 2030 [Electronic resource]. – Available at: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002354/235406e.pdf> (Accessed 2 February 2018).
15. National Venture Capital Association: Venture Monitor [Electronic resource]. – Available at: <https://nvca.org/research/venture-monitor> (Accessed 2 February 2018).
16. International Trade Centre (ITC) [Electronic resource]. – Available at: http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx (Accessed 2 February 2018).
17. WTO: Trade Profiles 2017 [Electronic resource]. – Available at: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/trade_profiles17_e.pdf (Accessed 2 February 2018).
18. Trading economics overview [Electronic resource]. – Available at: <https://tradingeconomics.com/united-states/current-account> (Accessed 2 February 2018).
19. U.S. Bureau of Labor Statistics: Labor Force Statistics from the Current Population Survey [Electronic resource]. – Available at: www.bls.gov/cps/cpsaat01.pdf (Accessed 2 February 2018).
20. Census Bureau: Income and Poverty in the United States: 2016 [Electronic resource]. – Available at: <https://www.census.gov/content/dam/Census/.../P60-259.pdf> (Accessed 2 February 2018).
21. Rebecca Ray, Milla Sanes, and John Schmit No – Vacation Nation Revisited [Electronic resource] / Center for Economic and Policy Research, 2013. – Available at: <http://cepr.net/documents/publications/no-vacation-update-2013-05.pdf> (Accessed 2 February 2018).
22. Social Security: A Summary of the 2017 Annual Reports [Electronic resource]. – Available at: <https://www.ssa.gov/oact/trsum> (Accessed 2 February 2018).
23. Social Security Fact Sheet [Electronic resource]. – Available at: <https://www.ssa.gov/news/press/factsheets/colafacts2017.pdf> (Accessed 2 February 2018).
24. OECD: Health expenditure and financing [Electronic resource]. – Available at: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SHA> (Accessed 2 February 2018).
25. U.S. Department of Health & Human Services: Health Insurance Coverage and the Affordable Care Act, 2010–2016 [Electronic resource]. – Available at: <https://aspe.hhs.gov/system/files/pdf/187551/ACA2010-2016.pdf> (Accessed 2 February 2018).

References

1. World economic outlook. October 2017. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2017/09/19/world-economic-outlook-october-2017> (Accessed 2 February 2018).
2. OECD Statistics database. Available at: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=60702> (Accessed 2 February 2018).

3. Food and agriculture organization of the UNs statistics division. Available at: <http://faostat3.fao.org/download/Q/QD/E> (Accessed 2 February 2018).
4. Key world energy statistics. International Energy Agency. Available at: <http://www.iaea.org/publications/freepublications/publication/KeyWorld2016.pdf> (Accessed 2 February 2018).
5. FDIC: Statistics At a Glance. Available at: <https://www.fdic.gov/bank/statistical/stats/2017jun/fdic.pdf#page=1&zoom=130,-17,630> (Accessed 2 February 2018).
6. IMF: United States: Financial System Stability Assessment Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/United-States-Financial-Sector-Assessment-Program-Financial-System-Stability-Assessment-43055> (Accessed 2 February 2018).
7. FSB: 2015 list of global systemically important banks (G-SIBs). Available at: <http://www.fsb.org/wp-content/uploads/2016-list-of-global-systemically-important-banks-G-SIBs.pdf> (Accessed 2 February 2018).
8. The U.S. Federal Budget. Available at: <http://federal-budget.insidegov.com> (Accessed 2 February 2018).
9. Revenue Statistics 2016 - the United States. Available at: <https://www.oecd.org/tax/revenue-statistics-united-states.pdf> (Accessed 2 February 2018).
10. Revenue Statistics 2016. Available at: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/taxation/revenue-statistics-2016_rev_stats-2016-en-fr#page29 (Accessed 2 February 2018).
11. The Distribution of Household Income and Federal Taxes, 2013. Available at: <https://www.cbo.gov/publication/51361> (Accessed 2 February 2018).
12. The World Bank: Doing Business 2017. Available at: <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf> (Accessed 2 February 2018).
13. Main Science and Technology Indicators, Volume 2016 Issue 2. Available at: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/international-comparisons_msti-v2016-2-5-en#.WeOz1Dtx3IU#page3 (Accessed 2 February 2018).
14. UNESCO Science Report Towards 2030. Available at: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002354/235406e.pdf> (Accessed 2 February 2018).
15. National Venture Capital Association: Venture Monitor. Available at: <https://nvca.org/research/venture-monitor> (Accessed 2 February 2018).
16. International Trade Centre (ITC). Available at: http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx (Accessed 2 February 2018).
17. WTO: Trade Profiles 2017. Available at: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/trade_profiles17_e.pdf (Accessed 2 February 2018).
18. Trading economics overview. Available at: <https://tradingeconomics.com/united-states/current-account> (Accessed 2 February 2018).
19. U.S. Bureau of Labor Statistics: Labor Force Statistics from the Current Population Survey. Available at: www.bls.gov/cps/cpsaat01.pdf (Accessed 2 February 2018).
20. Census Bureau: Income and Poverty in the United States: 2016. Available at: <https://www.census.gov/content/dam/Census/.../P60-259.pdf> (Accessed 2 February 2018).
21. Rebecca Ray, Milla Sanes, and John Schmit No - Vacation Nation Revisited/ Center for Economic and Policy Research, 2013. Available at: <http://cepr.net/documents/publications/no-vacation-update-2013-05.pdf> (Accessed 2 February 2018).
22. Social Security: A Summary of the 2017 Annual Reports. Available at: <https://www.ssa.gov/oact/trsum> (Accessed 2 February 2018).
23. Social Security Fact Sheet. Available at: <https://www.ssa.gov/news/press/factsheets/colafacts2017.pdf> (Accessed 2 February 2018).
24. OECD: Health expenditure and financing. Available at: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SHA> (Accessed 2 February 2018).

25. U.S. Department of Health & Human Services: Health Insurance Coverage and the Affordable Care Act, 2010-2016. Available at: <https://aspe.hhs.gov/system/files/pdf/187551/ACA2010-2016.pdf> (Accessed 2 February 2018).

В статье рассмотрены основные этапы послевоенного экономического развития США, разработана их периодизация, выявлены основные характерные черты и последствия каждого из этапов. Анализируются особенности отраслевой структуры экономики США. Обнаружена специализация основных секторов ее экономики. Оцениваются сильные и слабые стороны финансово-кредитной и налоговой систем Соединенных Штатов. Исследована структура внешнеэкономической и инновационной систем США, определены основные тенденции их развития в будущем.

Ключевые слова: экономика США, финансово-кредитная и налоговая система США, инновационная система США, внешнеэкономические связи США.

The article describes the main stages of the post-war economic development of United States. The article developed their periodization, identified the main characteristics and effects of each of the stages. The analysis of the characteristics of the branch structure of the US economy was conducted. Revealed specialization major sectors of the economy. The strengths and weaknesses of the US financial-credit and tax systems are analyzed. The structure of foreign trade and innovation system of United States were investigated.

Key words: US economics, finance system in US, tax system in US, the United States innovation system, foreign economic relations of the United States.

Одержано 3.10.2017.

Н.І. ЧЕРКАС,

кандидат економічних наук, доцент Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

ФРАГМЕНТАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ТА ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ВАРТОСТІ ЯК ФАКТОРИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Статтю присвячено дослідженню питання фрагментації виробництва та особливостей формування глобальних ланцюгів вартості в умовах глобалізації. Теоретичний аналіз здійснено на основі моделі двовимірної фрагментації, що пояснює складну систему відносин бізнесу в країнах, де одночасно розвивається поділ виробництва у межах компанії та «фрагментації на відстані витягнутої руки». Особливу увагу приділено проблемі зміни вартості сервісних зв'язків під час фрагментації, що досліджено за допомогою систематизації відповідних критеріїв (географічного та організаційного). Окреслено коло проблем, що стосуються дослідження глобальних мереж виробництва та ланцюгів створення доданої вартості на сучасному етапі.

Ключові слова: *фрагментація виробництва, глобальні ланцюги вартості, агломерація, дезінтеграція, модель двовимірної фрагментації.*

Постановка проблеми. З початку 90-х років минулого століття торговельна лібералізація сприяла стрімкому розвитку вертикальної спеціалізації, оскільки радикально знизилися митні перепони та вдосконалилася логістика, і зараз проміжні товари перетинають кордони багато разів до моменту виготовлення кінцевого продукту. Особливо це стосується продукції машинобудування, наприклад виробництва транспортних засобів, де можливості фрагментації є значними і кінцевий продукт складається із численних вузлів, фрагментів і деталей, що часто виготовлені у різних країнах [1].

Інтенсифікація глобалізаційних тенденцій актуалізує науковий інтерес до дослідження питання фрагментації виробництва та формування глобальних ланцюгів вартості як важливої парадигми розвитку міжнародних торговельних, інвестиційних та інтеграційних процесів на сучасному етапі.

Огляд і аналіз останніх досліджень і публікацій. Феномен агломерації виробництва, як наступний рівень побудови виробничих, торговельних, логістичних та управлінських мереж та ланцюгів, яскраво виражений у країнах Східної Азії [2]. У цьому випадку агломерація – це не скуп-

чення населення, яке проживає на певній географічній території, а високоінтегрована за функціональним принципом система виробничих потужностей, що можуть бути в окремих випадках суттєво віддалені географічно одні від одних. Таким чином, можна говорити про модель двовимірної фрагментації, де має місце горизонтальна (в межах компанії) та вертикальна (аутсорсинг виробництва) фрагментація.

Незалежно від акцентів участь у глобальних мережах розглядається одним з елементів ендегенного розвитку [3, с. 1–10]. Зрозуміло, що за таких умов міжнародну торгівлю товарами та послугами доречно розглядати окремо в контексті діяльності міжнародних корпорацій або через системи їх управління [4]. Низка досліджень про роль транснаціональних компаній у побудові глобальних мереж та ланцюгів створення вартості в окремих секторах економіки (електроніка, сільське господарство, текстиль) [5–7], стали фундаментом для формування сучасних поглядів та концепцій. Окремої уваги заслуговують пропозиції щодо можливої синергії між глобальними та локальними ланцюгами вартості. Зокрема дослідження Л. Навас-Алеман (L. Navas-Alemán, 2011) на підставі аналізу двох бразильських кластерів

стверджує, що таке поєднання забезпечує кращі конкурентні позиції місцевих фірм, ніж однобічна орієнтація на експорт [8].

Проте, попри наявні дослідження глобальної економічної інтеграції з точки зору економічної політики, додаткової уваги заслуговує питання: яким чином суб'єкти господарювання можуть отримати доступ до знань, компетенцій та додаткових послуг, необхідних для участі у глобальних мережах. Варто також проаналізувати потенційні переваги, що здобувають компанії, сектори економіки та суспільства у країнах, що розвиваються, від «посилення» позицій та взаємодій у ланцюгах доданої вартості (англ. valueaddedchains).

Вагому теоретичну інтерпретацію процесів глобальної фрагментації виробництва подано у концепції двовимірної фрагментації Ф. Кімури та М. Андо (F. Kimura, & M. Ando, 2005), де детально розглянуто структуру фрагментації у межах географічного та організаційного вимірів для відображення складності міжнародних мереж виробництва у країнах Східної Азії [9]. Важлива роль географічного виміру фрагментації обговорюється дослідниками факторів інноваційних процесів у Китаї, згідно з якими цей процес передбачає здобуття ряду довгострокових переваг з корекцією на зміни у витратах виробництва [10; 11].

Низка важливих досліджень питань фрагментації виробництва та глобальної економічної інтеграції вказує на багатогранність цієї проблеми та існування ряду невирішених завдань, що спонукає до детальнішого теоретичного аналізу та систематизації основних положень існуючих концепцій фрагментації.

Мета статті. Провести теоретичний аналіз процесів фрагментації виробництва та функціонування глобальних ланцюгів вартості в межах географічного та організаційного виміру, а також вартості сервісних зв'язків на основі

концептуальних положень моделі двовимірної фрагментації.

Результати дослідження. Концепція двовимірної фрагментації, окрім фрагментації у географічному вимірі, додатково розглядає фрагментацію у вимірі дезінтеграції, коли сама компанія вирішує, чи зберегти певні економічні процеси всередині фірми або здійснити аутсорсинг (рис. 1). Модель двовимірної фрагментації вдало пояснює складну систему відносин бізнесу у Східній Азії, де одночасно розвивається поділ виробництва у межах компанії та «фрагментація на відстані витягнутої руки» (англ. arm's length fragmentation) [9]. З огляду на тісні взаємозв'язки між географічною близькістю та транзакціями на відстані «витягнутої руки», модель зручна для аналізу одночасного розвитку фрагментації виробничих процесів на рівні компаній та агломерацію промисловості. З вихідної позиції виробничий блок може переміщуватись у географічному масштабі (внутрішня або транскордонна фрагментація [I]), а в межах вертикальної осі змінювати організацію корпоративної діяльності (інтеграція або дезінтеграція [I] – [IV]).

Вибір компаній щодо фрагментації виробництва базується на критеріях вартості сервісних зв'язків (табл. 1). Передусім має значення суттєве скорочення витрат у фрагментованих блоках виробництва. Географічний вимір відкриває нові можливості аналізу різних умов виробництва: транскордонна фрагментація дозволяє компаніям використовувати переваги місця розташування, зокрема рівень заробітної плати, доступ до ресурсів, економічну інфраструктуру, політичне середовище тощо [10]. Можливості дезінтеграції посилюють ефективність співпраці з діловими партнерами. На відміну від фрагментації у межах компанії, фрагментація на відстані витягнутої руки або аутсорсинг можуть значно підвищити результативність виробничої системи загалом¹.

¹Однак витрати на обслуговування сервісних зв'язків фрагментованих блоків виробництва не повинні бути занадто високими. Перенесення виробництва за межі компанії або державного кордону неминує супроводжуватись суттєвими витратами, які, однак, мають бути меншими за вартість організації відповідного фрагменту виробництва всередині компанії, а отже, у перспективі мають привести до скорочення загальних витрат [11].

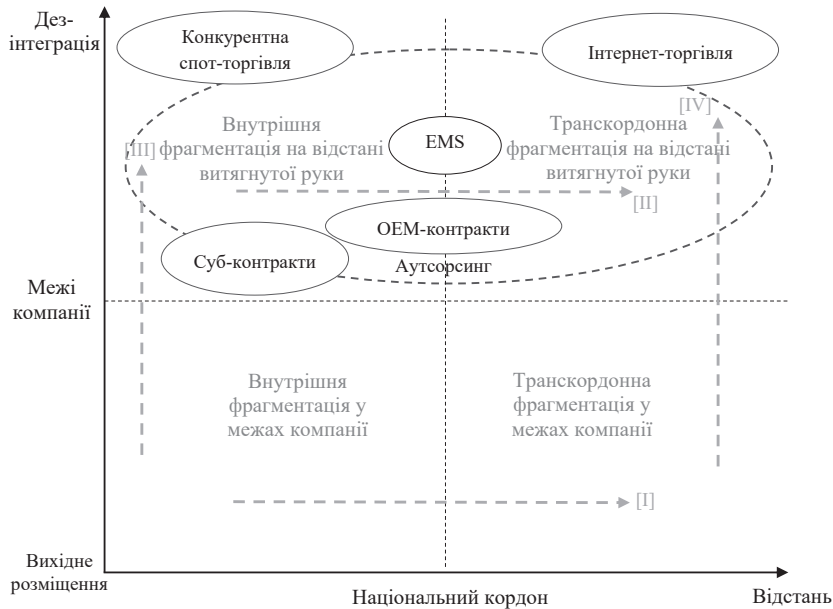


Рис. 1. Модель двовимірної фрагментації (за матеріалами [9])

Примітка. OEM – виробник комплектного обладнання (англ. original equipment manufacturing (на відміну від виробників *комплектуючих* виробів) – компанія, що виробляє деталі і обладнання, які можуть бути продані іншим виробником під іншою торговою маркою; EMS – послуги обслуговування виробництва електронних компонентів (англ. electronics manufacturing service) – компанії, які розробляють, виготовляють, випробовують, та надають послуги для виробників оригінального обладнання.

Таблиця 1

Критерії двовимірної фрагментації*

Фрагментація виробництва	Вартість сервісних зв'язків, що пов'язують блоки виробництва	Вартість виробництва безпосередньо у блоках виробництва
Фрагментація у географічному вимірі	<i>Витрати внаслідок географічної відстані</i> Елементи: транспорт, телекомунікації, неефективність розміщення, торговельні перешкоди, координаційні витрати та ін.	<i>Витрати у зв'язку з розміщенням виробництва</i> Елементи: рівень заробітної плати, доступ до ресурсів, інфраструктура, зокрема електроенергія, водопостачання, промислова нерухомість, технологічні можливості та ін.
Фрагментація у вимірі інтеграції або дезінтеграції	<i>Вартість транзакцій внаслідок ризиків управління</i> Елементи: вартість збору інформації про потенційних ділових партнерів, вартість моніторингу, ризику нестабільності контрактів, недоліки правової системи та економічних інституцій та ін.	<i>Витрати у зв'язку з дезінтеграцією</i> Елементи: різні типи потенційних ділових партнерів, у тому числі серед іноземних та місцевих компаній, розвиток допоміжної промисловості, інституційна спроможність для різних видів договорів, ступінь повноти інформації та ін.

*За матеріалами [12].

Зміну вартості сервісних зв'язків під час фрагментації вздовж осі відстані або дезінтеграції проілюстровано на рис. 2. Якщо фрагментація відбувається у горизонтальному напрямку ([I] та [II]),

витрати на обслуговування зв'язків зростають з віддаленням від початкової позиції. Зокрема коли блоки виробництва перетинають національний кордон, витрати значно збільшуються [13].

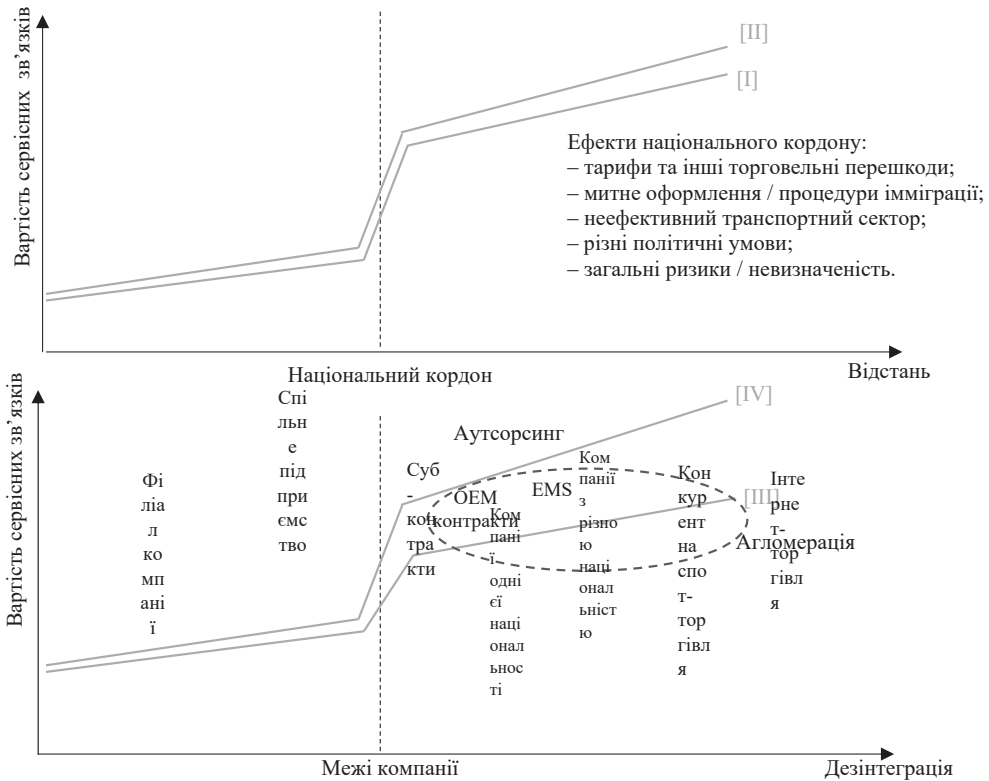


Рис. 2. Вартість сервісних зв'язків у моделі двовимірної фрагментації (за матеріалами [12]).

Чимало досліджень глобальної економічної інтеграції стосуються проблематики управління цими процесами та отримання позитивних ефектів для більшості сторін [9; 12–15]. Залишаються невирішеними важливі завдання, що стоять перед дослідниками глобальних мереж виробництва та ланцюгів створення доданої вартості. По-перше, у межах аналізу спостерігається поширення (проліферація) назв та концепцій, тобто дослідники використовують відмінну термінологію для пояснення схожих ідей. Глобальні товарні ланцюги, ланцюги доданої вартості, системи доданої вартості, виробничі мережі та мережі доданої вартості – це лише окремі терміни, що застосовують вчені для визначення процесів, які мають багато спільного. Зокрема у відомій праці М. Портера

[16] вказано, що система доданої вартості – це сукупність взаємопов'язаних компаній, які виконують усі необхідні бізнес-функції. На сьогодні більшу увагу дослідників привертає участь у мережах окремих компаній, що спеціалізуються на певних функціях (фрагментах) цілісного ланцюга, наприклад, дизайну або маркетингу. По-друге, щоразу з'являються нові тематичні дослідження глобальних мереж окремих секторів економіки, однак варто відзначити брак чіткої операціоналізації відповідних концепцій. Незважаючи на численні емпіричні дослідження процесів промислової модернізації, управління глобальними ланцюгами, узагальнення результатів часто є неоднозначним. Зокрема незрозуміло, чи можуть результати емпіричного аналізу за-

стосовуватися до мереж чи ланцюгів вартості загалом, чи лише до окремих їх частин. Наприклад, відмінність між ланцюгами вартості, орієнтованими на попит та орієнтованими на пропозицію, проаналізовано у праці Джерефі та Коженевіч (G. Gereffi, & M. Korzeniewicz, 1994) [17]. У дослідженні слушно підкреслено роль провідних компаній у формуванні глобальної торгівлі працемісткими товарами, а також роль виробників високотехнологічної продукції у глобальних мережах капіталомістких товарів. Проте менше уваги приділено ланцюгам доданої вартості компаній, які не були підпорядковані провідним компаніям-лідерам. Існуючі на сьогодні дослідження не дають змоги ідентифікувати теоретичні засади для обґрунтування відмінностей між різними типами структур управління. По-третє, відсутність чіткої теоретичної основи обмежує можливості порівняння (компаративного аналізу) різних компонентів глобальних мереж та ланцюгів доданої вартості. Для підвищення ефективності дослідження необхідно розробити узагальнені параметри визначення різних типів глобальних мереж і таксономії ланцюгів вартості, які можна

застосувати з допомогою надійного набору показників.

Висновки та перспективи подальших досліджень. З огляду на поточний рівень розвитку глобалізаційних процесів та поглиблення міжнародного поділу праці все більшого поширення набуває аналіз зовнішньоторговельних зв'язків і політики на основі концепції глобальних ланцюгів доданої вартості, що базується на фрагментації виробництва в межах існуючих глобальних мереж.

Рішення компаній щодо фрагментації виробництва базується на критеріях вартості сервісних зв'язків у межах географічного та дезінтеграційного вимірів. Якщо географічний вимір формує перспективи для аналізу відмінних умов виробництва, то можливості дезінтеграції сприяють підвищенню ефективності взаємодії з діловими партнерами. У той же час «фрагментація на відстані витягнутої руки» сприяє результативності виробничої системи загалом. Основні напрями подальших досліджень вбачаються у вивченні факторів міжнародної фрагментації виробництва для розвинених країн та країн, що розвиваються, за допомогою економетричного дослідження.

Список використаних джерел

1. Johnson R.C. A portrait of trade in value added over four decades / R.C. Johnson, G. Noguera // *Review of Economics and Statistics*. – 2017. – № 99 (5). – P. 896–911.
2. Fan C.C. Industrial agglomeration and development: a survey of spatial economic issues in East Asia and a statistical analysis of Chinese regions / C.C. Fan, A.J. Scott // *Economic geography*. – 2003. – № 79 (3). – P. 295–319.
3. Bair J. Editor's Introduction: Commodity Chains in and of the World-System / J. Bair // *American Sociological Association*. – 2014. – Vol. 20 (1). – P. 1–10.
4. Browne J. The extended enterprise – Manufacturing and the value chain / J. Browne // *Balanced Automation Systems*. – Springer US., 1995. – P. 5–16.
5. Gereffi G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain / G. Gereffi // *Journal of international economics*. – 1999. – № 48 (1). – P. 37–70.
6. Gereffi G. The governance of global value chains / G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon // *Review of international political economy*. – 2005. – № 12 (1). – P. 78–104.

7. Humphre J Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research / J. Humphrey, H. Schmit // IDS Working Paper 120. – Brighton: IDS, 2000. – 37 p.
8. Navas-Alemán L. The Impact of Operating in Multiple Value Chains for Upgrading: The case of the Brazilian Furniture and Footwear industries / L. Navas-Alemán // *World Development*. – 2011. – № 39 (8) – P. 1386–1397.
9. Kimura F. Two-dimensional fragmentation in East Asia: Conceptual framework and empirics / F. Kimura, M. Ando // *International Review of Economics & Finance*. – 2005. – № 14 (3). – P. 317–348.
10. Cheng J.L. China Business at a Crossroads: Institutions, Innovation, and International Competitiveness / J.L. Cheng, D. Yiu // *Long Range Planning*. – 2016. – № 49 (5). – P. 584–588.
11. Bloom N. Trade induced technical change? The impact of Chinese imports on innovation, IT and productivity / N. Bloom, M. Draca, J. Van Reenen // *The Review of Economic Studies*. – 2016. – № 83 (1). – P. 87–117.
12. Ando M. Fragmentation in East Asia: further evidence / M. Ando, F. Kimura // *ERIA Discussion Paper Series*. – 2009. – № 20. – 46 p.
13. Contractor F. J. A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector / F.J. Contractor, S.K Kundu, C.C. Hsu // *Journal of international business studies*. – 2003. – № 34 (1). – P. 5–18.
14. Cherkas N.I. International competitiveness of Eastern European countries: importance of trade orientation and Eurointegration [Electronic resource] / N.I. Cherkas // *Economic Processes Management*. – 2017. – № 1 (14). – Access mode: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2017_1/epm2017_1_2.pdf
15. Wang Z. Measures of Participation in Global Value Chains and Global Business Cycles / Z. Wang, S.J. Wei, X. Yu, K. Zhu // *NBER Working Papers*. – 2017. – № w23222. – 34 p.
16. Porter M.E. The competitive advantage of nations / M.E. Porter // *Harvard business review*. – 1990. – № 68 (2). – P. 73–93.
17. Commodity chains and global capitalism / G. Gereffi, & M. Korzeniewicz (Eds.). ABC-CLIO, 1994. – 352 p.

References

1. Johnson R.C., Noguera G. (2017). A portrait of trade in value added over four decades. *Review of Economics and Statistics*, no. 99(5), pp. 896-911.
2. Fan C.C., & Scott A.J. (2003). Industrial agglomeration and development: a survey of spatial economic issues in East Asia and a statistical analysis of Chinese regions. *Economic geography*, no. 79(3), pp. 295-319.
3. Bair J. (2014). Editor's Introduction: Commodity Chains in and of the World-System. *American Sociological Association*, vol. 20, no. 1, pp. 1-10.
4. Browne J. (1995). The extended enterprise – Manufacturing and the value chain. In *Balanced Automation Systems*, pp. 5-16.
5. Gereffi G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of international economics*, no. 48 (1), pp. 37-70.
6. Gereffi G., Humphrey J., & Sturgeon T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, no. 12 (1), pp. 78-104.
7. Schmitz, H. & Humphrey, J. (2000). Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research, *IDS Working Paper 120*, Brighton, IDS, 37 p.

8. Navas-Alemán L. (2011). The Impact of Operating in Multiple Value Chains for Upgrading: The case of the Brazilian Furniture and Footwear industries. *World Development*, no. 39 (8), pp. 1386-1397.
9. Kimura F., & Ando M. (2005). Two-dimensional fragmentation in East Asia: Conceptual framework and empirics. *International Review of Economics & Finance*, no. 14 (3), pp. 317-348.
10. Cheng J.L., Yiu D. (2016). China Business at a Crossroads: Institutions, Innovation, and International Competitiveness. *Long Range Planning*, no. 49 (5), pp. 584-588.
11. Bloom N., Draca M., Van Reenen J. (2016). Trade induced technical change? The impact of Chinese imports on innovation, IT and productivity. *The Review of Economic Studies*, no. 83 (1), pp. 87-117.
12. Ando M., & Kimura F. (2009). Fragmentation in East Asia: further evidence. *ERIA Discussion Paper Series*, DP-2009-20.
13. Contractor F.J., Kundu S.K., & Hsu C.C. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of international business studies*, no. 34 (1), pp. 5-18.
14. Cherkas N.I. (2017). International competitiveness of Eastern European countries: importance of trade orientation and Eurointegration [Online]. *Economic Processes Management*, no. 1 (14). Access mode: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2017_1/epm2017_1_2.pdf
15. Wang Z., Wei S. J., Yu X., & Zhu K. (2017). *Measures of Participation in Global Value Chains and Global Business Cycles*. National Bureau of Economic Research, no. w23222, 352 p.
16. Porter M.E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, no. 68 (2), pp. 73-93.
17. Gereffi G., & Korzeniewicz M. (Eds.). (1994). *Commodity chains and global capitalism*. ABC-CLIO, 352 p.

Статья посвящена исследованию вопроса фрагментации производства и особенностей формирования глобальных цепочек стоимости в условиях глобализации. Теоретический анализ осуществлен на основе модели двухмерной фрагментации, что объясняет сложную систему отношений бизнеса в странах, где одновременно развивается разделение производства в рамках компании и «фрагментации на расстоянии вытянутой руки». Особое внимание уделено проблеме изменения стоимости сервисных связей при фрагментации, что исследовано на основе систематизации соответствующих критериев (географического и организационного). Намечен круг проблем, касающихся исследования глобальных сетей производства и цепей создания добавленной стоимости на современном этапе.

Ключевые слова: фрагментация производства, глобальные цепочки стоимости, агломерация, дезинтеграция, модель двухмерной фрагментации.

The paper concerns the study of production fragmentation and the features of the global value chains formation in the context of globalization. Based on the two-dimensional fragmentation model, which explains the complex system of business relationship in the countries, where simultaneously the fragmentation of production within the company and at the “arm’s length” are developing, theoretical analysis is performed. Particular attention is paid to the problem of price of service links change during fragmentation which is based on the systematization of the relevant criteria (geographical and organizational). A range of issues

related to the study of global production networks and the development of value added chains at the present stage are defined.

Key words: production fragmentation, global value chains, agglomeration, disintegration, model of two-dimensional fragmentation.

Одержано 17.11.2017.

ABSTRACTS

УДК 379.85:614.1

S. Dubinsky, V. Orlova

DETERMINATION OF FACTORS ENSURING DEVELOPMENT OF MEDICAL AND HEALTH AND MEDICAL TOURISM IN UKRAINE

Tourism is one of the most attractive and promising sectors in Ukraine and it has huge potential for rapid growth.

The emergence and development of medical and health and medical tourism in our country as the most important components of the tourism industry are justified by the unique set of natural and recreational resources and a network of diverse medical and recreational facilities that will satisfy quite a wide range of tourists' needs aimed at treatment and rehabilitation.

Nowadays, the task of development of inbound tourism and medical one, in particular, is an issue, since it is rather difficult for Ukraine to compete with leading clinics in Europe and the USA in the sector of medical tourism. The development of inbound tourism is hampered by the level of service. And the implementation of the regulations of service management is extremely relevant for solving the issues of service development in the field of medical and health and medical tourism.

In this direction within a limited timeframe the domestic tourist market and its subjects, in particular, should actively develop the service component as the main factor in attracting foreign tourists and actively use the experience of leaders of the tourist market, such as Turkey.

Close cooperation of all the subjects of the tourist services market, pooling the efforts of the medical and tourism sectors, creation of favourable legislative conditions, development of transparent financial mechanisms, allocation of targeted funds for the restoration and support of medical and healthcare institutions, development and active introduction of service management, and, above all, safety of the tourist industry, as a result, will ensure the development of inbound tourism and the medical and health and medical component, in particular.

УДК 621:336.1

G. Kramarenko, M. Kostyuk

ANALYSIS OF THE ECONOMIC POTENTIAL OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES OF THE DNEPROPETROVSK REGION AND ITS MONITORING

The article is devoted to methodical aspects of the analysis of the economic potential of machine-building enterprises in Dnepropetrovsk region. There are analyzed the economic state of machine-building in Ukraine through the prism of the need for sustainable development. There are identified the key problems and directions for improving the functioning of enterprises in this industry. Features of the analysis of economic potential are considered on the example of machine-building enterprises of the Dnepropetrovsk region.

The current state of the Ukrainian economy is characterized by a decline in macroeconomic dynamics. The national economic system is still dominated by factors that determined the pace and depth of the recession during the acute phase of the crisis.

In terms of competition, an important management function is active monitoring of the company's economic potential, i.e. continuous process of monitoring and recording activity parameters and their comparison with specified criteria. This aspect becomes the most significant, because for taking decisions on the enterprise management, constant business awareness is required on the relevant issues. These issues are the result of selection, analysis, evaluation and specification of information on the competitive position and investment attractiveness of the enterprise.

The current tendencies are connected with an estimation of financial potential of the machine-building enterprise. There are stated basic principles of the financial condition analysis of the enterprise. Also there are studied dynamics of indicators of the most important types of machine-building products sold in the Dnepropetrovsk region.

Financial results of enterprises of the Dnepropetrovsk region are analyzed before taxes on types of industrial activity.

The conclusion is made that engineering in the region is in a difficult situation. It is necessary to solve a lot of problems related both to the current economic situation that is developing at the enterprises of the Dnepropetrovsk region, as well as the political situation in the country, and the globalization of the economy. It is noted that the considered concept of monitoring can be used as the basis for the development of the financial policy of machine-building enterprises.

COMPARATIVE ANALYSIS OF CULTURAL CHARACTERISTICS AS A METHOD OF IMPROVING THE STAFF MOTIVATION SYSTEM IN TRAVEL COMPANIES OF UKRAINE

In the context of the current trends in the world travel and tourism market and the domestic one of Ukraine, in particular the gradual growth of tourist flows and the mediocre level of the travel and tourism competitiveness index in Ukraine according to the TTCI ranking with a promising indicator of human resources and the labor market, the issue of increasing staff motivation in Ukrainian travel companies is relevant and requires development of an effective motivational model taking into account cross-cultural research on the basis of comparative analysis.

Cultural peculiarities have an impact not only on a human's outlook, but also on motivational factors. The identification of the main cultural characteristics of the Ukrainians on the basis of the cultural models developed by G. Hofstede and E. Hall, such as a high level of power distance, uncertainty avoidance, femininity and collectivism with an unclear attitude to long-term or short-term orientation as well as high context culture, makes it possible to conduct a comparative analysis of the Ukrainian and foreign cultures in order to identify similar and distinctive features to identify the components of the relevant foreign motivational models that can be effective in improving staff motivation in Ukrainian travel companies.

A comparative analysis of the cultural peculiarities of Ukraine, Japan, and the United States makes it possible to identify the components of the two most effective foreign motivation systems matching the similar cultural features of the Ukrainians, Japanese and Americans, and to define those motivational factors which can become demotivators for the Ukrainians, despite their positive influence in other countries, as they contradict the specifics of the Ukrainian culture. In particular, the methods of motivation used in Japan aimed at uncertainty avoidance and enhancing collectivism can be effective in motivating staff in Ukraine's travel companies. However, motivational methods that are effective for employees in the United States are unlikely to have the same implications in staff motivation in Ukrainian companies. Incentives leading to enhancement of competition within the team are particularly dangerous, as the emphasis on individualism can cause staff demotivation.

A more advanced comparative analysis of Ukrainian cultural peculiarities with other cultures with the view of defining the relevant components of the motivation systems and creating a Ukrainian model of the motivation system are the prospects of further research.

MANAGING INNOVATIVE MARKETING ACTIVITIES OF ENTERPRISES

The article is devoted to the research of features of marketing of innovations. The basic approaches to organization and management of marketing innovative activity of the enterprises are revealed. The complex of primary marketing objectives in the management of marketing innovative activities should include a system of theoretical and methodological approaches, tools aimed at developing the concept of an innovative product, the formation and implementation of an innovation marketing strategy and policy at the enterprise level.

The features of strategic and tactical management of marketing innovative activity are determined. The purpose of strategic innovation marketing is to conduct a research of market and implement on its basis the competitive behavior of the organization. Within the framework of tactical marketing, the development of a marketing program and operational management of marketing activities is foreseen. In the process of implementation of tactical marketing activities, the enterprise implements the chosen strategy and simultaneously adjusts in accordance with market requirements.

The system of the main groups of indexes of the productivity of innovative activity of enterprises is presented. The effectiveness of marketing innovation is measured not only from the position of the economic approach to the formation and implementation of an innovation project, that is, the orientation to work with the financial results of innovation activities or technical ideas, services that in the future should lead to commercial success and competitiveness, but also takes into account the scientific, technical and social aspects.

The specifics of commercial and non-commercial marketing of innovations, which form the basis of enterprise competitiveness in modern market conditions, are revealed. Innovative activities have commercial and social effects, so marketing innovation must ensure the economic efficiency of projects and its social benefits for consumers. Commercial marketing of innovations is aimed at ensuring the production and marketing of new technology, goods and services, taking into account economic benefits. Non-commercial marketing of innovations is aimed at providing a favourable sphere of innovation and the environment for their implementation, as well as stimulating and supporting social activity, creativity and initiative.

The mechanisms of influence on the market environment of factors of technological progress and needs of end users are generalized, according to which the prediction of the development of science and technology in marketing strategy should cover the direction of basic research and taking into account the forecast of innovations and technologies; the outlook for the final product market includes the deepening of the market for existing products, the launch of new products on the new existing markets.

УДК 336.1

Z. Pestovska, E. Gritsenko

FORMATION OF THE ENTERPRISE FINANCIAL STRATEGY ON THE BASIS OF BALANCED SCORECARD MODIFICATION

In developing the overall strategy of the enterprise, special attention is required to financial strategy, since volume of financial resources is the main limitation on the scale and directions of the enterprise activity.

It is proposed to build a system of strategic financial planning based on the integration of concepts of a Balanced Scorecard (BSC) and Economic Value Added (EVA), because it help us to formulate financial goals clearly, to identify financial criteria of enterprise value growth (based on EVA) and to establish cause-and-effect relationships between these criteria and non-financial parameters of the enterprise (based on BSC).

There are considered advantages and disadvantages of different systems of formation and analysis of strategic indicators of enterprise activity: BSC (Balanced Scorecard), TPS (Total Performance Scorecard), IAM (Intangible Assets Monitor), SN (Skandia Navigator), OVAR (Objectifs – Variables d’Action-Responsables), TB (Tableau de Bord), VBM (Value Based Management).

In the modern environment, the enterprise goal should not be only a constant profit increase, but also care for the social and ecological environment. It is proposed to orient the financial strategy management on the concept of a triple criterion, which is the practical basis for ensuring the process of development stability and uses economic, social and environmental conditions.

The results of the BSC modification are presented in the form of a model that, besides the classical components – financial, client, internal business processes, training and development – is supplemented by social and environmental, and combines 25 indicators.

УДК 330.567.2

V. Petrunia

THE CONSUMING BEHAVIOUR OF HOUSEHOLDS AS A SUBJECT OF INTEREST FOR SOCIETY, GOVERNMENT, AND BUSINESS

In the modern social-economic system, households appear to be independent structures not only in decision making but also in purchasing different products. Along with that, they have complete freedom of actions. The consuming behavior of households is the subject of interest and further impact by society, government management institutions, and business. This interest can reflect in several aspects: object, quantitative, the selection of supply on the subject and territorial selection of products purchase.

The object interest determines the impact of a purchase on the health and well-being, mental and intellectual growth of a consumer. In its turn, the state of health affects public well-being and productivity and expenditures from public funds. The quantitative aspect attracts interest to health, macroeconomic policies, and finding balance in different segments of the market. The aspect of the selection of supply on the subject involves the analysis of a consumer’s preference for either national or international manufacturer. The aspect of territorial selection of products purchase amounts to the analysis of the selection of national or international market to purchase goods.

УДК 339.9(73)

Iu. Khvatov

US ECONOMY: THE STAGES OF DEVELOPMENT AND ANALYSIS OF THE CURRENT DEVELOPMENT TRENDS

The United States economy plays a leading role in the modern global economy. The economic and political significance of the United States increased after disintegration processes in the EU (Brexit, Catalan separatism) and the Kremlin’s aggressive policy. The US economy ranks first in the world in terms of nom-

inal GDP and the second in terms of GDP, calculated on PPPs. Average annual growth rates of US GDP in the period 1999–2008 slightly exceeded GDP growth rates in developed countries – 2.6% and 2.5% respectively. In the period of 2009–2017, the US economy grew faster than the economies of the other developed countries.

Currently, services are the main sector of the modern economy of the country, which accounts for almost 80% of GDP. In the manufacturing industry, the United States is one of the world's leaders in computer, medical, aerospace and military technology, as well as in the manufacture of pharmaceuticals. In addition, the United States has a high-skilled labor force and a maximum number of graduates of higher education institutions per thousand workers in the world.

The United States is the third largest agricultural country in the world after the China and India. Due to its climate, soils and territory, the USA is capable of producing almost all agricultural products.

The United States is the second (after China) in power consumption. After the so-called “shale revolution” in the United States, oil and gas production has risen sharply. In terms of natural gas production, the United States came out in the first place in the world. In terms of oil production (537 million tons), the United States confidently ranked 3rd, almost overtaking Saudi Arabia (583 million tons). and the Russian Federation (546 million tons).

The United States is the second (after China) industrialized country in the world, but is leading the majority of science-intensive industries, including automotive, construction and agricultural machinery, telecommunication and electronic equipment, and aerospace. The United States is the absolute leader in the field of aircraft production (40% of the world market). American companies such as Boeing, Cessna (Textron), Lockheed Martin and General Dynamics produce the majority of civilian and military planes.

US finance system is the largest in the world, integrated both vertically and globally. On June 30, 2017 in the USA there were 5011 commercial banks. If in 1984 the share of US banks with assets of more than \$ 10 billion was just over 20%, then in 2014 their share exceeded 80%. Eight US banks have been assigned to 30 global systemically important banks by the Financial Stability Board (FSB), while Citigroup and JP Morgan Chase have become the only banks that have entered the fourth (the highest for today) basket of the world's most important global banks.

According to IMF experts, “compared with the pre-crisis period, US banks strengthened their positions in capital, their assets became more liquid and with a lower borrowing rate. Net profit of banks has almost doubled in recent years, and the coefficient of extended loans has fallen to 2%, which is twice less than in 2010”.

УДК 336.001.42

M. Cherednichenko

THE ROLE OF CONTROLLING IN FINANCIAL MANAGEMENT OF THE COMPANY

Controlling at a company is a management subsystem which combines, coordinates, directs, coordinates and controls the activities of all managerial units to adapt their activities to the changes of external conditions. Controlling also provides information for making managerial decisions.

Creating a controlling system at a company is a multifaceted and consistent process. It has a complex nature and covers all structural divisions of the company and all directions of its activity.

Controlling is to ensure monitoring, analysis, planning and control of all financial resources of the company in the process of financial management. It is also responsible for a timely identification and elimination of weak points in business activity. This becomes possible only with the creation of an effective system of controlling within the existing system of financial management. However, controlling is not limited to implement only internal control over the financial activities and financial operations. It is an effective coordinating system to ensure the interconnection among the formation of information base, analysis, planning and control.

In the process of forming a controlling system in financial management, the typical mistakes that are most commonly encountered should be taken into consideration, since it will help to implement controlling more effectively and quicker and, therefore, to achieve the expected results. This very approach will help to reach the new level of company management.

The creation of a controlling system in financial management will allow increasing its level of liquidity, business activity, profitability, financial stability; increasing efficiency of using financial resources and improving the efficiency and quality of managerial decisions, preventing crisis

economic situations, identifying causes of financial problems and promoting their effective elimination.

УДК 339.92

N. Cherkas

PRODUCTION FRAGMENTATION AND GLOBAL VALUE CHAIN FORMATION AS FACTORS OF GLOBALIZATION

Intensification of globalization increases the relevance of research of the issues of production fragmentation and the formation of global value chains as an important paradigm for the development of international trade, investment and integration processes particularly important for developing countries. In terms of economic policy some points require additional attention: ways for business entities to gain access to knowledge, competencies and additional services required to participate in global networks, and the potential benefits that companies, sectors and society may receive from «strengthening» positions and interactions in value added chains. Therefore, the concept of two-dimensional fragmentation evokes considerable scientific interest, which apart from the geographical factor considers fragmentation in the measurement of disintegration, when the company itself decides to retain certain economic processes within the firm or outsource it. This model successfully explains the complex system of business relations in East Asia, where simultaneously the division of production within the company and fragmentation at the “arm’s length distance” are developing. The companies’ choice for production fragmentation depends on reduction of costs in the fragmented production units. In this regard the geographic dimension opens new possibilities for analyzing different production conditions. The possibility of disintegration enhances the effectiveness of cooperation with business partners. A range of unresolved issues were identified, for instance, proliferation of terms within the GVC literature, lack of clear operationalization of existing concepts, the absence of a clear theoretical basis that limits the possibility of comparative analysis of various components of global networks and value added chains.

УДК 339.138:34

S. Yaremenko, V. Savchenko

SPECIFICITY OF LEGAL SERVICES MARKETING

The article is devoted to research of legal companies and private practitioners or lawyers marketing, highlighting key features and specific aspects of the practice that should be taken into account to ensure effective work of the marketing department of companies providing legal services and, as a result, to increase their competitiveness. Features of jurisprudence are related both to the nature of the services provided, and to sales, advertising, customer relationship policies, and others.

Market analysis shows that contrary to the general tendency to specialize in the provision of a certain range of services to certain legal companies, most companies still leave the usual wide range and use it to promote a traditional marketing approach to informing the audience and stimulating sales, although such tools and have shown their weak efficiency. Therefore, it can be concluded that the Dnipro market, although highly competitive in terms of the number of participants (more than 400 entities), still does not, in the main mass, accept the marketing component in its arsenal.

Among the trends of the legal services market, it may be noted the emergence of new types of services and some changes in the old ones as a result of the continuous process of legislative changes and the external economic situation in Ukraine, as well as the tendency towards globalization of the market as a whole and the desire to automate and systematize the process of providing legal services, which also brings its own adjustments in the competitive environment (the appearance on the Ukrainian market of the so-called “big four” and the general market course for the deep specialization of companies in certain segments of legal business ess). According to the research, the legal market of Ukraine will continue to grow, which is also laid in the strategic perspective of the company’s development.