



#11(63), 2020 część 1

Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe
(Ukraina, Kijów)

Czasopismo jest zarejestrowane i publikowane w Polsce. W czasopiśmie publikowane są artykuły ze wszystkich dziedzin naukowych. Czasopismo publikowane jest w języku polskim, angielskim, niemieckim i rosyjskim.

Artykuły przyjmowane są do dnia 30 każdego miesiąca.

Częstotliwość: 12 wydań rocznie.

Format - A4, kolorowy druk

Wszystkie artykuły są recenzowane

Każdy autor otrzymuje jeden bezpłatny egzemplarz czasopisma.

Bezpłatny dostęp do wersji elektronicznej czasopisma.

Zespół redakcyjny

Redaktor naczelny - Adam Barczuk

Mikołaj Wiśniewski

Szymon Andrzejewski

Dominik Makowski

Paweł Lewandowski

Rada naukowa

Adam Nowicki (Uniwersytet Warszawski)

Michał Adamczyk (Instytut Stosunków Międzynarodowych)

Peter Cohan (Princeton University)

Mateusz Jabłoński (Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)

Piotr Michalak (Uniwersytet Warszawski)

Jerzy Czarnecki (Uniwersytet Jagielloński)

Kolub Frennen (University of Tübingen)

Bartosz Wysocki (Instytut Stosunków Międzynarodowych)

Patrick O'Connell (Paris IV Sorbonne)

Maciej Kaczmarczyk (Uniwersytet Warszawski)

#11(63), 2020 part 1

East European Scientific Journal
(Ukraine, Kiev)

The journal is registered and published in Poland. The journal is registered and published in Poland. Articles in all spheres of sciences are published in the journal. Journal is published in **English, German, Polish and Russian.**

Articles are accepted till the 30th day of each month.

Periodicity: 12 issues per year.

Format - A4, color printing

All articles are reviewed

Each author receives one free printed copy of the journal

Free access to the electronic version of journal

Editorial

Editor in chief - Adam Barczuk

Mikołaj Wiśniewski

Szymon Andrzejewski

Dominik Makowski

Paweł Lewandowski

The scientific council

Adam Nowicki (Uniwersytet Warszawski)

Michał Adamczyk (Instytut Stosunków Międzynarodowych)

Peter Cohan (Princeton University)

Mateusz Jabłoński (Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)

Piotr Michalak (Uniwersytet Warszawski)

Jerzy Czarnecki (Uniwersytet Jagielloński)

Kolub Frennen (University of Tübingen)

Bartosz Wysocki (Instytut Stosunków Międzynarodowych)

Patrick O'Connell (Paris IV Sorbonne)

Maciej Kaczmarczyk (Uniwersytet Warszawski)

**Dawid Kowalik (Politechnika
Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)**

**Peter Clarkwood(University College
London)**

**Igor Dziedzic (Polska Akademia
Nauk)**

**Alexander Klimek (Polska Akademia
Nauk)**

**Alexander Rogowski (Uniwersytet
Jagielloński)**

Kehan Schreiner(Hebrew University)

**Bartosz Mazurkiewicz (Politechnika
Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)**

**Anthony Maverick(Bar-Ilan
University)**

**Mikołaj Żukowski (Uniwersytet
Warszawski)**

**Mateusz Marszałek (Uniwersytet
Jagielloński)**

**Szymon Matysiak (Polska Akademia
Nauk)**

**Michał Niewiadomski (Instytut
Stosunków Międzynarodowych)**

Redaktor naczelny - Adam Barczuk

1000 kopii.

**Wydrukowano w Ukraina, Kijów,
Pobedy Avenu, 56/1, Biuro 115**

**Sp. z o.o."Grupa Konsultingowa
"Образование и наука"**

**Ukraina, Kijów, Pobedy Avenu, 56/1,
Biuro 115**

E-mail: info@eesa-journal.com,

<http://eesa-journal.com/>

**Reprezentacja czasopisma naukowego
w krajach afrykańskich.**

Republika Angoli.

ADAMSMAT_SU_LDA,

**Sede: Rio Longa_ prédio Z11 Quarteirão Z,
N*23, Município: BELAS, província: LUANDA**

E_mail: Adamsmat@mail.ru

Contribuinte n* 5417331007

Tel:+244-929527658

**Dawid Kowalik (Politechnika
Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)**

**Peter Clarkwood(University College
London)**

**Igor Dziedzic (Polska Akademia
Nauk)**

**Alexander Klimek (Polska Akademia
Nauk)**

**Alexander Rogowski (Uniwersytet
Jagielloński)**

Kehan Schreiner(Hebrew University)

**Bartosz Mazurkiewicz (Politechnika
Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)**

**Anthony Maverick(Bar-Ilan
University)**

**Mikołaj Żukowski (Uniwersytet
Warszawski)**

**Mateusz Marszałek (Uniwersytet
Jagielloński)**

**Szymon Matysiak (Polska Akademia
Nauk)**

**Michał Niewiadomski (Instytut
Stosunków Międzynarodowych)**

Editor in chief - Adam Barczuk

1000 copies.

**Printed in the Ukraine, Kiev, Pobedy
Avenue, 56/1, office 115**

**LLC "Consulting group
"Образование и наука"**

**Ukraine, Kiev, Pobedy Avenue, 56/1,
office 115**

E-mail: info@eesa-journal.com,

<http://eesa-journal.com/>

**Representation of a scientific journal in
African countries:**

Republic of Angola

ADAMSMAT_SU_LDA,

**Sede: Rio Longa_ prédio Z11 Quarteirão Z,
N*23, Município: BELAS, província: LUANDA**

E_mail: Adamsmat@mail.ru

Contribuinte n* 5417331007

Tel:+244-929527658

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Байрачна О.К. АРХІТЕКТОНІКА МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	4
Быкова С.А., Шабаршина А.А. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В ЖИЛИЩНОЙ И КОММУНАЛЬНОЙ СФЕРАХ.....	9
Гринько Т.В., Мирошник Р.А. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	16
Kadyrova A.M Ongarova I.A INFLUENCE OF CULTURE ON ORGANIZATIONAL MANAGEMENT OF THE COMPANY.....	21
Колубай Я.С. СУЧАСНІ ДОСЛІДНИЦЬКІ ПІДХОДИ ЩОДО КООПЕРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	28
Комаров М.В., Комарова Ю.С. ПОЛИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	32
Малахова Ю.А. ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	36
Никитенкова М.А. АМЕРИКАНСКИЕ ФОРМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ	41
Предборский В.А., Кунцевич В.П. УГРОЗА УСИЛЕНИЯ ВНЕШНЕГО ТЕНЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫМИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАТИЕЙ.....	49
Ралко О.С. ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КЕРІВНИХ КАДРІВ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	56
Сакун А.А., Алмазоов Р.Р., Черняева Е.О. ФОРМИРОВАНИЕ ИНСТИТУТА КСО КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	62
Саркісян Г.О., Любаров Ю.Й. НОВІТНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОГО І СОЦІОКУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА РЕГІОНІВ УКРАЇНИ	66
Sytnyk H.V., Olesenko I.S. AGGRESSIVE POLICY OF FINANCING CURRENT ASSETS OF TRADE ENTERPRISES: DIAGNOSIS OF THREATS AND CONSEQUENCES.....	72

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Bairachna O.

*PhD of Department of Management and Innovation
Odessa National I. I. Mechnikov University*

ARCHITECTONICS OF THE MECHANISM OF FUNCTIONAL TRAINING OF MANAGEMENT STAFF IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Оксана Костянтинівна Байрачна

PhD кафедри менеджменту та інновацій ОНУ ім. І. І. Мечникова

АРХИТЕКТОНІКА МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Summary. The role of ensuring the effectiveness of personnel management in the activities of the enterprise is substantiated. The expediency of introduction of the organizational and economic mechanism for the purpose of increase of efficiency of personnel management is noted. The main approaches to the effectiveness of personnel management are described. The list of criteria for evaluating the effectiveness of personnel management is summarized. The structure of the mechanism of functional maintenance of efficiency of personnel management and its development is offered. The mechanism defines the goals, objectives and tools that ensure effective personnel management. The stages of formation of the mechanism of functional training of managerial personnel are allocated. The necessity of taking into account the laws of group efficiency is substantiated in the process of forming the mechanism of functional training of management personnel in the management system of the enterprise.

Анотація. Обґрунтовано роль забезпечення ефективності менеджменту персоналу в діяльності підприємства. Відзначено доцільність впровадження організаційно-економічного механізму з метою підвищення ефективності менеджменту персоналу. Охарактеризовано основні підходи до ефективності менеджменту персоналу. Узагальнено перелік критеріїв оцінювання ефективності менеджменту персоналу. Запропоновано структуру механізму функціонального забезпечення ефективності менеджменту персоналу та його розвитку. В рамках механізму визначено цілі, завдання та інструменти, які забезпечують ефективне управління персоналом. Виділено етапи формування механізму функціональної підготовки управлінського персоналу. Обґрунтовано необхідність врахування закономірностей групової ефективності у процесі формування механізму функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства.

Key words: *managerial staff, functional training, personnel management, enterprise, organization, mechanism, efficiency.*

Ключові слова: *управлінський персонал, функціональна підготовка, менеджмент персоналу, підприємство, організація, механізм, ефективність.*

Вступ. На сьогодні питання забезпечення ефективності менеджменту персоналу приділяється все більше уваги, так як в умовах глобальної інформаційної економіки саме персонал може стати найважливішим ресурсом для досягнення необхідних конкурентних переваг. Ефективне використання персоналу є основним резервом зростання обсягів виробництва будь-якого підприємства, регіону, країни в цілому. Актуальність даної проблеми полягає ще й в тому, що будь-яке сучасне підприємство, проіснувавши на ринку певну кількість часу, починає шукати шляхи поліпшення своєї роботи, резерви поліпшення використання персоналу. Однією з основних складових даного процесу є підвищення ефективності менеджменту персоналу за рахунок формування відповідного організаційно-економічного механізму.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню аспектів ефективності менеджменту персоналу на підприємстві з точки зору активізації

персоналу та розробки відповідного механізму присвячено наукові праці таких вчених, як: Л. Балабанова, Н. Гавкалова, Дж. Іванцевич, А. Кібанов, А. Крамаренко, В. Маслова, Б. Татулов та інших.

Мета статті. Незважаючи на накопичений науковий і практичний досвід з визначеної проблематики, залишаються актуальними питання щодо визначення змісту, порядку формування та реалізації організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу, вирішення яких дозволить підвищити результативність діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Організаційно-економічний механізм не може існувати як замкнена система, він є динамічною відкритою системою, яка враховує вплив множини внутрішніх та зовнішніх факторів, так як забезпечення ефективності промислового підприємства може гальмуватися або обмежуватися різними впливами та факторами.

Необхідно зазначити, що ефективність менеджменту персоналу доцільно розглядати як частину загальної ефективності підприємства в цілому. В залежності від того, як персонал виконує свої обов'язки, яким чином на підприємстві відбувається процес формування та використання інтелектуального та соціального капіталу, досягається відповідний рівень соціально-економічної ефективності менеджменту персоналу. Як зазначає А. Крамаренко, ефективність в галузі управління персоналом означає досягнення цілей підприємства шляхом використання працівників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) та при найбільш сприятливішому співвідношенні між результатами праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці) [1]. Тобто для визначення ефективності вченим пропонується розрахувати два показники: продуктивність та економічність праці. Тобто, за певних умов зростання одного показника може призводити до скорочення іншого, і навпаки.

У той же час, Д. Іванцевич і А. Лобанов стверджують, що оцінка ефективності менеджменту персоналу – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на визначення витрат і вигод, пов'язаних з програмами діяльності управління персоналом для співвіднесення їх результатів із підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства [2]. У даному визначенні враховуються три важливі аспекти визначення ефективності: два внутрішні фактори, а саме аналіз планових показників та врахування стратегічних аспектів діяльності; та зовнішній фактор – а саме результати діяльності підприємств-конкурентів. Такий багатоаспектний підхід до визначення з одного боку дозволяє врахувати широкий спектр факторів, що впливають на ефективність, але, у той же час, створює певні труднощі з пошуком необхідної достовірної інформації та безпосереднім розрахунком показника.

Також слід зауважити, що Б. Татулов при оцінці ефективності менеджменту персоналу враховує витрати на досягнення поставлених цілей [3]. Тобто, на відміну від Д. Іванцевича та А. Лобанова, основним та єдиним аспектом визначення ефективності менеджменту персоналу є рівень досягнення стратегічних цілей підприємства.

Крім того, необхідно приділити увагу основним підходам до ефективності менеджменту персоналу. Так, В. Маслова стосовно менеджменту персоналу виділяє три підходи [4]:

досягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально підібраного, навченого і мотивованого персоналу підприємства, сформованого в результаті реалізації обраної кадрової політики;

досягнення цілей, поставлених перед менеджментом персоналу, з мінімальними витратами коштів;

вибір найбільш ефективних методів управління, що забезпечують результативність самого процесу керування.

Найбільш доцільною в прикладному застосуванні є оцінка окремих напрямків роботи з персоналом (підсистем менеджменту персоналу), що дозволяє не тільки ідентифікувати витрати на персонал, але і достатньо точно визначити показники ефективності.

Щоб стверджувати, наскільки ефективна система менеджменту персоналу, необхідні певні критерії, які дозволяють зробити такий аналіз. Вибір тих чи інших критеріїв залежить від фактору керівництва (діяльність конкретно взятого керівника), колективного (трудова показники колективу), або індивідуального (особливості виконавців) фактору. Так, Б. Татулов на основі досліджень різних вчених-економістів виділяє дві групи критеріїв ефективності управління персоналом, а саме [5]: соціально-психологічні (задоволеність колективу, самооцінка колективу, мотивація персоналу, авторитет керівника) та економічні (дієвість, якість, нововведення, економічність, продуктивність і прибутковість). Тобто такі економічні критерії, як економічність, продуктивність і прибутковість певним чином, пов'язані з ефективністю витрат на персонал.

Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві, як будь-яка система управління, складається з керуючої (суб'єкти) та керованої (об'єкти) підсистем (рис. 1). Головними суб'єктами менеджменту персоналу на підприємстві є лінійні та функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для менеджменту персоналу інформацією, об'єктами можуть виступати наймані працівники, трудові колективи, структурні підрозділи, підприємство як єдине ціле.

Важливою складовою формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу є визначення його цілей:

організаційних, що включають формування організаційної структури та структури менеджменту персоналу, здійснення стабільних комунікаційних процесів між персоналом підприємства;

мотиваційних, що включають управління мотивацією поведінки персоналу, управління розвитком персоналу, зниження плинності персоналу, управління соціальним розвитком;

економічних, що включають підвищення ефективності праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення максимального прибутку та забезпечення високої соціальної ефективності функціонування;

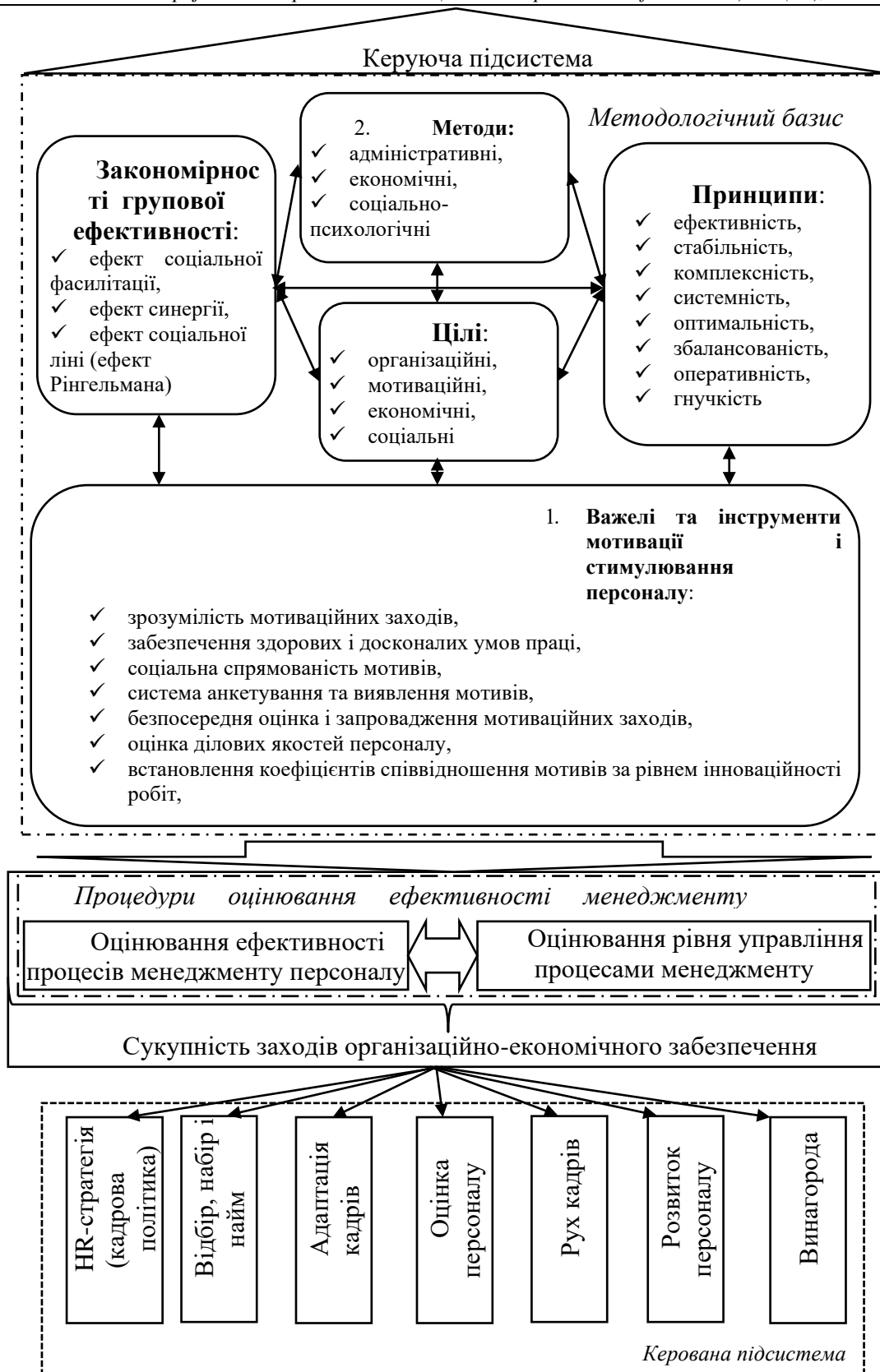


Рис. 1. Механізм функціонального забезпечення ефективності менеджменту персоналу та його розвитку

соціальних, що включають соціалізацію діяльності персоналу, корпоративність в управлінні, вирішення соціальних проблем.

Таким чином, основними завданнями механізму забезпечення ефективності

менеджменту персоналу підприємства є: формування дієвої кадрової політики; створення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві, що включає моральне та матеріальне заохочення; орієнтація підприємства на

інтелектуальний розвиток його персоналу; розвиток соціально орієнтованого управління на підприємстві; розробка чітко формалізованих кадрових документів тощо.

Для вирішення основних завдань організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу, необхідно дотримуватись конкретних принципів. Під принципами розуміються основні правила, норми і положення, якими повинні керуватись менеджери при формуванні та реалізації механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Аналіз наукової літератури дав змогу узагальнити та виокремити найважливіші принципи, врахування яких забезпечить дієвість механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу: ефективність, стабільність, комплексність, системність, оптимальність, збалансованість, оперативність, гнучкість. Визначені принципи передбачають досягнення економічного результату за рахунок нівелювання неефективних функціональних процесів, врахування різних форм, методів та засобів менеджменту персоналу, використання економічних механізмів і важелів, забезпечення балансу ресурсів та інтересів підприємства, здатність оперативно та конструктивно реагувати на зміни та змінюватися під впливом зовнішніх факторів середовища.

Необхідно акцентувати увагу, що аналіз існуючих класифікацій функцій управління дозволяє зробити висновок, що існують основні функції управління, які притаманні всім без виключення організаціям і системам управління та специфічні, які характерні та конкретизовані відповідно до об'єкта управління. Реалізація функцій і принципів менеджменту персоналу здійснюється шляхом застосування різних методів адміністративних, економічних, соціально-психологічних).

Функціонування механізму відбувається також за допомогою важелів та інструментів мотивації і стимулювання персоналу. Так, до перших слід віднести зрозумілість мотиваційних заходів, забезпечення здорових і досконалих умов праці, соціальну спрямованість мотивів та розробку і врахування продуманої системи покарань як деякого мотиву. Інструментами мотивації мають стати системи анкетування та виявлення мотивів, безпосередня оцінка і запровадження мотиваційних заходів, оцінка ділових якостей персоналу, встановлення коефіцієнтів співвідношення мотивів за рівнем інноваційності робіт, встановлення коефіцієнтів співвідношень мотивів за рівнем значущості професій.

Важелями стимулювання високопродуктивної діяльності персоналу мають бути комбінації різних стимулів задля досягнення певної мети, диференціація стимулів за різними категоріями і групами персоналу, а також за рівнями надання стимулів.

В результаті мотиваційних та стимулюючих дій персонал підприємства має працювати більш продуктивно, а отже, управління персоналом буде більш ефективним.

Формування механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу представлено у вигляді послідовної реалізації таких етапів: обґрунтування цілей і завдань кадрової політики підприємства; формування стратегії менеджменту персоналу, яка повинна корелювати з існуючою загальною стратегією підприємства; визначення необхідних інструментів мотивації та стимулювання персоналу, забезпечуючих складових механізму (нормативно-правове, ресурсне, інформаційне, організаційне, фінансово-економічне забезпечення), формулювання системи повноважень суб'єктів регулювання і їх функціональний розподіл; розробка та вибір сценаріїв розвитку персоналу підприємства.

Функціонування сучасних промислових підприємств представляє собою сукупність високоорганізованих видів діяльності, які потребують грамотної взаємодії різноманітних відділів, служб, підрозділів і персоналу. І ефективність менеджменту персоналу в першу чергу залежить від компетентної та чіткої організації колективної діяльності. Враховуючи наявність протиріч в стимулюванні підвищення продуктивності праці необхідним при формуванні механізму організаційно-економічного забезпечення є врахування закономірностей групової ефективності. Розуміння керівництвом основних ефектів і закономірностей групової ефективності, таких як: ефект соціальної фасилітації, ефект синергії, ефект соціальної лінії (ефект Рінгельмана), які детально описані у праці О. Євтихова [6], та їх раціональне застосування на практиці дозволить суттєво оптимізувати діяльність персоналу і підвищити її результативність.

Необхідно зазначити, що при формуванні політики навчання важливим моментом є врахування особливостей професійного розвитку різних категорій персоналу. У умовах вкрай необхідного скорочення витрат на персонал та заощадження коштів розділення персоналу на категорії полегшить розстановку пріоритетів відповідно до поставлених цілей бізнесу. Так, головними задачами навчання робочих є забезпечення безперервного виробничого процесу, суміщення професій, при цьому в контексті довгострокового виду навчання найбільш ефективним є навчання на робочому місці та освоєння професії, а при короткостроковому виді навчання – інструктажі, курси підвищення кваліфікації, стажування. Що стосується фахівців підприємства, то головними задачами його навчання є: впровадження нових технологій; удосконалення професійних навичок; розширення зон відповідальності; формування резерву. Для цього при довгостроковому навчання ліпше реалізовувати програми підвищення кваліфікації, другу вищу освіту, сертифікаційні курси, а при

короткостроковому – стажування, лекції, семінари, тренінги, конференції.

Погоджуючись з думкою науковця-експерта в цій сфері Н. Гавкаловою [7,8] стосовно того, що ефективність менеджменту персоналу як провідна концепція сьогодення вимагає від управлінського персоналу знання основних законів, закономірностей та принципів управління, вміння використовувати інструментарій менеджменту персоналу, який включає функції, методи, засоби, усвідомлення провідної ролі знань у процесі формування професійно-кваліфікаційних та компетентнісних характеристик персоналу, акцентуємо увагу, що сприйняття працівників як власників синтезованого капіталу підтверджує припущення, що лише знання персоналу є тим активом, управління яким сприятиме забезпеченню як ефективності менеджменту персоналу, так і прибутковості підприємства. При цьому слід пам'ятати, що головний обов'язок керівництва полягає у створенні середовища та умов, при яких підлеглі зможуть виконувати свою роботу настільки ефективно, наскільки дозволяють їх здатності.

Механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу повинен обов'язково включати керуючу та керовану підсистему, перша з яких представлена HR-відділом, лінійними та функціональними керівниками при узгодженні прийняття рішень із вищим керівництвом та профспілками, а друга представлена процесами менеджменту персоналу, які детально обґрунтовано та описано в попередніх підрозділах роботи, що забезпечують безперервний процес залучення до підприємства кадрів відповідного рівня кваліфікації та у потрібній кількості для належного протікання виробничого процесу з метою досягнення цілей створення підприємства, створення належних умов для роботи працівників, забезпечення їх адаптації, руху, розвитку та винагороди. Сутність управлінського впливу в рамках даного механізму передбачає обґрунтування доцільних заходів у формі проектів, програм, дій, що є змістом організаційно-економічного забезпечення, які мають бути впроваджені у підсистемі менеджменту персоналу шляхом прийняття управлінських рішень, які повинні базуватися на відповідному методологічному базисі та процедурах оцінювання ефективності менеджменту персоналу, які об'єднують як діагностику функціонування процесів менеджменту персоналу, так і рівня управління цими процесами. Відповідно в рамках механізму передбачається співставлення результатів оцінювання ефективності процесів та рівня управління ними для обґрунтування заходів належного та необхідного організаційно-економічного забезпечення.

Якщо рівень управління процесом вищий ніж рівень ефективності його протікання то необхідно звернути увагу на чинники які обумовлюють низькі значення показників що пов'язано із функціонування керованої підсистеми яка в свою чергу залежить від функціонування інших підсистем діяльності підприємства. В протилежній ситуації, коли рівень управління відстає від ефективності протікання відповідного процесу, доцільно зосередити увагу на організації діяльності керуючої підсистеми. В разі відповідності між зазначеними рівнями необхідно реалізовувати комплекс заходів як щодо вдосконалення управлінського впливу з боку керуючої системи так і організації протікання процесів менеджменту персоналу.

Висновки. Таким чином, організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності менеджменту персоналу включає всю сукупність взаємопов'язаних форм, методів, засобів впливу на процеси системи менеджменту персоналу з метою здійснення підтримуючої та регулюючої діяльності керівництвом, що спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства. Від стабільності функціонування та розвитку механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу залежить повнота реалізації загальної стратегії підприємства.

Список літератури.

1. Крамаренко А. В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; М-во освіти і науки України, Держ. вищий навч. закл. «Нац. гірн. ун-т». Донецьк, НГУ, 2014. 20 с.
2. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. Москва : Дело, 2006. 453 с.
3. Татулов Б. Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом. URL: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/21.shtml>.
4. Маслова В. М. Управление персоналом. Москва : Юрайт, 2015. 492 с.
5. Шершнева З. Е., Оборська С. В. Стратегическое управление. Киев : КНЭУ, 1999. 384 с..
6. Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика. Санкт-Петербург: Речь, 2010. 319 с.
7. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування : наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.
8. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управление эффективностью менеджменту персоналу: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 296 с.

УДК: 332.871.3
ГРНТИ: 75.29.01
75.31.01

S.A. Bykova
*Director of the Interregional Public Organization
"Informatization of Housing and Communal Services"
Russian Federation, Khabarovsk.*
A.A. Shabarshina
*Master of Economics, Far Eastern State University
Railways, Russian Federation, Khabarovsk*

IMPROVING PRICING STRATEGY IN HOUSING AND COMMUNAL AREAS

Быкова С.А.
*Директор межрегиональной общественной организации
«Информатизация ЖКХ»,
РФ, г. Хабаровск.*
Шабаршина А.А.
*магистрант кафедры «Экономика»,
Дальневосточный государственный университет путей сообщения,
РФ, г. Хабаровск*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В ЖИЛИЩНОЙ И КОММУНАЛЬНОЙ СФЕРАХ

Summary. Theoretical and practical aspects of the housing and utilities pricing strategy have been investigated. Practical examples of economically reasonable tariff are given. An option for improving the price strategy in the housing and communal spheres has been proposed.

Аннотация. Исследованы теоретические и практические аспекты стратегии ценообразования на жилищные и коммунальные услуги. Приведены практические примеры экономически обоснованного тарифа. Предложен вариант совершенствования ценовой стратегии в жилищной и коммунальной сферах.

Key words: pricing strategy, economically sound tariff, housing services, utilities.

Ключевые слова: стратегия ценообразования, экономически обоснованный тариф, жилищные услуги, коммунальные услуги.

В настоящее время люди, столкнувшись с пандемией Covid-19, вынуждены находиться дома значительную часть своего времени. В этой связи население, которое проживает в многоквартирных домах так или иначе стало чаще вовлекаться в процессы, связанные с предоставлением жилищных и коммунальных услуг. Такой интерес вызван не только качеством предоставляемых услуг, но и их ценообразованием.

Разработанные стратегии ценообразования в строительной и жилищно-коммунальной сферах Российской Федерации претерпевают ряд изменений, что обусловлено не только динамично меняющейся отраслью, но и экономической ситуацией в мире.

Стратегия ценообразования подразумевает возможный уровень, направление, скорость и периодичность изменения цен в соответствии с рыночными целями компании. [1]

За последние годы Правительством РФ были приняты меры по регулированию цен и тарифов на оплату жилищных и коммунальных услуг.[2]

Административное регулирование состоит в том, что органы местного самоуправления имеют право самостоятельно устанавливать цены на жилищные и коммунальные услуги для населения, основываясь на оценке реальных доходов граждан

и затрат, необходимых для содержания работоспособности систем инженерно-энергетического жизнеобеспечения населенных пунктов.

Уполномоченным административным органом для установления тарифов в Российской Федерации является Региональная энергетическая комиссия, которая создается и действует на основании законодательства в каждом из субъектов нашей страны.

В Федеральном законе «Об общих принципах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса», который входит в пакет жилищных реформ, нет точных цифр, которые определяли бы стоимость или себестоимость затрат. В документе только предлагается установить фиксированные и максимальные тарифы.

Правительством РФ было разработано Постановление Правительства РФ «О федеральных стандартах оплаты жилья и коммунальных услуг и порядке возмещения расходов на капитальный ремонт жилья на 2005 г.». В данном документе для каждого субъекта РФ установлен фиксированный федеральный стандарт предельной стоимости предоставляемых жилищно-коммунальных услуг в расчете на 1 кв. м общей площади жилья в месяц.

На наш взгляд, это Постановление требует доработки норм и тарифов, установленных федеральными стандартами, с привлечением более опытных специалистов и экспертов с целью установки цен и стоимости услуг, реально отражающих затраты и себестоимость компаний жилищно-коммунального хозяйства.

В европейских странах применяется нормативно-затратный метод, который в России не используется. Он подразумевает такой порядок образования цен, где каждая единица затрат (воды, газа, ТКО, тепла, электроэнергии) имеет четко фиксированную стоимость без учета метража и квадратных метров, количества жильцов или времени года. Цены устанавливаются не производителями услуг, а независимой государственной экспертной комиссией. В самом начале определяются нормы расходования каждого вида услуг (например, норму расхода воды, газа, электроэнергии, норматива накопления ТКО). Тарифы считают с учетом 100% покрытия реальной себестоимости предоставляемых услуг в рамках нормы расходов по каждому виду услуг. Таким образом, устанавливаются небольшие и приемлемые цены в пределах нормативных затрат. Для тех, кто превышает нормы расходования, назначают уже другие тарифы и расценки. На сверхнормативные затраты устанавливаются более высокие тарифы.

Для применения данного метода ценообразования в России необходимо внедрить систему учета и фиксации всех затрат и услуг (водозамеры, газосчетчики, нормативы накопления ТКО исходя их количества проживающих и т. д.) и перейти от предварительно-плановых изыманий денег к новой форме оплаты — по фактическим затратам, исходя из дифференцированных цен и тарифов, что уже постепенно стало внедряться.

Несмотря на все многообразие теоретических стратегий ценообразования на услуги ЖКХ, которые изложены выше (на коммунальные услуги ресурсоснабжающих организаций), в практической деятельности сферы ЖКХ РФ, а именно на предприятиях (УК, ТСЖ, ЖСК) возникает ряд особенностей, связанных с формированием экономически обоснованного тарифа, который был бы понятен собственникам жилых и нежилых помещений МКД, а также имел экономически обоснованный расчет в качестве инструментария для предприятий сферы ЖКХ и вышестоящих органов.

В соответствии с проектом стратегий развития жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации на период до 2035 года существует ряд методов финансового оздоровления ЖКХ, которые приведены на рисунке 1. [3]



Рисунок 1– Методы финансового оздоровления ЖКХ

В качестве оздоровительных мер для жилищно-коммунального комплекса предлагается разработать эффективную ценовую стратегию,

которая базируется на расчете тарифа. В настоящее время тариф, представленный на рисунке 2, состоит из тарифов на коммунальные и жилищные услуги.



Рисунок 2 – Действующая стратегия ценообразования на услуги ЖКХ

Указанные на рисунке 2 тарифы на коммунальные услуги регулируются и контролируются государством. [4]

Тарифы на жилищные услуги, как и собственно состав жилищных услуг в том или ином доме, предлагаются самой управляющей компанией и должны утверждаться самими жильцами на общем собрании собственников квартир.

В связи с тем, что тарифы на коммунальные услуги контролируются государством, то в данной статье мы предлагаем рассмотреть стратегию ценообразования на жилищные услуги, которые в соответствии с ЖК РФ претерпевают ряд изменений. В соответствии с ЖК РФ собственники жилых и нежилых помещений МКД на общем собрании утверждают общим голосованием тариф на оказываемые услуги, а также могут выбирать и

контролировать эти услуги. На основании этого предлагается в качестве действенного механизма ценообразования произвести расчет экономически обоснованного тарифа.

Из приведенного выше рисунка 3 для расчета на конкретные услуги предлагается произвести наиболее подробную детализацию конкретного вида услуг.

Форма детализации для расчета конкретного вида услуг представлена в таблице 1.

Из таблицы 1 следует, что в предлагаемом расчете для экономически обоснованного тарифа сумма какой либо услуги в месяц будет складываться из объема и периодичности её предоставления, а также цены, которая будет основываться на следующих типах расчетов предоставляемых услуг и оказываемых работ:



Рисунок 3– Предлагаемая стратегия ценообразования на услуги ЖКХ

Детализированный расчет экономически обоснованного тарифа по оказанию услуг и выполнению работ в МКД

№ п/п	Наименование услуги	Объем	Единицы измерения	Цена	Основание (нормативные акты)	Периодичность	Сумма в месяц	Сумма в год	Тариф
1

1. Услуги специализированных организаций (производится на основании договора):

- обслуживание приборов учета «АИТП»;
- технический осмотр вентиляции;
- дератизация, дезинсекция;
- техническое обслуживание лифтов;
- техническое обслуживание газового оборудования и т.п.

2. Обслуживающие организации (расходы на фонд оплаты труда на основании калькуляции):

2.1. Содержание инженерного оборудования:

- техническое обслуживание инженерного оборудования;

- техническое обслуживание инженерного электроснабжения и т.п.

2.2. Содержание конструктивных элементов (осмотр, устранение неисправностей, подготовка к сезонной эксплуатации).

2.3. Санитарное содержание общего имущества МКД:

- уборка придомовой территории;
- уборка помещений общего пользования;
- уборка мусоропровода и т.п.

3. Дополнительные услуги:

- эксплуатация систем видеонаблюдения (на основании договора);

- услуги консьержа (на основании калькуляции) и т.п.

4. Услуги банков, РКЦ, ВЦ (размер платежей составляет определенный процент с суммы).

Наиболее затратными статьями из жилищных услуг являются «оказание услуг» и «выполнение работ по ремонту МКД», а именно по текущему и капитальному ремонтам, поэтому ниже в таблице 2 представлен пример детализации расчета по текущему и капитальному ремонтам МКД.

Таблица 2

Пример детализации расчета по текущему и капитальному ремонтам МКД

№ п/п	Состав элементов общего имущества	Единицы измерения	Объем на МКД	Объем, требуемый ремонт	Степень аварийности	Приоритетность	Основание (смета, ТЕР, ФЕР, ТЕРФ)	Сумма	Срок сбора средств	Срок выполнения	Тариф
1

На основании ст. 166 ЖК РФ аккумуляция средств на капитальный ремонт может осуществляться:

- на основании открытия счета региональным оператором (фонд капитального ремонта);
- на основании открытия специального счета управляющей компании;
- при непосредственном управлении.[5]

Управляющие компании, ТСЖ, ЖСК, которые имеют свой специальный счет, выполняют работы по капитальному ремонту на основании ВСН 58-88 (р) [6].

Составление подробных детализированных расчетов, представленных в таблицах 3.2-3.3, имеет для собственников жилых и нежилых помещений МКД, а также управляющей компании ряд преимуществ:

- ясность для собственников как принять работы и их оплатить;
- ясность для УК и собственников;
- снижение количества жалоб;
- снижение количества штрафов;
- основания для мотивирования действий УК (аккумуляция средств; не выполнение работ,

невыворачиваемых собственниками; снижение объема ил периодичности услуг);

- собственники могут самостоятельно выбирать состав услуг, их объем, периодичность, срок выполнения, в следствие, влиять на тариф.

В соответствии со ст. 44 ЖК РФ собственники жилых и нежилых помещений МКД имеют право общим голосованием выбрать способ управления МКД, а так же на основании ст.156 и 158 ЖК РФ принять решение об утверждении сметы затрат на оказание услуг и выполнение работ. А именно: выбрать те необходимые услуги и работы, которые они считают наиболее важными и своевременными, но основываясь на требованиях действующего законодательства и других нормативно-законодательных актов [5].

Например: если собственники считают, что им не нужна частая уборка придомовой территории и мест общего пользования, а им требуется такой вид работ как утепление стен, который относится к капитальному ремонту МКД. Допустим, панельный дом 1980-х годов постройки нуждается в ремонте (имеются промерзания стен), собственники жалуются на холод (низкая энергоэффективность)

и соответственно вынуждены дополнительно в свою очередь увеличивает затраты на включать отопительные приборы к уже электроэнергию и негативно сказывается на имеющимся радиаторам в холодное время года, что социальной напряженности населения.



Рисунок 4 – Размер экономически обоснованного тарифа за жилищные услуги, предлагаемый УК, для МКД-121 серии, (9-ти этажного дома, 1976 года постройки)



Рисунок 5 – Размер экономически обоснованного тарифа за жилищные услуги, принятый на общем собрании собственниками, для МКД -121 серии, (9-ти этажного дома, 1976 года постройки)

В качестве экономически обоснованного тарифа был приведен пример расчета по МКД, итоговые значения которого представлены на рисунке 5.

Исходя из рисунков 4 и 5 можно сделать вывод, что итоговая сумма тарифа за жилищные услуги МКД-121 серии, (9-ти этажного дома, 1976 года постройки) за месяц не изменилась и составила 42,06 руб. за м²/мес., однако

произошло перераспределение денежных средств на более важные, по мнению собственников, работы и услуги.

В статье «Содержание конструктивных элементов» произошли следующие изменения: в связи со снижением объема выполняемых работ

снизились затраты на содержание кровли – 0,21 руб. за м²/мес., затраты на плотницкие работы – 0,36 руб. за м²/мес., штукатурные работы – 0,26 руб. за м²/мес., затраты на остекление мест общего пользования – 0,35 руб. за м²/мес. а также затраты на молярные работы – 0,28 руб. за м²/мес., столярные работы – 0,33 руб. за м²/мес. Прочие работы также уменьшились и составили 0,06 руб. за м²/мес. При таких изменениях статья «Содержание конструктивных элементов» обходится собственникам жилых и нежилых помещений МКД в 1,87 руб. за м²/мес.

В статье «Содержание внутридомовых инженерных систем» произошли следующие изменения: затраты на содержание внутридомовых

инженерных систем тепло-, водоснабжения, водоотведения снизились и составили 1,52 руб. за м²/мес., затраты на содержание внутридомовых инженерных систем электроснабжения также снизились и составили 0,2 руб. за м²/мес. Данное уменьшение произошло под влиянием снижения объема оказываемых услуг. При таких изменениях статья «Содержание внутридомовых инженерных систем» обходится собственникам жилых и нежилых помещений МКД в 3,12 руб. за м²/мес.

В статье «Эксплуатация лифтов» произошли следующие изменения: собственники МКД решили полностью отказаться от услуги «Диагностика лифтов», в связи с чем затраты на эксплуатацию лифтов составили 2,53 руб. за м²/мес.

В статье «Санитарное содержание общего имущества МКД» произошли следующие изменения: затраты на уборку придомовой территории сократились в связи со снижением объема оказываемых услуг и составили 1,52 руб. за м²/мес., затраты на уборку помещений общего пользования уменьшились под влиянием сокращения объема и периодичности оказываемых услуг и составили 0,48 руб. за м²/мес. Затраты на уборку мусоропровода также сократились и составили 0,17 руб. за м²/мес., что обуславливается снижением объема и периодичности оказываемой услуги. При таких изменениях статья «Санитарное содержание общего имущества МКД» обходится собственникам жилых и нежилых помещений МКД в 3,57 руб. за м²/мес.

Статья «Услуги и работы специализированных организаций» потерпела следующие изменения: собственники МКД отказались от услуг «Изготовление технического паспорта на МКД»,

«Проверка теплосчетчика», «Калибровка теплосчетчика», «Автоматическое снятие показаний электрической энергии с ИПУ, ОДПУ», а также «Эксплуатация системы видеонаблюдения». Снизился объем услуги «ТО внутридомового газового оборудования (ВДГО)», в связи с чем затраты по данной статье составили 0,46 руб. за м²/мес. Также произошло снижение затрат на услугу. В связи с вышеперечисленными изменениями затраты по статье «Услуги и работы специализированных организаций» составляют 8,56 руб. за м²/мес.

Экономия, полученная путем снижения объема, периодичности или полного отказа от услуг, составила 8,78 руб. за м²/мес., что в год составит 522 716,93 руб. На общем собрании собственники жилых и нежилых помещений МКД приняли решение перераспределить данные денежные средства на необходимые им услуги. А именно: «Снятие показаний электрической энергии обходчиками с ИПУ, ОДПУ» - 0,21 руб. за м²/мес., «Утепление стен» - 6,64 руб. за м²/мес., «Ремонт системы горячего водоснабжения» - 1,18 руб. за м²/мес. и «Ремонт системы холодного водоснабжения» - 1,06 руб. за м²/мес. Таким образом, сумма тарифа в месяц осталась неизменной и составила 42,06 руб./м², однако собственникам жилых и нежилых помещений МКД стали оказываться необходимые услуги, которые они выбрали самостоятельно.

На основании представленного примера расчета экономически обоснованного тарифа, на рисунке 6 представлены цели и задачи предлагаемой стратегии ценообразования.

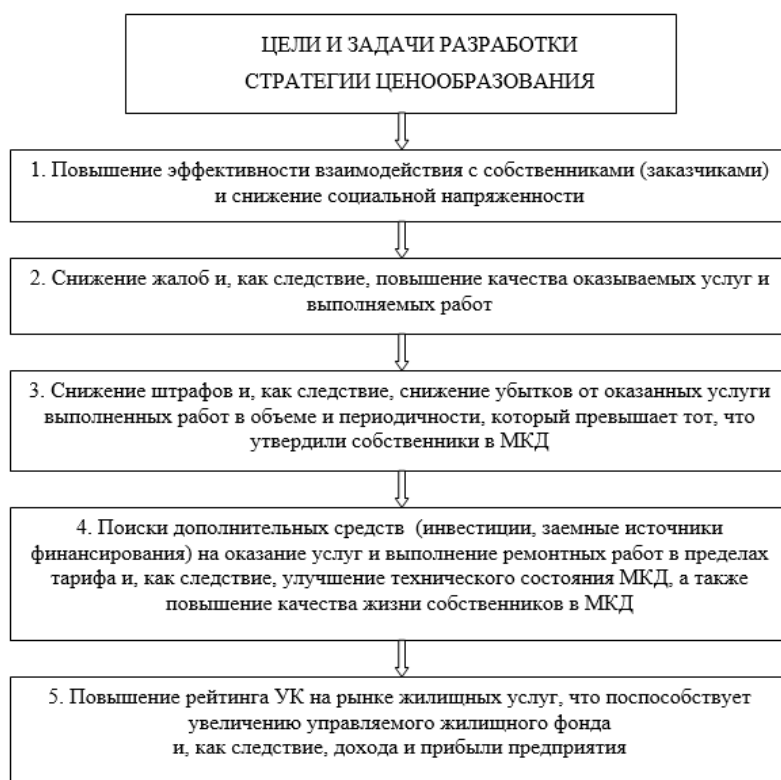


Рисунок 6 – Цели и задачи стратегии ценообразования

Данную методику расчета предлагается взять за основу для одного из модулей автоматизированной информационной системы (АИС) «ГИС МКД» для автоматизированного расчета экономически обоснованного тарифа (для обоснования тарифа в данный модуль будут входить все необходимые регулярно обновляющиеся нормативно-правовые акты). [7-9]

Прозрачность выработанной стратегии ценообразования в коммунальной и жилищной сферах, а так же заинтересованность всех взаимодействующих сторон приведет к снятию общественной напряженности и улучшению благополучия населения.

Список литературы:

1. Стратегия ценообразования. URL: <https://economy-gu.info/info/10322/>
2. Ряховская А.Н. Тарифная и ценовая политика в жилищной и коммунальной сферах. Монография / А.Н. Ряховская, Ф.Г. Таги-Заде. - М.: НИЦ ИНФРА-М. - 2015. - 124 с.
3. Стратегию развития жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2035 года. Проект. URL: <https://www.gkhrazvitie.ru/media/174784/proekt-strategii-razvitiya-zhkh-do-2035-goda.pdf>
4. Как формируются цены, тарифы, размеры платы за жилищно-коммунальные услуги. / URL: <http://izhcommunal.ru/publ/2-1-0-12>
5. Жилищный кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 29.12.2014 №188-ФЗ (ред. от

28.12.16) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2017) / СПС «Консультант Плюс».

6. Ведомственные строительные нормы 58-88 (р). Положение об организации и проведении реконструкции, ремонта и технического обслуживания зданий, объектов коммунального и социально-культурного назначения. URL: <http://docs.cntd.ru/document/871001224>

7. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2017610959 «Автоматизированная информационная система «Гарант интеграции систематизированных многоквартирных домов» (АИС «ГИСМКД») от 19.01.2017 г. Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент). Правообладатель: Быкова С.А.

8. Быкова С.А., Шабаршина А.А. Автоматизированная информационная система как инновационный инструмент расчета тарифов в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Межвузовская 75-я юбилейная студенческая научно-практическая конференция «Научно-техническому и социально-экономическому развитию Дальнего Востока России – Инновации молодым», – Хабаровск, - Изд-во ДВГУПС, - 2017, Т. 2., С. 220.

9. Быкова С.А., Шувалова С.Н. Инновационные инструменты при планировании и оптимизации расходов для выполнения работ по капитальному ремонту многоквартирных домов. Недвижимость: экономика, управление, - № 1, 2017 г., С. 43-46.

Tatyana Grynko

*doctor of Economics, professor, Dean of the Faculty of Economics
Dnipro National University named after Oles Honchar*

*Rodion Myroshnyk
student*

Dnipro National University named after Oles Honchar

THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF TRADE ENTERPRISE STRATEGY DEVELOPMENT MANAGEMENT MECHANISM

Гринько Тетяна Валеріївна

*доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки
Дніпровський національний університет імені Олеса Гончара*

*Мирошник Родіон Андрійович
студент*

Дніпровський національний університет імені Олеса Гончара

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Summary. The article considers the main approaches to the interpretation of the content and essence of the economic categories "enterprise development", "enterprise development strategy". It is proposed to manage the development strategy of the enterprise on the basis of an appropriate mechanism. The Balanced Scorecard (BSC) is considered as an important tool for managing the development strategy of a trading company. The strategic map of management of strategy of development of the trading enterprise is constructed.

Анотація. В статті розглянуто основні підходи до трактування змісту та сутності економічної категорій «розвиток підприємства», «стратегія розвитку підприємства». Запропоновано управління стратегією розвитку підприємства здійснюватись на основі відповідного механізму. Розглянуто збалансовану систему показників (BSC) як важливий інструмент управління стратегією розвитку

торгівельного підприємства. Побудовано стратегічну карту управління стратегією розвитку торговельного підприємства.

Key words: development, development strategy, management mechanism, trading company, strategic map, Balanced Scorecard

Ключові слова: розвиток, стратегія розвитку, механізм управління, торговельне підприємство, стратегічна карта, збалансована система показників

Постановка проблеми. В сучасних умовах великого значення набуває стратегічне управління розвитком підприємств усіх галузей діяльності, в тому числі сфери торгівлі. Це обумовлено нестабільністю зовнішніх та внутрішніх умов функціонування суб'єктів господарювання, загостренням конкурентної боротьби на внутрішньому і зовнішніх ринках, що спонукає підприємства до пошуку дієвих засобів управління, націлених на забезпечення економічного зростання. Отже, не втрачають актуальності наукові дослідження спрямовані на формування та науково-теоретичне обґрунтування механізмів управління стратегією розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Науково-теоретичні дослідження різних аспектів управління стратегіями розвитку підприємств проводили як закордонні так і вітчизняні науковці, зокрема, Л.П. Артеменко, В.А. Власенко, Ю.В. Гончаров, І. Денисюк, Р.М. Захарчин, А.В. Золотаревський, С.М. Клименко, В.М. Кобелев, О.І. Кузьмак, В.В. Македон, Ю.С. Погорелов, С.М. Ступчук, О.В. Тур, М.В. Хацер та інші.

Виділення невирішених раніше часток загальної проблеми. В наукових працях розглянуто сутнісний зміст стратегії розвитку, її особливості та узгодженість із іншими стратегіями та загальною стратегією підприємства, фактори, що обумовлюють управлінські рішення в процесі формування та обґрунтування стратегії розвитку. Значну увагу науковцями приділено розробці підходів до класифікації стратегій розвитку підприємства за різними ознаками та для різних цілей. Однак, незважаючи на доволі широке дослідження даної проблематики, не достатньо вивченими залишаються галузеві особливості управління стратегіями розвитку підприємств, в тому числі в сфері торгівлі.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні підходів до формування механізму управління стратегією розвитку торговельних підприємств з урахуванням їх галузевих особливостей.

Виклад основного матеріалу. В наукових джерелах термін «розвиток підприємства» почали використовувати у п'ятдесятих роках минулого сторіччя. Перші інтерпретації даної категорії зводились до уявлення розвитку підприємства як специфічної стратегії системних змін, націлених на підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом вдосконалення процесів управління.

Тракуванню та визначенню змісту дефініції «розвиток підприємства» приділено значну увагу як закордонними так і вітчизняними науковцями. При дослідженні даного питання, більшість вчених підходять до власної інтерпретації через визначення категорії розвиток, спираючись на такі

його визначення як «процес закономірних змін, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого» [1, с. 962], «процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення її структури і складу, в результаті чого підвищується ефективність її функціонування» [2, с. 62], «якісна зміна складу зв'язків і функціонування системи» [3, с. 98], тощо. Тобто «розвиток» розглядається як процес трансформації одного якісного стану до іншого, причому вищого, кращого або трактується якісна зміна. При цьому, науковці схилиються до думки про те, що процес змін є не тільки динамічним, але й тривалим у часі, а отже й результати розвитку стають помітними через певний період часу. Таким чином, на основі узагальнення існуючих визначень категорії «розвиток підприємства» можна запропонувати наступне трактування – це процес позитивної зміни якісних характеристик та досягнення кількісних параметрів економічної системи, за рахунок чого підприємство отримує соціально-економічний ефект в поточному та довгостроковому періодах.

Так як результати розвитку підприємства здебільшого проявляються в довгостроковому періоді, управління розвитком слід здійснювати на основі стратегічного підходу. Навіть розглядаючи зміст категорій «розвиток» і «стратегія» можна помітити тісний зв'язок між ними. Так, стратегія є інструментом розвитку, а розвиток – результатом реалізації стратегії. Зважаючи на це в сучасному менеджменті «стратегія розвитку підприємства» - це економічна категорія, до якої прикута пильна увага як науковців теоретиків так і управлінців-практиків.

Ефективне управління стратегією розвитку підприємства необхідно здійснювати, враховуючи його сферу діяльності та галузеві особливості функціонування. Підприємства торгівлі, з огляду на галузеву приналежність мають особливості розвитку, які обумовлені складним комплексом взємопов'язаних факторів, як зовнішніх (політичних, правових, соціально-поведінкових, галузевих, загальноекономічних) так і внутрішніх (матеріально-технічних, торговельно-технологічних, фінансових, організаційних). Зважаючи на галузеві особливості торговельних підприємств, стратегією їх розвитку можна вважати здатність провадити ефективну господарську діяльність у відповідності до визначених цілей за умови раціонального використання ресурсів, врахування платоспроможного попиту та зростаючих потреб споживачів, можливість адаптації до мінливих ринкових умов та забезпечення конкурентних переваг на споживчому ринку [4, с.21].

Управління стратегією розвитку є

передумовою забезпечення високої результативності господарської діяльності торговельного підприємства, забезпечення його конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності, тож потребує певної уваги з боку управлінців. Ефективність управління стратегією розвитку торговельного підприємства напряму залежить від розв'язання наступних завдань:

- визначення напрямів стратегічного розвитку;
- визначення параметрів та критичних точок розвитку;
- оцінка альтернативних стратегій розвитку підприємства;
- прогнозування результатів реалізації стратегії розвитку.

Стратегія розвитку підприємства – це одна із стратегій, управління якою здійснюють на основі формування певних механізмів.

У загальному розумінні механізмом є «внутрішній пристрій; система, спосіб певного виду діяльності; сукупність станів і процесів, із яких складається будь-яке явище» [5, с 98]. Найбільш прийнятним, з представлених у науковому просторі, трактуванням механізму в контексті управлінських дій вважаємо представлене Ю. Д. Куневим, який зазначає, що у вузькому розумінні механізм управління є статичною єдністю певних структурних елементів, що здійснюють функцію інструментарію в процесі організації і реалізації управлінських дій. У широкому сенсі механізм управління - це «інструментарій впливу на управлінську інформацію, яка забезпечує динаміку, реальне функціонування усієї статичної єдності елементів» [6].

Таким чином, механізмом управління будь-яким об'єктом можна вважати складну і відносно

самостійну структурно-логічну систему, яка складається з необхідної кількості елементів, що взаємопов'язані між собою.

В наукових джерелах представлено безліч різних видів механізмів управління, які умовно розділяють на три основні групи: за призначенням цілями та методами (фінансовий, економічний, організаційний, організаційно-економічний, господарський, адаптаційний, мотиваційний, інноваційний, інші); залежно від об'єкта, на який спрямовані управлінські дії (стратегією, персоналом, капіталом, конкурентоспроможністю, витратами, діяльністю, прибутком, інші) та за впливом на стан системи (забезпечення, стимулювання, формування, контролю, реалізації, розвитку, оптимізації, функціонування, інші) [7, с. 88].

Основною метою формування механізму управління стратегією розвитку підприємства є забезпечення необхідних організаційно-економічних умов для успішної реалізації мети управління розвитком.

Механізм управління стратегією розвитку підприємства націлений на виконання аналітичної функції, а саме діагностики і систематизації отриманої інформації про середовище функціонування підприємства, комплексна оцінка потенційних можливостей підприємства для реалізації стратегії розвитку.

Формування механізму управління стратегією розвитку торговельного підприємства доцільно розпочинати з визначення структурних елементів, які передбачається включити до його складу. Бачення механізму управління стратегією розвитку торговельного підприємства як двоблокового, що включає блок управлінської діяльності та блок процесу управління, дозволило виділити ті структурні складові, які можна є необхідними для побудови механізму (рис.1.)



Рисунок 1 – Складові механізму управління стратегією розвитку торговельного підприємства (авторська розробка)

Концептуальними складовими механізму управління стратегією розвитку торговельного підприємства, на яких ґрунтується формування

стратегії розвитку, є «Мета та завдання управління стратегією розвитку», Ключові властивості розвитку», «Критерії оцінки розвитку». По суті

зазначені складові формують концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства.

Основною метою стратегічного розвитку є максимізація соціально-економічної ефективності господарської діяльності та зростання конкурентоспроможності у поточному і довгостроковому періодах, на основі стратегічних змін. Для досягнення головної мети необхідно забезпечити виконання наступних завдань:

- забезпечити стратегічний розвиток в позитивному векторі;
- забезпечити довготривалі конкурентні переваги та життєздатність підприємства;
- забезпечити високу економічну ефективність стратегічних змін;
- забезпечити раціональне використання усіх видів ресурсів;
- сформувати резерви для впровадження стратегічних змін.

Застосування інструментарію управління стратегією розвитку потребує визначення його ключових властивостей, які полягають в незворотності, закономірності, впорядкованості, відновлені, довго тривалості, гнучкості, процесному характері, інерційності.

Критерії розвитку необхідно визначити як орієнтир формування головної мети та показники оцінки результативності її досягнення. В якості цілеспрямованого орієнтира критеріями стратегічного розвитку можна вважати рівень фінансово-економічної ефективності господарювання, реальну життєздатність та рівень конкурентоспроможності. З метою оцінки результативності досягнення головної мети необхідно формувати систему показників, які слід застосовувати в процесі управління на етапі моніторингу реалізації стратегії розвитку.

Управління стратегією розвитку необхідно здійснювати на основі додержання універсальних та специфічних принципів: системності, наукової обґрунтованості, гнучкості, динамічності, оптиміальності, цілеспрямованості, альтернативності, інтегрованості, адаптивності, довготривалості, тощо.

1. Обов'язковим елемент механізму управління стратегією розвитку підприємства - функції управління, які бувають загальними (планування, організація, мотивація, координація, облік, контроль), так і конкретними, коли види управлінської діяльності спрямовані на конкретний об'єкт управління. Конкретні функції управління стратегією розвитку за складом і змістом носять індивідуальний характер та визначаються для кожного торговельного підприємства в залежності від особливостей його функціонування.

2. Важливими елементами механізму є методи, важелі та інструменти управління. В сучасному менеджменті використовують адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління. В процесі управління стратегією розвитку торговельного підприємства з огляду на галузеву приналежність та специфіку об'єкта управління доцільним є використання економічних та соціально-

психологічних методів з тяжінням до переваги перших. Застосування адміністративних методів є не тільки нераціональним, але й в більшості випадків неможливим. На основі застосовуваних методів необхідно визначити важелі управління, які виконують мотиваційну роль та сприяють ефективній реалізації сформованого механізму.

3. Значущим складовим елементом механізму є інструменти управління, які повинні відповідати наміченим цілям, завданням, методам та технологіям управління.

4. В другому блоці механізму управління стратегією розвитку торговельних підприємств представлено процес управління стратегією розвитку, який поділено на сім етапів. В науковому просторі значну увагу приділено методам і технологіям формування, оцінки та вибору стратегій, які можна використовувати на підприємствах будь яких сфер діяльності, в тому числі торговельних. Більш детально пропонуємо зупинитись на етапі реалізації стратегії, так як саме під час реалізації стратегій виникають труднощі, пов'язані із розривом між метою стратегічного розвитку та поточними діями персоналу, між баченнями вищих керівників і співробітників нижчого рівня. Дієвим інструментом дає змогу подолати зазначені проблеми, вважають збалансовану систему показників - Balanced Scorecard (BSC).

Збалансована система показників (BSC) - це система стратегічного управління підприємством, що ґрунтується на вимірюванні та оцінці його ефективності за набором показників, які підібрані таким чином, що враховують усі аспекти його діяльності з точки зору стратегії. Основний постулат даної технології управління, що обумовлює високий рівень її ефективності та результативності, твердження про те, що управляти можна тільки тим, що можна виміряти. При цьому, важливо, що збалансована система показників фокусується не тільки на фінансових показниках, але й дає змогу оцінювати складні для вимірювання аспекти діяльності, наприклад, рівень лояльності споживачів.

Успішне впровадження збалансованої системи показників дає персоналу чіткі орієнтири в діяльності, причому не тільки у вигляді «спущеного з верху плану», але в усвідомленні свого місця й ролі на підприємстві, що призводить до їх свідомого само залучення у процес реалізації стратегій.

5. Практична реалізація збалансованої системи показників здійснюється шляхом побудови стратегічних карт. Для наочного зображення охарактеризованого інструменту стратегічного управління на основі визначених ключових показників збалансованої системи, що враховують галузеві особливості торговельних підприємств побудовано стратегічну карту управління стратегією розвитку (рис. 2).

6. Побудована стратегічна карта як структурний елемент механізму стратегічного управління розвитком підприємства торгівлі забезпечує ефективну реалізацію стратегії спрямовану на забезпечення зростання прибутку та

рентабельності, забезпечення керівництва якісною інформацією, потрібною для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Отже, стратегічна карта - це інструмент забезпечення реалізації загальної стратегії підприємства.

Запропоновані підходи до формування

механізму управління стратегією розвитку підприємства та побудована стратегічна карта, як інструмент її реалізації є уніфікованими і гнучкими, носять прикладний характер і можуть бути застосовані на підприємствах торгівлі різних організаційно-правових форм і спеціалізації.

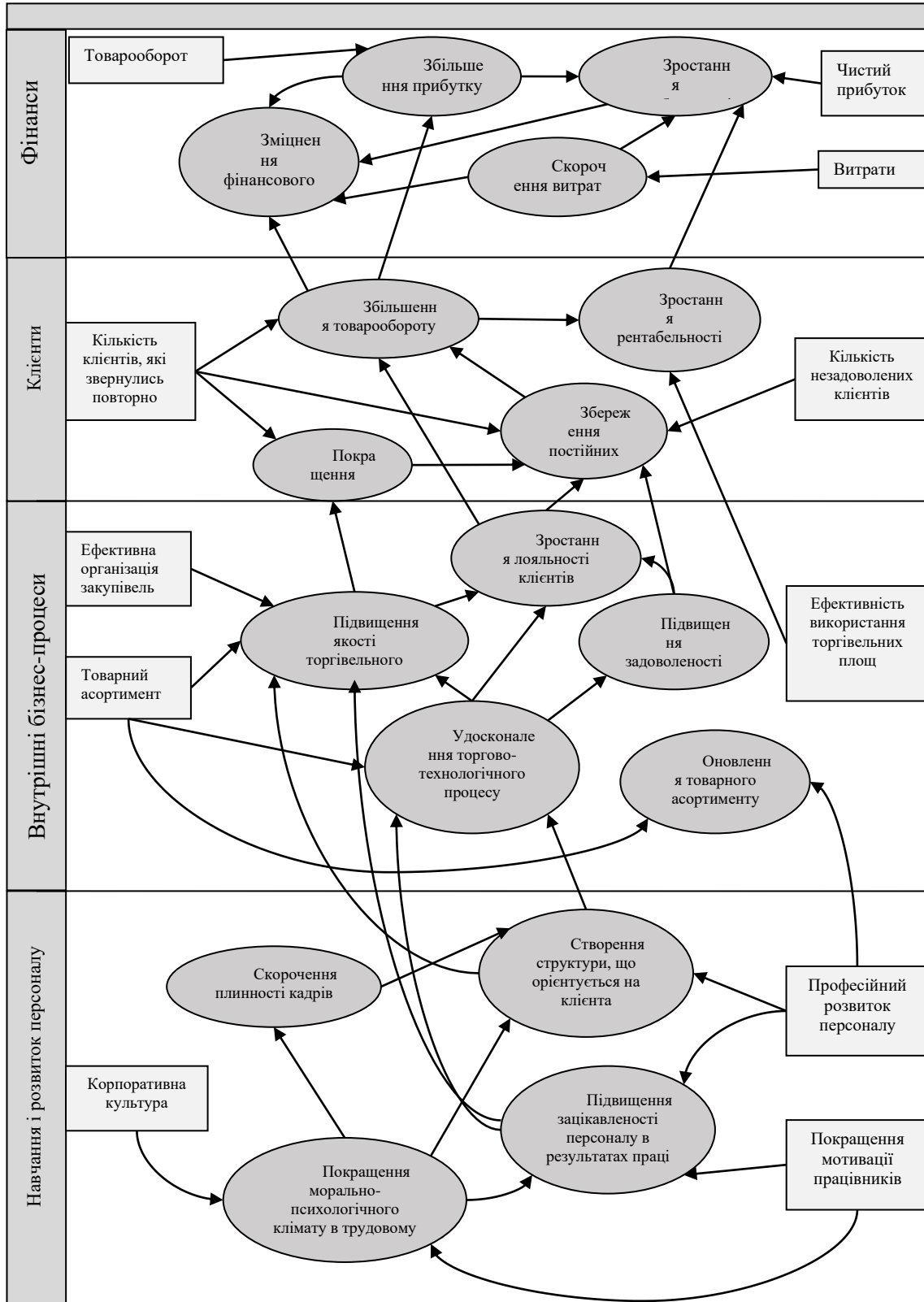


Рисунок 2 - Стратегічна карта управління стратегією розвитку торговельного підприємства

Висновки та пропозиції. Високої ефективності управління стратегією розвитку торговельного підприємства можливо досягти застосувавши адекватний, науково-обґрунтований механізм. Формування механізму управління стратегією розвитку необхідно розпочинати з визначення його основних складових елементів (цілей, завдань, методів, важелів, інструментарію, принципів, функцій та інших). Запропоновані підходи до формування механізму управління стратегією розвитку підприємства та побудована стратегічна карта, як інструмент її реалізації є уніфікованими і гнучкими, носять прикладний характер і можуть бути застосовані на підприємствах торгівлі різних організаційно-правових форм і спеціалізації. Подальші наукові дослідження потрібно спрямувати на наукове обґрунтування методів та інструментів управління, зокрема показників оцінки ефективності механізму управління стратегією розвитку підприємств.

Список літератури:

1. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна – 7-е издание, доп. М.: Институт новой экономики, 2011. 1472 с.
2. Расвнева О. В. Управление развитием предприятия : методология, механизм, модели : монография. Харьков : ВД «ИНЖЕК», 2006. 496 с.
3. Ерохина Е. А. Развитие национальной экономики: системно-самоорганизационный подход: монография Томск: Изд-во Томского ун-та, 1999. 160 с.
4. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. Випуск 1 (56). С. 19–26.

УДК 334.7

5. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2013_1_1_81.

6. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15

7. Гринько Т.В., Тімар І.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 6 (06). Ч. 1. С.85-90.

8. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту_2014_24.

9. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20.

10. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т.3. С. 168–172.

11. Зеленков А.В., Глотова Є.О. Управління підприємствами роздрібною торгівлі з використанням процесного підходу та збалансованої системи показників. Східна Європа: економіка, бізнес та управління Випуск 1 (06). 2017. С. 36-40.

Kadyrova A.M Ongarova I.A

INFLUENCE OF CULTURE ON ORGANIZATIONAL MANAGEMENT OF THE COMPANY

Abstract. The object of the research is to study the influence of organizational culture on the efficiency of the organization as a whole. The purpose of the work is to substantiate measures to increase the effectiveness of the organization by improving the elements of organizational culture. Research methods such as analysis, synthesis, comparative analogy, deduction and induction. The methodological basis of the study is a sequential presentation from substantiating the role of organizational culture in business activities to developing specific measures for its improvement. The main types of organizational culture and their impact on organizational efficiency are considered during the current research. An analysis of the differences in the cultures of slow-growing enterprises and fast-growing enterprises was made, on the basis of which it was concluded that both types of enterprises obviously attract employees: those who are looking for material incentives, reliability, respect and authority or factors surrounding work, and who are looking for non-material motivation. Aspects that are motivated by the content of work and their own achievements. In the frame of research, the model was thoroughly investigated. It describes the influence of culture on organizational efficiency through seven processes: cooperation between individuals and parts of the organization; making decisions; control; communications; dedication to the organization; perception of the organizational environment; justification of their behavior.

Key words: organizational culture, efficiency, organizational values, manager role, types of enterprises, personnel management, factors.

Introduction

The importance of organizational culture in the successful functioning of a company is generally

recognized throughout the civilized world. All successful companies without exception, have created and maintain strong organizational cultures that are

most consistent with the goals and values of the company and clearly distinguish one firm from another. However, this does not mean that strong cultures are an attribute of large companies. Today, one of the main ingredients for the success of any company is a strong organizational culture. Successfully developing companies are distinguished by a high level of culture, which is formed as a result of purposeful efforts to develop the spirit of the corporation [1].

Organizational culture is a strategic tool that allows you to orient staff towards common goals, mobilize employees' initiative, ensure loyalty, and facilitate communication [2]. Types of organizational culture influence. Let's consider how the main types of

organizational culture affect organizational performance.

In organizations with a culture of power, the figure of the leader plays a special role. His personal qualities and abilities determine the policy of the company, his opinion is a decisive factor in the advancement of employees up the hierarchical ladder, his management skills become the key to performance. The source of power is the resources that the manager is responsible for distributing. Such an organization with a rigid hierarchical management structure is characterized by quick response to changes in the situation, efficiency in decision-making and implementation. (Figure 1)



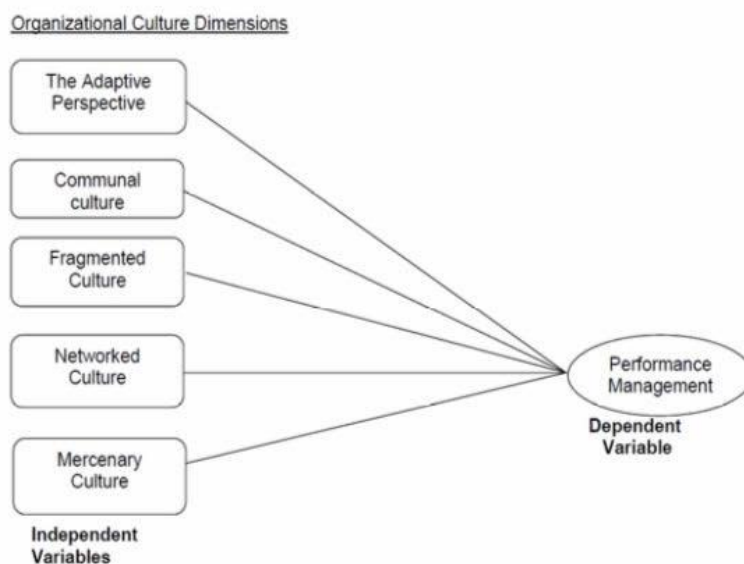
Figure 1 – Organizational Culture. Source: Adapted from information in O'Reilly, C. A., III, Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991).

In organizations with a role-based culture, a strict functional distribution of roles and specialization of employees, acting on the basis of a system of regulated rules, procedures and standards, allows them to function effectively in a stable environment, provided that the actions of employees of different management levels are well coordinated. The main source of power is not personal qualities, but the position occupied in the hierarchical structure. The culture of the problem primarily orients the firm towards solving problems and implementing projects. High professionalism of employees and their effective cooperation to a large extent determine the success of the operation. Power is often concentrated in the hands of those who are currently experts in the leading field of activity, have the maximum amount of information.

In companies where members unite in an organization to achieve their personal goals, a culture of personality develops. Power is based on proximity to resources, professionalism, and the ability to negotiate. Efficiency of work is achieved subject to the ability of employees to cooperate to solve their problems. Power and control are coordinated.

One of the most important factors determining the production success of a company is its philosophy, that

is, those fundamental principles on the basis of which all activities are built. Purposeful formation of key principles and goals, their official proclamation, implementation by company managers and documenting become the key to creating a positive external and internal image of the company and, consequently, increasing the efficiency of its activities. The systems of such principles and goals, the style of doing business and relationships with the external and internal environment of the company constitute the credo of the company. In order to introduce a new philosophy into the company, it is necessary that the philosophy becomes an integral part, first, of the management style (only then it will be possible to motivate personnel within the framework of this philosophy); secondly, relationships in the team, within the enterprise (only then it will be possible to transfer the new image to the external environment); thirdly, the principles of working with clients and consumers (on the basis of which the company's slogan will be formulated). (Figure 2) Compliance with the principles of the new philosophy aims to unite employees around common, clearly defined goals and values, become part of the personal motivation of each employee and, therefore, improve the efficiency of the company.



Sources: Adapt from (O'Reilly Chatman Caldwell (1991), (Goffee and Jones 1998)

Figure 2 – Conceptual Framework of organizational culture and performance management.

Source: adapt from O'Reilly Chatman Caldwell (1991), Goffee and Jones (1998)

Methods

There are various methods of forming and developing organizational culture. In small organizations, the choice of the method of implementation of formation and development remains with the head of the organization, and in large organizations special structural units are created to deal with this issue. However, as studies show, more than 80% of such structural units are focused mainly on wages and remuneration of employees for various services to the enterprise (personnel management service, OH&S).

The formation and development of organizational culture is associated with the following points: strategic thinking of organizational culture; strategic models of organizational culture; division of the strategic stage of organizational culture; development of an organizational culture strategy plan; clear strategic direction of the organizational culture; selection of a fruitful organizational culture strategy.

The formation and development of organizational culture is closely related to motivation. A feature of the theories of motivation and labor incentives is that until today none of them is outdated. The importance of assessing motivation and stimulation of labor as the most important condition for overcoming the crisis in the labor economy requires a thorough understanding of its essence. The stable attention of scientists to this problem is due to the fact that motivation is a multifactorial phenomenon, the manifestations of which (job satisfaction, productivity, commitment to the company) are extremely complex and multifaceted. At the same time, theoretical and practical ideas about the nature of motivational factors do not coincide with their real practical manifestation.

To understand the essence of the personnel motivation mechanism in the context of labor economics, it is necessary to consider and analyze some

classifications of theories of motivation and incentives. F.W. Taylor is considered the founder of the classical theory of scientific management. The scientist's ideas were simple and boiled down to the following statements: if energetic workers who work hard find that they are not earning more than a lazy worker, they will have no interest in doing as much as they can. The uniqueness of F. Taylor's method was that it significantly increased the reward for high performance [3].

Analysis of organizational culture and methods of its development in the company (HUAWEI company).

HUAWEI is a communications equipment manufacturing and sales company, a communications technology company. HUAWEI's mission: to create value for customers; contribute to the development of the industry; stimulate economic growth; contribute to sustainable development; provide motivated employees with ample opportunities for growth.

Organizational culture and management of the organizational culture of the HUAWEI company.(Figure 3) Organizational culture is an integral characteristic of an organization (its values, behavior patterns, methods of assessing performance results), given in the language of a certain technology. Organizational culture is a complex set of assumptions that are unsubstantiated by all members of a particular organization and define the general framework of behavior that is accepted by most of the organization. Organizational culture is manifested in the philosophy and ideology of management, value orientations, beliefs, expectations, norms of behavior. Organizational culture regulates human behavior and makes it possible to predict his reactions in critical situations. Organizational culture is the unique cultural image of an organization, made up of its values, beliefs, rituals, symbols and ways of doing things [3].

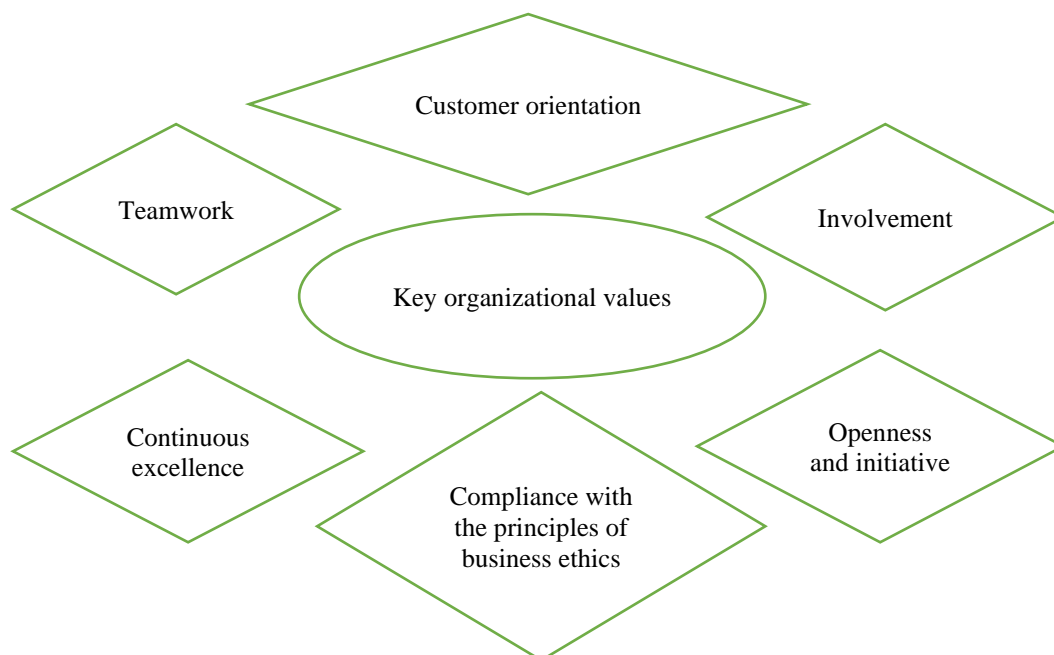


Figure 3 - key organizational values of the HUAWEI company.

Source: Tian Tao. Huawei: leadership, corporate culture, openness (2017).

Results

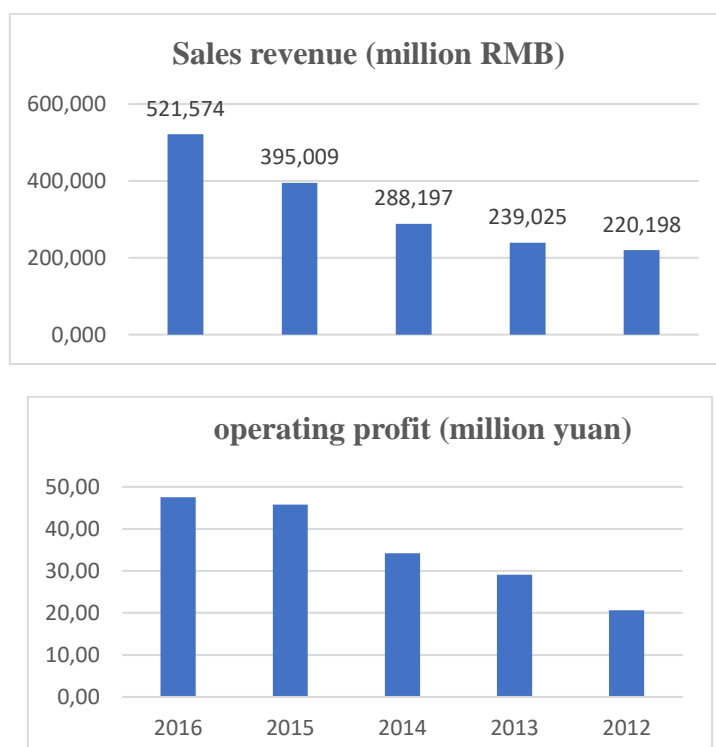


Chart 1. Source: Huawei 2020 URL: // <https://Huawei.com.ru> // (accessed at 20.11.2020)

Features of the organizational culture of the company "HUAWEI" affect the effectiveness of the organization : (Chart 1). Increase the main global competitiveness of the company "HUAWEI". HUAWEI employees generally believe that resources will be depleted and that only culture will survive. Given the limited material resources of enterprises, only relying on cultural resources and relying on spiritual and cultural strength can we overcome

difficulties and achieve development. HUAWEI's vision is to enrich people's communication and lives, provide the most advanced telecommunications equipment and services for people, and become the world's most advanced telecommunications solutions provider. The mission is to focus on customer concerns and provide competitive communications, solutions and services continue to provide maximum customer value, and brand attributes are customer-focused,

aggressive, innovative, global, open, collaborate and trustworthy. Huawei's good corporate culture is mainly reflected in its core values, including customer satisfaction, hard work, self-criticism, openness, sincerity and reliability, and teamwork.

HUAWEI's core competence is mainly in advanced technology, efficient organizational culture, organizational structure and reasonable customer

relations, low R&D costs.(Chart 2) Effective organizational culture provides an internal basis for coherent collaboration between teams, minimizes internal friction, maximizes synergy, greatly enhances management efficiency, enhances the competitiveness of HUAWEI, and promotes the development of HUAWEI [3].

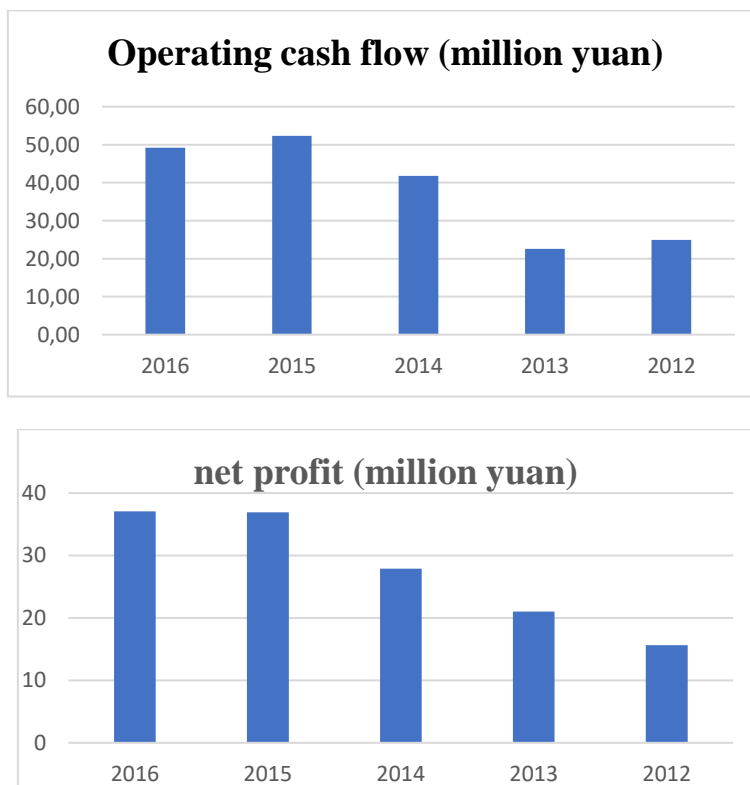


Chart 2. Source: Huawei 2020 URL: // <https://Huawei.com.ru> // (accessed at 20.11.2020)

Analyzing the differences in culture between slow-growing enterprises and fast-growing enterprises, the following conclusions can be drawn:

- slow-growing enterprises are enterprises focused primarily on power and status. The associated fear leads to oppressive uncertainty, hierarchy is emphasized, the expenditure of energy and time to assert one's own position can be significant. Perhaps these businesses should be too busy with themselves;

- fast-growing enterprises, on the contrary, are more focused on achieving the set tasks, employees are confident, they know that their achievements are taken into account and paid for. People want to improve and learn something. Perhaps these enterprises have more time to work in the full sense of the word;

- both types of enterprises, obviously, attract employees who, first of all, can be satisfied with reliability, respect and authority or factors surrounding work, and "looking for motivation", motivated by the content of work and their own achievements.

The influence of organizational culture on staff behavior. There are two ways of influence of culture on organizational life. First, the culture and behavior of the staff mutually influence each other. Second, culture influences not only what people do, but also how they

do it. There are various approaches (models) for identifying a set of variables through which the influence of culture on an organization is monitored. For example, the model under consideration examines the influence of culture on organizational performance through seven processes: cooperation between individuals and parts of the organization; making decisions; control; communications; dedication to the organization; perception of the organizational environment; justification of their behavior. The effectiveness of the organization's functioning depends on how these processes proceed. Cooperation as a model of behavior in an organization is always more effective than the work of individual performers and departments. In the Japanese model of management (culture), the highest value is the philosophy of group work, while in the American model it is individualistic.

Almost every member of the organization regularly makes a wide variety of decisions, making a choice between the possible options for their actions. Individual decisions more often than group decisions turn out to be wrong, they have a significantly greater risk of errors. The problems of organizations are becoming more complex and integrated. To make a decision in such cases, a variety of, often specialized

solutions are required. That is why, at present, an increasing number of management decisions are made on the basis of discussion by involving specialists of different profiles or creating special groups [4]. Because organizational culture can help minimize disagreement, decision making becomes more efficient.

Decision making from the point of view of the law of the necessary diversity will be more effective if not only leaders, but also executors take part in the decision making, that is, if it is of a collective nature. Control is the process that ensures the achievement of an organization's purpose. It can be tough, persistent, and depressing. Or it can be built on trust and respect for the performer, be episodic, inconspicuous and therefore more effective. Communication is a complex process of information exchange, embedded in all types of management activities [5]. Therefore, communication is called the glue, which is of great importance for the success of organizations. Surveys have shown that 73% of American, 63% of British and 85% of Japanese

executives see communication as the main obstacle to the effectiveness of their organizations [6]. These polls show that ineffective communication is one of the main areas for problems. Deeply comprehending communication at the level of the individual and the organization, it is necessary to strive to reduce the incidence of ineffective communications. The content of culture influences the content of communications. Some organizations value open communication, while others do the opposite. A dedication to the organization and a strong culture makes an individual's sense of the organization strong. In this case, the individual can intensify his actions in an effort to help the organization. The phenomenon of high dedication and dedication to the organization is clearly visible in Japanese enterprises. The manifestation of this process is seen in the following facts: low staff turnover; participation in quality circles; overtime work; incomplete use of vacation periods; purchasing goods only from your own company; joint leisure activities, etc.



Figure 4 - Source: Adapted from information in O'Reilly, C. A., III, Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization.*

Perception of the organizational environment. Affects job satisfaction. It is useful to analyze whether employees know the organizational culture of their firm, how clear are their goals, what the organization expects of them, and so on. (Figure 4) Job satisfaction is defined as an effective response to the environment. It is connected with what is the remuneration system, what are the methods of conflict resolution, what, in the opinion of the employee, the organization expects from him and how satisfied he is with this [7].

Culture helps the people in an organization to act in a meaningful way by providing justified behavior. In organizations where risk is valued, the employee takes it, knowing that if he fails, he will not be punished and that lessons for the future will be learned from the failure. To assess the effectiveness of the management system (and hence the effectiveness of organizational culture), the ultimate goal of which is the creation and sale of products (services) on the market, the resource efficiency indicator can be fully used - a modified

resource efficiency indicator that takes into account, along with other factors, market financial and credit relations and inflationary processes [8].

In addition to the main generalizing indicator of efficiency, for a more complete assessment of organizational culture, a number of auxiliary indicators should be used, such as the level of production ties, the range of management, the degree of personnel stability, etc. [9].

To develop measures to improve the level of organizational culture, it is also necessary to determine the relative effectiveness. The fact is that the possibility of measuring the effectiveness of organizational culture does not mean that its formation is moving towards the ideal. This problem can be solved by checking the conformity of the existing and desired organizational culture using a social indicator - a culture index, which, using the correlation method, displays the relationship between power, rules of behavior and values in a particular organization.

Organizational values. Organizational values play a leading role in enterprise culture. Organizational values are the ideology of management, attitudes, points of view and demeanor shared by all members of the enterprise [10]. It is the formation of these values that determines the effectiveness of the organization. The implementation of these values is carried out in the following main areas.

1. The goals of the organization. First of all, any organization is created for the realization of any goals: meeting the market demand for a certain type of product, providing services to the population, etc. Therefore, the formation of the organization's goals is already the creation of special values, a special culture with its inherent efficiency of work.

2. Facing the consumer. The goals of the organization are formed specifically by the consumer. Statistically, only four out of a hundred unsatisfied customers complain. But each of them will tell about ten friends and colleagues about their bad experiences. Thus, if we fail to satisfy 100 customers properly, we could lose a thousand.

3. Other statistics indicate that only one in ten unsatisfied customers can return. And attracting a new client costs five times more than keeping an existing one. A decrease in the market share by ten percent leads to a decrease in the share of profit by 5–8% [11].

4. Performance depends on the individual. Each employee is seen as a generator of ideas, a source of effective innovations [12]. Therefore, personnel management should be based on human nature: all people like to feel like winners; they are highly sensitive to rewards and punishments; they need a sense of life and well-being, therefore, work should provide workers with the opportunity to unleash their creativity; learning is the main mechanism by which people change their behavior; a person is significantly influenced by both internal and external factors.

5. Create a creative search environment. Exemplary companies are distinguished by decentralized management, creating conditions for the development of independence and entrepreneurship [13]. The search atmosphere is created by the support of enthusiasts, the development of all forms of business contacts between employees, collegial management, and soft internal competition.

6. Effective management. In many exemplary companies, slogans, stories, legends associated with the effective activities of the organization, its founders, prominent leaders and specialists are widely used. They form the promoted values of the organization, that is, its culture. The stronger the organization's culture and the more it is market-oriented, the less directives, organizational charts, detailed procedures and rules are needed [14].

7. Loyalty to your work. Some degree of diversification becomes the basis for the sustainability of the organization. It allows to increase the utilization of equipment and employment of the labor force, to support the economy of the enterprise during the recession in the main production, etc. However,

indiscriminate diversification is the least successful strategy.

8. Simplicity of form, modest management staff. The internal structures, planning systems, incentives, and the like, in exemplary organizations are elegantly simple.

9. Strong leaders. The values and management practices that make organizations exemplary are established and developed under the influence of strong leaders. Corporate culture, a highly complex parameter of an organization, has the greatest impact on organizational efficiency, therefore, the means to achieve maximum efficiency is the understanding and management of organizational culture on the part of managers [15].

Conclusion. The constant change in the market environment leads to the need for changes within the organization [16]. Here, as a result of the collision of old and new cultures, conflict can arise as a reaction to changes. Thus, it becomes necessary to analyze the already existing organizational culture in order to predict the company's reaction to the introduction of innovations, and then the systematic formation of a corporate culture that would support innovations, easily adapt to them and would generate them itself.

The parameters of the organization's culture that contribute to the effectiveness of change are:

- policy of support and encouragement of creative activity, rationalization and innovative spirit of employees, which can be expressed both in material and financial incentives, participation of employees in proposing proposals, and in the possibility of moral encouragement, career advancement, training, etc.;

- analysis of the current state of the market and the internal capabilities of the company, carried out in order to determine the optimal pace and rhythm of adaptive changes, to develop a strategy of changes focused primarily on priority goals and objectives;

- informing employees about the plans and goals of the company and creating an interest in their implementation, so that personnel voluntarily contribute to the maximum in the implementation of priority tasks.

The tasks of a manager are to find levers and factors, motives and arguments that can convince people of the need for the expediency of changes, and then develop methods for adapting employees to changes, expressed in training, improving their skills, personnel changes, etc. [16]. The corporate culture reflects most of the phenomena of the social and material life of the team, the dominant moral norms and values, the code of conduct. The tasks of the management team of the firm are to form, analyze, manage and maintain the most efficient corporate culture.

REFERENCES

1. Auguinis, H (2013). Performance Management. Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, Edinburgh, United Kingdom.

2. Deal, T.E., Kennedy, A.A. (2011), *Corporate Cultures: The Rites and Rules of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading, MA.
3. Tian Tao. Huawei: leadership, corporate culture, openness: trans. from English. / Tian Tao, D. de Kremer, W. Chunbo. - M.: Sberbank: Olymp-Business, 2017. 510 p.
4. Denison, D.R. (2016), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, New York, NY,
5. Ehtesham, U. M., Muhammad, T. M., & Muhammad, S. A. Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 2017.
6. Goffee, R., Jones, G. (2015), *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*, Harper Business, London,
7. Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regressionbased approach*. Guilford Press.
8. Huawei (2020) URL: // <https://Huawei.com.ru> // (accessed at 20.11.2020)
9. Hofstede, G. (2016). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
10. Linton, R. (2012). *The cultural background of personality*. New York: Appleton-Century Crofts
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. (2016). *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*. *Academy of Management Journal*, 34(3), 516.
11. O'Reilly, C.A. III, Chatman, J. A. (2019), "Culture as social control: corporation, cults, and commitment", in Staw, B.M., Cummings, L.L. (Eds), *Research in Organizational Behaviour*, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 8 pp.157-200.
12. Racelis, A. D (2010). The influence of organizational culture on performance of Philippine Banks. *Social Science Dilman*, 6(2), pp.29-49
13. Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2018). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of management development*, 22(8), 708-728.
14. Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2016). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & organization development Journal*, 25(2), 161-179.
15. Ravasi, D and Schultz, M (2018). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), pp.499-510.
16. Schein, E. H(2011). *Organizational Culture*. *American Psychologist*, 45(2), 95-96.
17. Schein, E.H. (2015), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.
18. Useem, J., Useem, R.H. & Donoghue, J. (2017). Men in the Middle of the Third Culture: The Roles of American and NonWestern People in Cross-Cultural Administration. *Human Organization*, 22 (3), 222-235.

Kadyrova Aigul Muratbekovna. Master in International Business, tutor of the Department of public administration and management of Zhetysu University named after I.Zhansugurova. +7 701 775 88 29

Ongarova Indira Almataevna. Master of Economics +7 701 768 30 87

УДК 334.7
ГРНТИ 06.81.12

Kolubai Ya.S.

postgraduate of the Department of Entrepreneurship and Business Administration

O.M. Beketov National University of Municipal Economy,

MODERN RESEARCH APPROACHES TO COOPERATIVE ACTIVITIES

Колубай Я.С.

аспірант кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківський національний університет міського господарства ім. М.О. Бекетова

СУЧАСНІ ДОСЛІДНИЦЬКІ ПІДХОДИ ЩОДО КООПЕРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Summary. The article presents the concept of the nature of cooperation, the cooperative sector, cooperative system. The article provides a historical and comparative analysis of the views of foreign and Ukrainian scholars and practical workers of cooperatives on the legal aspect and concept of cooperatives as well as their principles. Legal theoretical and practical models of cooperatives having significance for the modern development of Ukrainian cooperatives have been studied by the author. The conclusion is that in order to co-operatives have become drivers of economic development in Ukrainian, it is necessary first of all, the theoretical rationale for cooperatives in place a system of economic relations,

Анотація. У статті представлені поняття природи кооперативів, кооперативного сектора економіки, кооперативної системи. Проведено історико-порівняльний аналіз поглядів зарубіжних та вітчизняних теоретиків і практиків кооперації на природу і поняття кооперативів, їх принципи, теоретичні та практичні юридичні моделі кооперації, що мають значення для сучасного розвитку української кооперації. Обґрунтовується висновок, що для того щоб кооперативи стали чинниками економічного розвитку України, необхідне, перш за все, теоретичне обґрунтування місця та значення кооперативів в системі економічних відносин.

Key words: cooperative movement, cooperation, cooperative, consumers' cooperative, cooperative legislation

Ключові слова: кооперативний рух, кооперація, кооператив, кооперативи споживачів, кооперативне законодавство.

Постановка проблеми. У доповідях Генерального Секретаря ООН зазначається, що сьогодні кооперативний рух охоплює понад мільярд людей, а кооперативам притаманні як економічні так і соціальні та культурні функції [2]. Натомість, до цього часу теорія вивчення кооперативів залишається недостатньо досліджуваною. Оцінюючи сучасні теоретичні дослідження кооперативної думки, можна відзначити значний різниці в судженнях вчених з різних питань теорії кооперації та відсутність загальної доктрини. У вчених економістів так і не склалось єдиного чітко сформульованого підходу до визначення поняття кооперативу, місця кооперативу в ринковій економіці, особливостей діяльності кооперативного підприємництва тощо. Звідси існує необхідність у більш детальному розгляді визначення змісту поняття кооператив з метою всебічного аналізу різних аспектів цього поняття і на цій основі формулювання авторського змісту трактування даної економічної категорії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теорії кооперативного руху та проблематики визначення поняття кооперативу були присвячені численні публікації українських та зарубіжних вчених, зокрема: А.С. Гальчинського, В.В. Гончаренко, Г.В. Лаврик, М.В. Сороківської, О.М. Федорчук, Оуен Роберт, М.І. Туган-Барановського, К.А. Пажитнова, М.Л. Хейсина, І.В. Ємельянова, О.Чаянова, А. О. Пантелеймоненка та інших.

Виклад основного матеріалу. Загальне визначення поняття кооперативу містять документи, які прийняті Міжнародною організацією праці (МОП), Міжнародним кооперативним альянсом (МКА), Міжпарламентської Асамблеї СНД та ін. Так, наприклад, в Декларації про кооперативну ідентичність Конгресу МКА (1995 р.) стверджується: кооператив (незалежно від виду і форми) - це автономна асоціація людей, що об'єдналися добровільно для задоволення своїх суспільно-економічних, соціальних і культурних потреб за допомогою демократично керованого підприємства, що знаходиться в спільному володінні його членів [2]. Натомість, слід звернути увагу на те, що в Декларації, з урахуванням основної мети кооперативу - задоволення потреб членів кооперативу, підкреслено, що в кооперативі

соціально значимим є насамперед людина, а не капітал.

В Україні відбувається помітна активізація кооперативного руху, який дедалі одержує все більшу підтримку з боку держави. Проявом цієї підтримки є насамперед формування кооперативного законодавства як правового підґрунтя для створення та розвитку вітчизняних кооперативів. Зокрема, прийнято цілий ряд відповідних законів України: «Про споживчу кооперацію» (1992 р.), «Про сільськогосподарську кооперацію» (1997 р.), «Про кредитні спілки» (2001 р.), а також базовий закон - «Про кооперацію» (2003 р.). Водночас законотворчий процес стосовно різних форм кооперації триває. Проте, не сприяють більш досконалому розвитку кооперативного законодавства термінологічні блукання вітчизняних теоретиків та практиків щодо сучасного кооперативного руху та його значущості для вітчизняної економіки. У зв'язку з цим існує потреба в подальшому теоретичному вивченні сутності кооперативного руху та деяких термінологічних уточненнях поняття кооперативу.

Для з'ясування поняття кооперативу в першу чергу слід звернутися до його визначення у чинному законодавстві.

Відповідно до статі 2 Закону України «Про кооперацію» кооператив, це юридична особа, утворена фізичними та/або юридичними особами, які добровільно об'єдналися на основі членства для ведення спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення своїх економічних, соціальних та інших потреб на засадах самоврядування [3].

Модельний закон про кооперативи та їх об'єднання (союзи) визначає поняття кооперативу, як добровільне об'єднання громадян на основі членства з метою задоволення своїх матеріальних та інших потреб шляхом організації на демократичних засадах спільної діяльності, передбаченої статутом, і об'єднання його членами майнових (пайових) внесків. Установчими документами кооперативу може бути передбачено участь у кооперативі на основі членства також і юридичних осіб [4].

Законом України «Про сільськогосподарську кооперацію» надається визначення сільськогосподарського кооперативу, під яким розуміється юридична особа, утворена фізичними та/або юридичними особами, що є

сільськогосподарськими товаровиробниками, на засадах добровільного членства та об'єднання майнових пайових внесків для спільної виробничої діяльності у сільському господарстві та обслуговування переважно членів кооперативу [5].

В Господарському кодексі України зазначається, що кооперативи як добровільні об'єднання громадян з метою спільного вирішення економічних, соціально-побутових та інших питань можуть створюватися у різних галузях (виробничі, споживчі, житлові тощо) [6]. Крім того, у цьому Кодексі зазначається, що з метою здійснення господарської діяльності на засадах підприємництва громадяни можуть утворювати виробничі кооперативи (таблиця 1).

Відомі зарубіжні науковці на початку формування кооперативної теорії пропонували досить різні принципи класифікації кооперативів.

Так, Туган-Барановський М.І. поділяв кооперативи на кредитні та ощадно-позичкові кооперативи, споживчі товариства, домобудівні об'єднання, закупівельні кооперативи, кооперативи з переробки продукції, виробничо-підсобні артілі, трудові артілі, товариства зі збуту, виробничі артілі [7].

Пажитнов К.А. вважав, що кооперативи слід поділяти на: кооперативи продавців робочої сили (профспілки, трудові артілі тощо); кооперативи споживачів (споживчі товариства, будівельні товариства); кооперативи виробників (кредитні товариства, закупівельні товариства, товариства зі збуту, підсобні артілі, страхові товариства) [8].

Таблиця 1

Класифікація кооперативів у чинному законодавстві

Типи кооперативів відповідно до завдань та характеру діяльності	Виробничий кооператив
	Обслуговуючий кооператив
	Споживчий кооператив
Кооперативи за напрямками діяльності	Сільськогосподарський кооператив
	Житлово-будівельний кооператив
	Гаражно-будівельний кооператив
	Енергетичний кооператив
	Кредитний кооператив
	Кооперативні товариства

Джерело: побудовано на основі даних [3-6].

Хейсин М.Л. поділяв кооперативи на три групи: кооперативи для поліпшення умов домашнього господарства (споживчі товариства та будівельні товариства); кооперативи для поліпшення умов виробництва і побуту (закупівельні товариства, грошові товариства, товариства виробників, товариства для збуту); кооперативи для самостійного виробництва (виробничі товариства) [9].

Глушецьким А.А. була запропонована класифікація кооперативів за функціями, видами діяльності та джерелами придбання майна. Він поділяв кооперативи не тільки на виробничі та споживчі, але й на кооперативи змішаного типу, які виконують не тільки основні але й додаткові функції.

Слід зауважити, що на сьогодні у науковців відсутні єдині принципи створення класифікації кооперативів. Водночас така наукова класифікація є необхідним елементом формування інституціонального визначення кооперативів та їх значення для кооперативного ринку.

Тривалий час зарубіжні та вітчизняні науковці досліджують природу кооперативного руху, зокрема принципи їх діяльності, моделі кооперації, поняття кооперативів, та значення кооперативів для сучасного розвитку економіки країни. Фундаментальною працею в дослідженні природи та суті кооперативних організацій слід вважати роботу І.В. Ємельянова «Економічна теорія кооперації», що видана в Вашингтоні (1942 р.). Сутність економічної теорії кооперації,

характеристики економічної структури кооперативних організацій, відкриті І.В. Ємельяновим, пізніше розвивали та уточнювали американські дослідники Р. Філіпс та Ф. Роботка, французи К. Віней та А. Дерош, канадський вчений К. Пише і багато інших.

В економічній літературі існує думка, що першим дослідником кооперативного руху є Роберт Оуен (1771-1858). Натомість, засновником теорії виробничої кооперації вважається Ф. Бюше (1796-1865). Загальноновизнаним дослідником теорії споживчої кооперації є В. Кінг. Теорію кредитної кооперації досліджували Г. Шульце-Деліч (1807-1883) та Ф.В. Райффайзен (1818-1888). Л. Луццаті (1841-1927), будучи міністром, створив краще законодавство щодо виробничої кооперації в Італії.

Представники світової кооперативної думки, вчені-економісти, юристи, практики сформулювали своє бачення щодо визначень поняття кооперативу.

Так, А. О. Пантелеймоненко, зазначає, що кооператив - це неприбуткове відкрите демократичне об'єднання осіб, що мають на меті спільне вирішення певної економічної проблеми шляхом самоорганізації необхідних послуг [10]. Слід зазначити, що серед численних наукових публікацій щодо кооперативного руху професор А.О. Пантелеймоненко в своїй статті «До питання про визначення сутності понять «кооперація» та «кооператив» у працях представників світової кооперативної думки» найбільш ґрунтовано дослідив та узагальнив визначення сутності

поняття кооперативу, які містить сучасна вітчизняна економічна література [10].

Заслужує на наукову увагу ще один підхід до ви значення змісту поняття кооперації. Так, Коломойцев В. визначає, що кооперація, це форма організації праці, за якої велика кількість людей планомірно та спільно бере участь у тому самому або в різних, але пов'язаних між собою процесах праці [11].

Особливості розвитку кооперації на селі вивчалися видатним вченим М. Левицьким. Він зазначав, що виробниче кооперування селян, як то об'єднання в хліборобську артіль, дозволяло селянам орендувати та купувати землю, одержувати від банків позики та придбавати засоби виробництва, самостійно збувати власну продукцію, що бракувало одноосібнику [12].

Теорію селянської кооперації також досліджував відомий вчений О.Чаянов. В його наукових роботах зазначалося, що розвиток кооперації є виробничою необхідністю. Селянську кооперацію О. Чаянов розумів як «союз господарств», які залишаються дрібними трудовими господарствами й отримують відповідний зиск [13].

Значний вклад у розвиток теорії кооперації зробив вчений В. Зіновчук, який розглядає розвиток кооперації в сучасних умовах господарювання, як «...процес добровільного об'єднання зусиль і ресурсів суб'єктів, зацікавлених у досягненні певних соціально-економічних результатів, які можливо отримати лише або швидше – за допомогою групових дій» [14].

Сучасні концепції розвитку кооперативного руху більш спрямовані на форми та види підприємницької кооперації та кооперативного бізнесу. Тому, незважаючи на досить значний – майже столітній термін розвитку економічної кооперативної думки, водночас сучасні форми кооперативної діяльності потребують ґрунтовного наукового дослідження та обґрунтування.

Аналіз численних досліджень науковців в сфері розвитку кооперативів показує існування різних підходів в напрямку дослідження кооперативної теорії.

Так, переважає думка щодо необхідності подальшого вивчення кооперативної теорії в напрямку удосконалення форм кооперативного господарювання. Зокрема, розглядаючи кооперацію як форму організації бізнесу американські вчені вважають за необхідне вивчати проблеми управління кооперативами та юридичного оформлення взаємовідносин щодо участі у кооперативі, а також розподілу прибутку, одержаного у результаті цієї участі. Вважається, що кооперація як спосіб формування ефективної організації бізнесу, дозволяє членам кооперативних організацій досягнути суттєвих конкурентних переваг, зокрема скоротити транзакційні витрати, ефективно використовувати ресурси та людський капітал учасників кооперативу, акумулювати

фінансові ресурси та вкладати їх в подальший розвиток виробництва.

Деякі автори більшу увагу приділяють розгляду організаційно управлінського аспекту і вважають, що кооперація формується насамперед з метою організування процесу співпраці багатьох суб'єктів ринкових відносин для реалізації завдань як для виробництва товарів (виробнича кооперація), так і для надання послуг чи здійснення різноманітних фінансово кредитних операцій (кредитна кооперація).

Натомість, зважаючи на сучасний стан розвитку економіки в напрямку її соціалізації значна частина дослідників звертає свою увагу на інституційну соціальну складову кооперативного руху, вважаючи, що головною характеристикою кооперативів є спільна суспільно громадська взаємна допомога у процесі досягнення поставленої мети, що, на нашу думку, є найбільш актуальним на сьогодні.

Висновок. Отже, систематизувавши зазначене вище, можна дійти висновку, що «кооператив» – це специфічна форма господарювання, яка проявляється в економічних взаємовідносинах між партнерами з тим, щоб досягти спільної мети та отримати економічну користь від процесу господарювання на основі взаємної допомоги та вигоди всіх учасників та задоволення інтересів кожного та дотримання соціальних гарантій.

Натомість, розвиток теорії кооперативів та визначення їх місця в економіці залежать від вирішення наступних питань:

- теоретичного обґрунтування місця кооперативів в системі економічних відносин;
- визначення ролі кооперативів, як сучасної форми соціального виробничого підприємництва;
- вирішення питань щодо системи управління кооперативом, права власності та механізму взаємодії кооператорів і найманих працівників;
- докладного обґрунтування можливості сумісництва кооперативів з великим виробництвом.

Список літератури:

1. Доклад Генерального секретаря ООН «Статус и роль кооперативов в свете новых социально-экономических тенденций» на (1998). – URL: <http://www.ica.coop>
2. Гелей С. Д. Теорія та історія кооперації: підруч. / С. Д. Гелей, Р. Я. Пастушенко. К.: Знання, 2006. – 513 с.
3. Закон України «Про кооперацію» від 10 липня 2003 року № 1087-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15#Text> (дата звернення 05 червня 2020 року)
4. Модельный закон о кооперативах и их объединениях від 06 червня 1997 року, № 997_а12. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997_а12#Text (дата звернення 05 червня 2020 року)

5. Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» від 17 липня 1997 року, № 469/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/469/97-#Text> (дата звернення 05 червня 2020 року)
6. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року, № 436-IV, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>, (дата звернення 05 червня 2020 року)
7. Туган-Барановский М.И. Курсы по кооперации. Экономическая природа кооперативов и их классификация. – М., 1914. – 127 с.
8. Пажитнов К. К вопросу о сущности кооперации и ее определении //Вестник кооперации. 1915. Кн. 6. С. 2-23.
9. Пажитнов К.А. Основы кооперативизма. Петроград: Мысль, 1917. –174 с.
10. Пантелеймоненко А.О. До питання про визначення сутності понять «кооперація» та «кооператив» у працях представників світової кооперативної думки / Історія нар. госп-ва та економ. думки України. 2005. Випуск 37-38. С. 297-305. Режим доступу <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/9339>
11. Коломойцев В.Е. Універсальний словник економічних термінів: інвестування, конкуренція, менеджмент, маркетинг, підприємництво: навчальний посібник. К.: Молодь, 2000. – 383 с.
12. Основы сільськогосподарської обслуговуючої кооперації: Навч. посібник / В.В. Зіновчук, Л.В. Економічні науки Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 6, Т. 1 279 Молдаван, В.Б. Моссаковский та ін.; / За ред. В.В. Зіновчука. – К.: Вища освіта, 2001. – 464 с.
13. Чайнов А. В. Краткий курс кооперации. — Репринт. воспроизв. изд. 1925 г. М. : Кн. палата, 1989. – 79 с.
14. Зіновчук В. В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу. К. : Логос, 1999. – 256 с.

Komarov M.V.

Mikhail V. Komarov, Master's student of the Department of Economics, Organization and Production Management, BSTU «VOENMEX» named after D.F. Ustinov

Komarova I.U.S.

Iuliia S. Komarova, Master's student of the Department of Economics, Organization and Production Management, BSTU «VOENMEX» named after D.F. Ustinov

POLITICAL ASPECTS OF YOUTH POLICY OF THE RUSSIAN FEDERATION

Комаров М.В.

Комаров Михаил Владимирович, магистрант кафедры «Экономика, организация и управление производством», БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова

Комарова Ю.С.

Комарова Юлия Сергеевна, магистрант кафедры «Экономика, организация и управление производством», БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова

ПОЛИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Summary. The state youth policy should be considered as an independent direction of the state's activity, providing for the formation of the necessary social conditions for the innovative development of the country, implemented on the basis of active interaction with civil society institutions, public associations and youth organizations.

Аннотация. Государственную молодежную политику следует рассматривать как самостоятельное направление деятельности государства, предусматривающее формирование необходимых социальных условий инновационного развития страны, реализуемое на основе активного взаимодействия с институтами гражданского общества, общественными объединениями и молодежными организациями.

Основными политическими принципами регулирования государственной молодежной политики являются: внутривнутриполитический курс государства с учётом степени вовлеченности страны в мировые глобализационные процессы; уважение прав личности, достоинства и равенства всех людей; единство конституционно-правовой системы; взаимодействие государственных органов и органов местного самоуправления; гарантированное осуществление государством

прав и обязанностей перед всеми гражданами, в том числе, перед молодым поколением; участие молодежи в государственном управлении, партиях и общественных организациях, преемственность в государственной молодежной политике [11, с. 32].

Государственная молодежная политика реализуется посредством государственных органов власти и связанных с ними учреждений. Органы власти, реализующие государственную молодежную политику, имеют свою структуру.

Федеральные органы власти занимаются вопросами выработки государственной политики и нормативно-правовом регулировании, Федеральные службы – в осуществлении контроля и надзора, а Федеральные агентства – в оказании государственных услуг и правоприменительных функций, направленных на реализацию государственной молодежной политики.

На федеральном уровне, функции выработки и реализации государственной молодежной политики до 2018 г. исполняло Министерство образования и науки Российской Федерации, подведомственным учреждением являлось Федеральное агентство по делам молодежи (Росмолодежь). Деятельность данных органов была направлена на создание условий для обеспечения здорового образа жизни, нравственного и патриотического воспитания молодежи и реализации её творческого и профессионального потенциала.

Во второй половине 2010-х гг. периодически озвучивалась идея разделения Минобрнауки России на два ведомства: одно ответственное за обучение и воспитание, другое – за науку.

После длительных дискуссий, 15 мая 2018 г. Минобрнауки было расформировано – в результате появились два отдельных министерства: Министерство просвещения Российской Федерации и Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. Рособнадзор и Росмолодежь перешли в управление Правительства Российской Федерации.

К основным полномочиям, осуществлявшимся Министерством образования и науки РФ относилось: осуществление функций по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере дополнительного образования детей, воспитания и молодежной политики; проведение совместных мероприятий с другими структурными подразделениями Министерства, Рособнадзором и Росмолодежью, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющими управление в сфере образования, мониторинга и правоприменения в области дополнительного образования детей, воспитания и молодежной политики; разработка и осуществление совместно с заинтересованными органами государственной власти, общественными объединениями и организациями системы мер по формам занятости молодежи, по нравственному и патриотическому воспитанию детей и молодежи, по реализации профессионального и творческого молодежного потенциала; содействие развитию общественных молодежных инициатив, деятельности молодежных, студенческих и детских общественных объединений [12, с. 39].

Как уже было указано выше в результате министерских реформ 2018 г., по сути расщепления одного министерства на два, следует уделить внимание следующему.

К основным полномочиям сформированного Министерства просвещения Российской Федерации в сфере молодежной политики в первую очередь следует отнести следующие.

Министерство Просвещения определяет порядок формирования сборных команд Российской Федерации для участия в международных олимпиадах по общеобразовательным предметам, а так же порядок и сроки проведения всероссийской олимпиады школьников, включая перечень общеобразовательных предметов, по которым она проводится, итоговые результаты ее проведения, образцы дипломов победителей и призеров всероссийской олимпиады школьников.

Так же Министерство формулирует порядок осуществления деятельности школьных спортивных клубов (в том числе в виде общественных объединений), не являющихся юридическими лицами, определяет примерные положения об организациях отдыха детей и их оздоровления, разрабатывает и реализует основы государственной политики в сфере организации отдыха и оздоровления детей, включая обеспечение безопасности их жизни и здоровья; оказывает содействие детским и молодежным общественным объединениям, социальным учреждениям, фондам и иным учреждениям и организациям, деятельность которых связана с осуществлением мер по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних; создает во взаимодействии с общественными организациями и движениями, представляющими интересы детей и молодежи, условия для обеспечения здорового образа жизни, развития массового спорта, формирования системы мотивации у обучающихся к здоровому образу жизни; оказывает поддержку организаторам добровольческой (волонтерской) деятельности, добровольческим (волонтерским) организациям, в том числе в их взаимодействии с государственными и муниципальными учреждениями, социально ориентированным некоммерческим организациям, государственным и муниципальным учреждениям, обеспечивающим оказание организационной, информационной, методической и иной поддержки добровольцам (волонтерам), организаторам добровольческой (волонтерской) деятельности и добровольческим (волонтерским) организациям [13] [14].

Следует отметить, что Министерство Просвещения в первую очередь ориентируется на подростков – учащихся общеобразовательных школ и профессиональных училищ, колледжей и техникумов. В отношении лиц более старшего возраста – студентов высших учебных заведений, выпускников, аспирантов, сотрудников кафедр и научных сотрудников – ответственность возлагается на Министерство науки и высшего образования.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации осуществляет следующие полномочия.

Определяет порядок проведения олимпиад школьников (включая установление перечня и уровней олимпиад школьников, в том числе критериев определения уровней указанных олимпиад, образцов дипломов победителей и призеров олимпиад школьников, порядка предоставления особых прав победителям и призерам олимпиад школьников при приеме в образовательные организации высшего образования на обучение по программам бакалавриата и программам специалитета по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю олимпиады школьников) (по согласованию с Министерством просвещения Российской Федерации); организует конгрессы, конференции, семинары, выставки и другие мероприятия в установленной сфере деятельности; создает во взаимодействии с общественными организациями и движениями, представляющими интересы молодежи, условия для обеспечения здорового образа жизни, нравственного и патриотического воспитания молодежи, реализации профессиональных возможностей молодежи, оказывает поддержку организаторам добровольческой (волонтерской) деятельности, добровольческим (волонтерским) организациям, в том числе в их взаимодействии с государственными и муниципальными учреждениями, социально ориентированным некоммерческим организациям, государственным и муниципальным учреждениям, обеспечивающим оказание организационной, информационной, методической и иной поддержки добровольцам (волонтерам), организаторам добровольческой (волонтерской) деятельности и добровольческим (волонтерским) организациям [5].

Таким образом, полномочия обоих Министерств крайне похожи, и как уже указывалось выше различаются только по целевой аудитории. Идея о внятном разделении функций – образовательной и воспитательной при формировании новых министерств в итоге не была осуществлена.

Федеральное агентство по делам молодежи осуществляет функции по оказанию государственных услуг и управлению государственным имуществом в сфере государственной молодежной политики, реализации во взаимодействии с общественными организациями и движениями, представляющими интересы молодежи, мероприятий, направленных на обеспечение здорового образа жизни молодежи, нравственного и патриотического воспитания и на реализацию молодежью своего творческого и профессионального потенциала [6].

Для комплексного осуществления всех вышеперечисленных функций, в ведении Федерального агентства по делам молодежи находятся:

- Федеральное государственное бюджетное учреждение «Центр содействия молодым специалистам». Основными задачами учреждения

являются участие в формировании и обеспечении реализации государственной молодежной политики в сфере развития предпринимательства и методическая деятельность в разработке мер, направленных на развитие молодежной предпринимательской среды;

- Федеральное государственное бюджетное учреждение «Российский центр гражданского и патриотического воспитания детей и молодежи» («Роспатриотцентр»). К основным задачам учреждения относят формирование у молодежи активной жизненной позиции, гражданских и нравственных качеств, готовности к участию в общественно-полезной деятельности и защите государственных интересов страны, а также поддержка деятельности молодежных и детских общественных объединений;

- Федеральное государственное бюджетное учреждение «Центр поддержки молодежных творческих инициатив». Основными задачами учреждения являются выявление и поддержка талантливых молодежи и использование продуктов её инновационной деятельности, развитие международного молодежного сотрудничества и развитие эффективной карьерной молодежной стратегии;

- Федеральное государственное бюджетное учреждение «Ресурсный Молодежный Центр». Координация деятельности Национальной лиги студенческих клубов. Популяризация молодежной политики в студенческой среде. оперативный обмен актуальной информацией, практиками и методиками в области организации социально-воспитательной работы со студенческой молодежью; максимальное вовлечение в российскую молодежную повестку студенческой молодежи; развитие условий для успешного и эффективного взаимодействия образовательных организаций с органами государственной и муниципальной власти, реализующих государственную молодежную политику; расширение взаимодействия и сотрудничества администрации и органов студенческого самоуправления образовательных организаций высшего и среднего профессионального образования; формирование эффективного взаимодействия в области развития системной социально-воспитательной работы со студенческой молодежью России;

- Федеральное государственное бюджетное учреждение «Российский детско-юношеский центр». Общественно-государственная детско-юношеская организация, деятельность которой целиком сосредоточена на развитии и воспитании школьников. В своей деятельности движение стремится объединять и координировать организации и лица, занимающиеся воспитанием подрастающего поколения и формированием личности.

В различных регионах Российской Федерации органы по делам молодежи республики, области, края носят различные названия: министерства,

департаменты, управления, отделы, комитеты, но между основными функциями и реализуемыми задачами не прослеживается существенных отличий.

Ни одно из направлений государственной политики невозможно без наличия нормативно-правовой базы. Активный процесс формирования законодательства в сфере молодёжной политики начался в постсоветское время. Результатом этой работы должно было стать принятие соответствующего закона как правовой основы формирования и реализации государственной молодёжной политики в России с определением цели, принципов и приоритетов в качестве важного направления федеральной политики в области социально-экономического, культурного и национального развития страны. Однако этот процесс оказался непоследовательным. Федеральный закон «Об основах государственной молодёжной политики в Российской Федерации», призванный учесть происшедшие изменения в политическом и социально-экономическом устройстве нашего государства, был принят Государственной Думой ФС РФ и одобрен Советом Федерации ФС РФ, но не был подписан президентом [2, с. 76].

В настоящее время действует несколько основных специализированных нормативных документов, регулирующих молодёжную политику на федеральном и региональном уровнях: Постановление Верховного Совета Российской Федерации от 03.06.1993 г. № 5090-1 «Об основных направлениях государственной молодёжной политики в Российской Федерации» [7]; Распоряжение Правительства РФ от 29.11.2014 № 2403-р «Об утверждении основ государственной молодёжной политики Российской Федерации до 2025 года» [1], Федеральный закон от 28.06.1995 № 98 «О государственной поддержке молодёжных и детских общественных объединений» [8]; Федеральный закон от 19.05.1995 № 82 «Об общественных объединениях» [9]; Федеральный закон от 06.10.2003 № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления» [10].

Деятельность Росмолодежи, Минобрнауки России (до 2018 г.), а далее Министерства Просвещения и Министерства науки и высшего образования в сфере реализации государственной молодёжной политики 2015-2020 гг. была направлена на выполнение задач, поставленных в:

- Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г. [7];
- Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 г. [8];
- Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [11];

- Указе Президента РФ от 1 июня 2012 г. № 761 «О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012 - 2017 годы» [12];

- Концепции общенациональной системы выявления и развития молодых талантов, утвержденной Президентом Российской Федерации 03.04.2012 г. [53];

- «Комплекс мер по реализации Концепции общенациональной системы выявления и развития молодых талантов на 2015 - 2020 годы» (утв. Правительством РФ 27.05.2015 №3274п-П8) [14];

- Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 г. [5].

Законодательство отражает и регулирует следующие вопросы:

- цели и принципы государственной молодёжной политики;
- общие принципы, содержание и меры государственной поддержки молодёжных и детских общественных объединений в Российской Федерации;
- соблюдение гарантий в сфере труда и занятости молодёжи, содействие предпринимательской деятельности;
- осуществление поддержки молодой семьи и талантливой молодёжи;
- содействие международным молодёжным обменам [4, с. 254].

За последние пятнадцать лет становления государственной молодёжной политики сформировалась достаточно обширная нормативно-правовая база, касающаяся молодёжи и направленная на создание условий для самореализации и соблюдения их конституционных прав и свобод. Однако многочисленные документы, касающиеся государственной политики в отношении молодёжи представлены разрозненными юридическими актами, не оформленными в единое целое – федеральный закон о молодёжи. При совершенствовании нормативно-правовой базы необходимо исключить угрозу разрастания «лоскутного» нормативного регулирования данной сферы за счёт мер по обеспечению её целостности и согласования с нормативной базой пограничных отраслей. Основным ядром должна являться обновленная Стратегия молодёжной политики, в которой должны быть закреплены основные понятия и цели данной сферы, соответствующие целям и задачам государственной молодёжной политики Российской Федерации.

Федеральные органы исполнительной власти, Министерство Просвещения Российской Федерации, Министерство науки и высшего образования и Федеральное агентство по делам молодёжи вполне соответствуют стоящим на современном этапе задачам. В рамках данных учреждений разрабатываются программы в области молодёжной политики, проводятся методические, законодательские и исследовательские работы,

проводится подготовка квалифицированных кадров в области молодежной политики [3, с. 87].

Следовательно, несмотря на то, что молодежная политика на данный момент оформлена в нормативном и организационном отношении, следует сказать, что уже существует необходимость принятия дополнительных мер, которые направлены на придание ей системного характера, позволяющего развивать государственную молодежную политику в едином направлении с «Основами государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 г.»

Список литературы:

1. Кочетков А.В. Законодательство Российской Федерации в сфере государственной молодежной политики: аналитический обзор. Самара: Лингва, 2018. 191 с.
2. Постановление Правительства РФ от 28.07.2018 № 884 «Об утверждении Положения о Министерстве просвещения Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации» (ред. от 07.03.2020).
3. Постановление Правительства РФ от 15.11.2019 № 1456 «О внесении изменения в Положение о Министерстве просвещения Российской Федерации».
4. Постановление Правительства РФ от 15.06.2018 № 682 «Об утверждении Положения о Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации» (ред. от 25.03.2020).
5. Официальный сайт Федерального агентства по делам молодежи. Раздел «Структура».
6. Постановление ВС РФ от 03.06.1993 № 5090-1 «Об основных направлениях государственной молодежной политики в Российской Федерации».
7. Федеральный закон от 28.06.1995 № 98 «О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений» (ред. от 28.12.2016).
8. Федеральный закон от 19.05.1995 № 82 «Об общественных объединениях» (ред. от 02.12.2019).
9. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (ред. от 23.05.2020).
10. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
11. Указ Президента РФ от 01.06.2012 № 761 «О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012 - 2017 годы».
12. «Концепция общенациональной системы выявления и развития молодых талантов» (утв. Президентом РФ 03.04.2012 № Пр-827).
13. «Комплекс мер по реализации Концепции общенациональной системы выявления и развития молодых талантов на 2015 - 2020 годы» (утв. Правительством РФ 27.05.2015 № 3274п-П8).
14. Указ Президента РФ от 19.12.2012 № 1666 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года» (ред. от 06.12.2018).

УДК 339.564:656.07

Malakhova Yu.

Yarmolenko D.

*National Transport University,
Kyiv, Ukraine*

EXPORT POTENTIAL OF A MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Малахова Ю.А.

Ярмоленко Д.В.

*Національний транспортний університет,
Київ, Україна*

ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Summary. The article is devoted to the study of the current state of the domestic market of export of transport services and the export potential of Ukrainian motor transport enterprises in the conditions of European integration processes. The existing approaches to the definition of the concept of "export potential of the enterprise" are considered. Barriers have been identified that reduce the ability to meet the needs of foreign consumers. Measures to stimulate the development of export potential of domestic carriers are proposed.

Анотація. Стаття присвячена дослідженню сучасного стану вітчизняного ринку експорту транспортних послуг та експортного потенціалу українських автотранспортних підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. Розглянуто існуючі підходи до визначення поняття «експортний потенціал

підприємства». Визначено бар'єри, що знижують можливості задоволення потреб закордонних споживачів. Запропоновано заходи щодо стимулювання розвитку експортного потенціалу вітчизняних перевізників.

Keywords. Export potential, international transportation, export of transport services, motor transport enterprises, export potential of the state, international potential.

Ключові слова. Експортний потенціал, міжнародні перевезення, експорт транспортних послуг, автотранспортні підприємства, експортний потенціал держави, міжнародний потенціал.

Постановка проблеми. В умовах інтенсивної глобалізації світового господарства та міжнародної економічної інтеграції більшість вітчизняних автотранспортних підприємств розширюють обсяги перевезень за рахунок зовнішніх ринків. Вихід на зовнішні ринки дозволяє залучати нових клієнтів, знизити ризики збитковості, підвищити рівень конкурентоспроможності та збільшити вартість капіталу підприємства. Зовнішньоекономічна діяльність призводить до притоку іноземної валюти, що сприяє розвитку не тільки підприємств, а й держави. Успіх завоювання нових зарубіжних ринків забезпечує експортний потенціал підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питанням розвитку експортного потенціалу підприємств присвячені праці таких вчених як Азрилян А.Н., Бойко О.В., Горицької К.М., Дунської А. Р., Кобзевої К.В., Кузнецової К.О., Лапіна О. В., Мельник О. Г., Піддубної Л.І., Сейфуллаєвої М. С., Шестакової О.А та ін.

Економічним проблемам розвитку транспортної галузі присвятили свої дослідження такі українські та зарубіжні вчені як Абрамов А.І., Бідняк М.Н., Вельможин А.В., Воркут Т.А., Героніmus Б.Л., Голиков О.П., Жуков С.А., Іванов В.Н., Канарчук В.С., Канторович Л.В., Ложачевська О.М., Шинкаренко В.Г. та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак питання розвитку

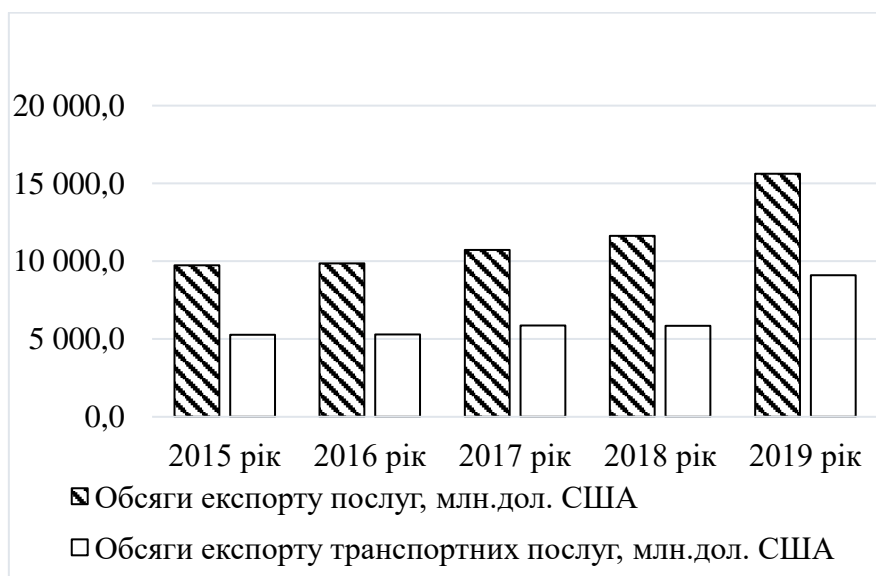
експортного потенціалу автотранспортних підприємств є недостатньо дослідженим, тому є досить актуальним і потребує подальших досліджень особливо в сучасних умовах євроінтеграції.

Мега статті є дослідження сучасного стану вітчизняного експорту транспортних послуг та виявлення шляхів усунення бар'єрів, що гальмують розвиток експортного потенціалу автотранспортних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Роль транспортних послуг в економічному розвитку економіки важко переоцінити. Транспорт забезпечує доставку всіх видів сировини, палива та продукції від місця виробництва до місця споживання.

Міжнародні перевезення автомобільним транспортом є одним з найефективніших та рентабельних видів перевезень вантажів та пасажирів у близьких сполученнях та в порівнянні з іншими видами транспорту [6].

За даними Державної служби статистики України експорт послуг протягом 2017-2019 років має позитивну тенденцію до зростання (рис.1). При цьому більше половини ринку вітчизняного експорту послуг останні п'ять років становить експорт транспортних послуг. Їх частка протягом 2015-2019 років коливається в межах 50,2% (у 2018 році) до 58,3% (у 2019 році) від загального обсягу експорту послуг.

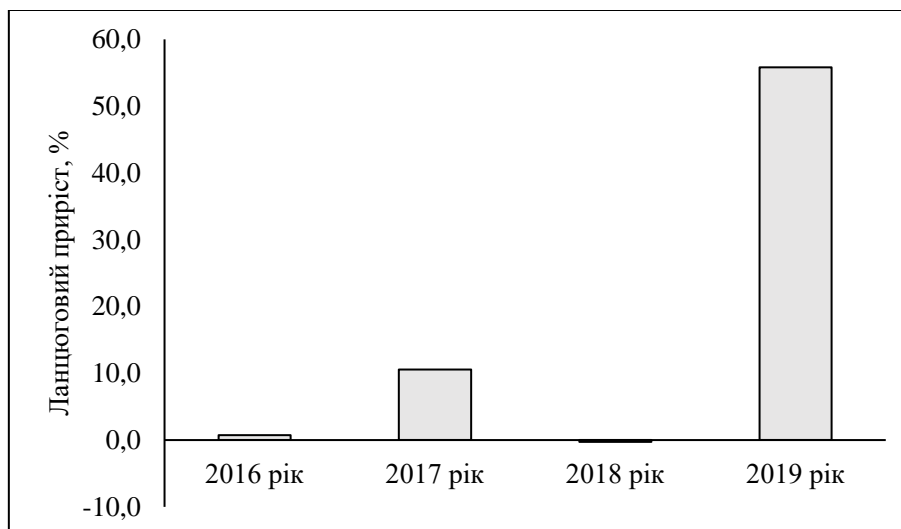


Складено за даними [5]

Рисунок 1 – Динаміка обсягів експорту послуг та транспортних послуг з України протягом 2015-2019 років

З рисунка 2 видно, що найбільший приріст вітчизняного експорту транспортних послуг спостерігався в 2019 році і становив 55,8%.

Найнижчий показник – у 2018 році, коли експорт транспортних послуг знизився на 0,3%.



Складено за даними [5]

Рисунок 2 – Динаміка приросту експорту транспортних послуг з України протягом 2015 - 2019 років

Найбільша частка експорту здійснювалася до країн Євросоюзу та становила у 2017 році – 40,5%, у 2018 році – 42,6%, у 2019 році – 41,5% від загального обсягу вітчизняного експорту [5].

Експортний потенціал підприємства на пряму залежить від експортного потенціалу держави, що характеризує потенційну спроможність і можливість країни експортувати наявні та нарощувати експорт нових видів продукції та

експортного потенціалу міжнародного ринку, що включає торговельну політику та торговельні режими країни експортування (рис.3).

Складовими експортного потенціалу є:

Внутрішній або експортний потенціал підприємства, що залежить від виробничого, інноваційного, фінансового, кадрового, управлінського та маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання;

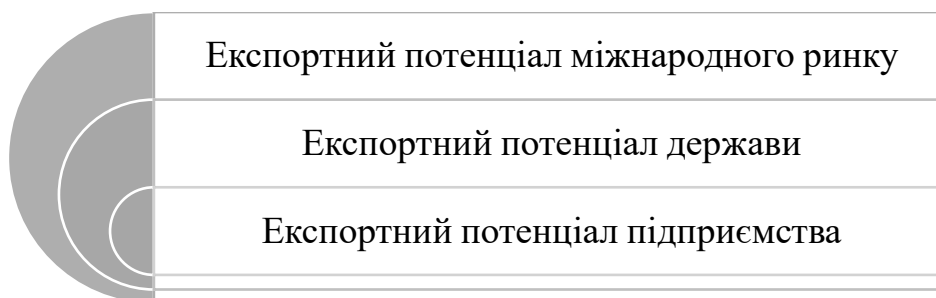


Рисунок 3 – Структура експортного потенціалу.

Зовнішній потенціал або експортний потенціал держави, що передбачає інтеграцію державної економіки в європейські та світові економічні об'єднання; державну підтримку експортоорієнтованих галузей, сприятливу податкову, цінову, кредитну, фінансову та валютну політику держави);

1. Міжнародний потенціал або експортний потенціал міжнародного ринку, що характеризується потенціалом цільового зарубіжного ринку та умови виходу на нього.

Серед підходів до визначення експортного потенціалу підприємства науковці виділяють:

- компаративний (конкурентоспроможність компанії забезпечує її експортний потенціал в межах групи підприємств однієї галузі);

- ресурсний (розглядає експортний потенціал підприємства у поєднанні з його економічним потенціалом);

- результативний (визначає експортний потенціал як механізм або засіб досягнення певної мети, а конкретніше – максимального обсягу товарів і послуг, що можуть бути вироблені і реалізовані на світових ринках);

- системно-структурний (передбачає дослідження процесів, які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства, що відображає його взаємовідносини із зовнішнім середовищем);

- функціональний (експортний потенціал забезпечує реалізацію цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства) [7, С. 282; 1, с. 224].

7. Мельник О.Г. притримується системно-структурного підходу та пропонує розглядати експортний потенціал як системне явище, що характеризує можливість підприємства виконувати функцію суб'єкта міжнародної економічної діяльності, задовольняючи потреби зовнішніх ринків, природа яких пов'язана зі здійсненням експортної діяльності підприємства [2]. Погоджуючись з даним визначенням, дослідимо можливості вітчизняних автотранспортних підприємств задовольнити потреби споживачів європейських ринків.

На сучасному етапі транспортна галузь України не відповідає вимогам реалізації євроінтеграційного курсу, що стримує інтеграцію національної транспортної мережі у Транс'європейську транспортну мережу [8]. Вітчизняні автопідприємства, орієнтовані на здійснення міжнародних перевезень, стикаються з рядом чинників, що значно знижують їх експортний потенціал. Розглянемо основні з них.

1. Низький технічний рівень рухомого складу, що призводить до недостатньої якості послуг. Мала частка вантажівок типу Євро-4 та Євро-5, необхідні для в'їзду до Євросоюзу значно знижує міжнародну конкурентоспроможність українських перевізників.

2. Недостатній рівень розвитку персоналу, а саме високий коефіцієнт плинності кадрів, недостатній рівень дисципліни, низька кваліфікація персоналу, некомпетентність експедиторських груп, непунктуальність працівників при завантаженні продукції стримують можливості вітчизняних автоперевізників задовольнити потреби споживачів на міжнародному ринку.

Крім того, однією з умов євроінтеграції України є наявність у водіїв, що професійно здійснюють автомобільні перевезення вантажів з використанням книжок Європейської Конференції Міністрів Транспорту, повинні отримати свідоцтва професійної компетенції. Проте, незважаючи на видачу Міністерством інфраструктури ліцензії для проведення таких навчань у відділеннях Асоціації міжнародних автомобільних перевізників України, легітимність даних свідоцтв не має належного підтвердження нормативно-правовими актами. Це призводить як до затримок, так і до негативних фінансових наслідків для водіїв та перевізників.

3. Недосконале податкове законодавство. Податкове навантаження українських перевізників на 10% вище за податкове навантаження закордонних конкурентів.

4. Неefективна митна політика. Відсутність новітніх технологій та устаткування на митних пунктах перетину кордону, які б сприяли мінімізації витрат коштів та часу прикордонного контролю. Недосконалим є механізм перетину державного кордону, розмитнення вантажу та отримання віз водіями транспортних засобів.

5. Невідповідність вітчизняного та міжнародного законодавства. Міжнародне законодавство є стандартизованим та

уніфікованим. Щодо вітчизняного законодавства існують певні проблеми. З одного боку, нормативно-правова база регулює діяльність автотранспортних підприємств. З іншого, його функціональність знижується через значну корумпованість, нестабільність та суперечливість. Також варто зазначити, що вітчизняне законодавство досить повільно реагує на зміни у міжнародному, що також стримує розвиток експортного потенціалу вітчизняних перевізників.

6. Дефіцит дозвільних документів, що призводить до простоїв транспортних засобів та унеможливує доставку вантажів. І хоча, на сьогодні, зроблено ряд заходів щодо зниження дефіциту дозволів, зокрема через впровадження системи бронювання, проте дана система дає ряд технічних збоїв та потребує удосконалення.

7. Недостатній рівень інноваційності транспортної інфраструктури України та необхідність підвищення рівня цифровізації вітчизняних автомобільних перевезень. Україна досі користується системою книжок міжнародних дорожніх перевезень (книжка МДП), тоді як більшість європейських країн вже застосовує електронні CMR, що дає право та страхує перевезення територією 68 країн без додаткових митних перевірок. Також актуальним є створення електронного TIR Carnet. Ще одним технічним бар'єром для вітчизняних автоперевізників є вимога з боку Євросоюзу до обов'язкового встановлення на вперше зареєстровані транспортні засоби цифрових тахографів покоління Smart.

8. Безпека перевезень. Необхідно посилити нормативно-правову базу щодо таких питань, як ліцензійний та габаритно-ваговий контроль, підготовка інспекторів, реалізація придорожнього контролю, безпека на транспорті.

9. Невідповідність екологічності рухомого складу вітчизняних автотранспортних підприємств законодавчим вимогам Євросоюзу до автопарку.

Окремо слід виділити негативний вплив на міжнародні перевезення вантажів автотранспортом значного подорожчання паливно-мастильних матеріалів, підвищення рівня мінімальної заробітної плати та зростання вартості інших матеріальних ресурсів, які впливають на формування собівартості перевезень.

Розглядаючи фактори, що впливають на експортний потенціал автотранспортного підприємства варто також виділити ті з них, що відрізняють зовнішньоекономічну діяльність від діяльності на внутрішньому ринку. Серед них основним зовнішнім фактором є коливання валютних курсів. Ця залежність пояснюється тим, що при наданні послуг зарубіжному контрагенту перевізники отримують виручку в іноземній валюті, а створення послуг здійснюється на внутрішньому ринку, що призводить до витрат у національній валюті. Крім того, збільшуються витрати, пов'язані з додатковими механізмами державного регулювання (мити); підвищеним

рівнем ризиків, що призводить до додаткових витрат на консультаційні та інформаційні послуги, страхування [1].

Стимулюванню розвитку експортного потенціалу українських автотранспортних підприємств сприятимуть такі заходи державної політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності [3, 4, 8]:

- гармонізація українського законодавства у сфері зовнішньоекономічної діяльності у відповідності до вимог та норм міжнародного законодавства, зокрема Євросоюзу;
- створення сприятливого інвестиційного клімату в державі;
- забезпечення конвертованості національної валюти;
- створення розгалуженої внутрішньої та зовнішньоекономічної інфраструктури;
- удосконалення механізму державно-приватного партнерства у транспортній сфері;
- сертифікація послуг з перевезень відповідно до стандартів Євросоюзу;
- створення інституту підтримки експорту;
- гнучка податкова, цінова, кредитна, фінансова та валютна політика, що стимулюватиме диверсифікацію експортно-імпорتنих відносин;
- удосконалення системи управління та контролю міжнародними перевезеннями;
- застосування жорсткої системи ліцензування;
- створення єдиної комплексної системи управління дорожньо-транспортною безпекою;
- залучення коштів страхових організацій;
- сприяння у забезпеченні кваліфікованими кадрами;
- застосування раціональних методів перевезення.

При управлінні розвитком експортного потенціалу автотранспортних підприємств слід дотримуватися наступних принципів:

- 1) принцип інтегрованості - даний вид управління є складовою загальної системи менеджменту підприємства;
- 2) принцип комплексності - передбачає розробку взаємозалежних управлінських рішень, що мають прямий або опосередкований вплив на розвиток експортного потенціалу підприємства;
- 3) принцип адекватності, що передбачає врахування внутрішніх і зовнішніх умов формування і розвитку експортного потенціалу підприємства;
- 4) принцип гармонізації, що вимагає дотримання національного і міжнародного режимів регулювання експортної діяльності і розвитку експортного потенціалу підприємства;

5) принцип ефективності, сутність якого полягає в максимально можливому рівні використання експортного потенціалу підприємства та мінімізації ризиків його відтворення.

Висновки та пропозиції. У роботі розглянуто існуючі перешкоди на шляху розвитку експортного потенціалу вітчизняних перевізників на європейському ринку та визначено альтернативні шляхи усунення гострих проблем галузі. Перспективами подальших наукових досліджень може бути розробка експортної стратегії діяльності автотранспортних підприємств з метою розвитку його експортного потенціалу та розширення міжнародного співробітництва в умовах євроінтеграції.

Список літератури.

1. Піддубна Л.І., Шестакова О.А. Експортний потенціал підприємства: сутність і системні імперативи формування і розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 37. С. 223-229.
2. Мельник О. Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. Проблеми економіки. № 1. 2017. С. 226-231.
3. Кузнецова К.О., Бойко О.В. Розвиток експортного потенціалу вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством". [Електронний ресурс]. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/72890/68379>
4. Лапін О. В., Горицька К. М. Шляхи удосконалення експортного потенціалу підприємств харчової промисловості. Ефективна економіка. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5261>
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Хажанець, В.В., 2018р. Удосконалення міжнародних перевезень вантажів (на прикладі ПАТ «КВК «РАПІД») [Електронний ресурс]. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24993/1/Нажанец_magistr.pdf
7. Кобзева К.В. Експортний потенціал підприємства: сутність і особливості формування. Проблеми економіки. 2013. № 4. С. 281-285.
8. Проблеми і перспективи міжнародної економічної діяльності вітчизняних автоперевізників в умовах євроінтеграції. [Електронний ресурс]. URL: http://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/konkyrs_stud/ES_19_20/robotu/2.pdf

Никитенкова Мария Александровна,
кандидат экономических наук,
старший научный сотрудник,
Институт США и Канады
Российской академии наук

АМЕРИКАНСКИЕ ФОРМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Nikitenkova Maria Aleksandrovna
Candidate of Economic Sciences,
Senior Research Fellow
The Institute for the US and Canadian Studies
of Russian Academy of Sciences

U.S. DIGITAL ECONOMY AGENDA: IMPACT OF HUMAN CAPITAL

Аннотация. В статье рассматривается необходимость инвестирования в человеческий капитал с целью повышения его конкурентоспособности. Выясняется влияние знаний, умений, сформированных в процессе получения образования, состояния здоровья и образа жизни на формирование человеческого капитала на примере США. Анализируется достаточность финансирования государством сфер, которые непосредственно влияют на его развитие по американской модели. Определяются американские формы реализации человеческого капитала в цифровой экономике

Annotation. The article discusses the need to invest in human capital in order to increase its competitiveness. The influence of knowledge, skills, formed in the process of obtaining education, health and lifestyle on the formation of human capital is clarified on the example of the USA. The article analyzes the sufficiency of government funding of the spheres that directly affect its development according to the American model. Defines the American forms of human capital implementation in the digital economy

Ключевые слова: цифровая экономика, информационно-коммуникационные технологии, стандартизация ИКТ, повестка дня для цифровой экономики США, совместимость платформ

Key words: digital economy, ICT, digitalization of the economy, ICT standardization, U.S. Digital Economy Agenda, interoperability of platforms

Динамичное развитие цифровой экономики сегодня выводит человеческий капитал в фокус внимания как фактор, влияющий на конкурентоспособность как на уровне частного бизнеса, так и на уровне страны. Человеческий капитал в экономике принято определять как приведенную дисконтированную величину дополнительной производительности людей с опытом и квалификацией, превышающая производительность неквалифицированного труда.

Понятие человеческого капитала нации берут свое начало в исследованиях экономистов Г.Беккера и Т.Шульца [13], а также Л.Туроу [14], Я.Минсер [6] и др..

В современном мире развитие экономики в значительной степени зависит от инновационно-информационных разработок и интеллектуальным распределением использования природных ресурсов [3]. Вклад в высокопрофессиональный кадровый ресурс является основой для развития предпринимательства и государства в целом, поскольку содержит в себе знания, умения и навыки, необходимые для создания новой ценности (материальной и нематериальной). Но предпосылкой этого является формирование

человеческого капитала, совершенствование которого способно содействовать экономическому росту [4].

Человеческий капитал является сочетанием всех производительных черт индивида, а именно знаний, навыков, мотивации, энергии, которые могут быть использованы для создания товаров и оказания услуг. То есть благодаря состоянию здоровья, интеллекта и мотивации она осуществляет вклад в развитие государства, получая взамен средства для обеспечения своего существования. Однако, если обратить внимание на теорию А. Маслоу [4], то можно заметить, что человек всегда стремится к самореализации и признанию окружающими, что является внутренним источником его мотивации и залогом развития человечества вообще. Если каждая личность будет стремиться стать лучше, получить хорошее образование, то и общество в целом выведет страну на новый уровень.

Сегодня большое внимание уделяется вопросу усовершенствования оборудования, приобретению улучшенного оснащения. Однако, еще лучшего результата можно достичь, инвестируя в человеческий капитал, который, по сравнению с

необратимыми активами, является рентабельным на 5-10 лет, а более 30. Это связано с продолжительностью жизни человека, в течение которого знания и умения постоянно приумножаются.

У человеческого капитала, как и у любого экономического понятия, есть свои положительные и отрицательные аспекты, основные из которых указаны в таблице 1.

Таблица 1.

Преимущества и недостатки инвестирования в человеческий капитал

Преимущества / выгоды	Недостатки
Окупаемость инвестиций является в несколько раз выше, чем в необоротный и оборотный капитал	Период вложений намного длиннее, чем у оборудования, ведь обучение требует затрат времени
Доход от инвестиций получают как работник (рост заработной платы, улучшение состояния здоровья, признания), так и владелец предприятия (повышение производительности труда и конкурентоспособности предприятия) и государство (рост ВВП и улучшение уровня жизни людей)	Риск изменения работы работником на более высокооплачиваемую
Общая польза от инвестиций превышает ту, которую получает каждый субъект отдельно	Отдача от инвестиций зависит от желания человека работать

Взглянув на это соотношение «плюсов» и «минусов» предпринимателям бывает трудно принять решение относительно инвестирования, хотя сам этот процесс неизбежен. Ведь без квалифицированных кадров существование предприятия становится невозможным. И даже после получения высшего образования «новоиспеченный» работник не готов сразу выполнять все поручения руководства без определенных специальных навыков.

Становится понятным, что вложения в человеческий капитал происходят на нескольких уровнях. В некоторых источниках указывается, что таких уровней три, однако возможно расслоение на четыре уровня:

- индивидуальный (личностный) - знания и навыки, которые были добыты путем образования, профессиональной подготовки;
- микроэкономический (уровень предприятия) - совокупные способности всех работников предприятия, организация их труда;
- мезоэкономических (уровень отрасли) - развитие отдельных сфер деятельности государства по профессиональной направленности работников;
- макроэкономический уровень (уровень государства) - сочетание образованности, состояния здоровья, уровня жизни, сформированных за счет расходов бюджета.

Формирование человеческого капитала на определенном уровне имеет свои особенности, и происходит оно может одновременно на нескольких, а то и на каждом из них. Всеобъемлющим для страны является четвертый уровень, который дает нам представление о ситуации в целом.

На формирование человеческого капитала влияют такие факторы:

- уровень образования;
- состояние сферы здравоохранения;
- социальная среда;
- демографическая ситуация;
- уровень жизни населения;

- экологическая ситуация.

Всемирный банк обновил рейтинг стран по индексу человеческого капитала в 2020 году в США, где смертность взрослого населения выросла с 106 до 110 смертей на 1 000 15-летних, это самая богатая страна среди этой группы. В 2020 году выживаемость для Соединенных Штатов была значительно ниже уровня, который был бы предсказан по доходу [15].

Особого внимания требует акцентирования не только на лечении, но и образе жизни людей, ведь вредные привычки, неправильное питание и стресс негативно влияют на формирование человеческого капитала и вызывают дополнительные расходы на его восстановление. Для того, чтобы этого не случилось, государство должно привлекать население к активным семейным развлечениям, спорту и искусству, которые также способствуют развитию личности.

Демографическая ситуация в стране также заметно влияет на уровень человеческого капитала. Уровень рождаемости определяет будущие трудовые ресурсы, которые придут на смену изношенным. Поскольку смертность в США преобладает над рождаемостью, то прирост населения является отрицательным, что является крайне негативным явлением.

Важно отметить другой фактор: высокий уровень безработицы, вызванный пандемией, вероятно, снизит альтернативные издержки посещения колледжа. В то же время рецессия влияет на многие домохозяйства экономически, а фонды для посещения колледжа могут быть недоступны. После финансового кризиса, количество зачисленных в высшие учебные заведения в Соединенных Штатах выросло. Однако, из-за существенного снижения доходов семьи, студенты перешли в своем выборе от четырехлетних частных колледжей к двухгодичным государственным учреждениям. Те, кто сейчас заканчивают колледж, также могут страдать от краткосрочных и среднесрочных потерь заработной платы.

В целом специалисты отмечают, что к основным характеристикам человеческого капитала США следует отнести высокую продуктивность, способность к адаптации относительно постоянно меняющихся условий и внедрения новых технологий. Концепция человеческого капитала изменила экономику США. Огромные ресурсы, специфика американского менталитета, нацеленного на успех, способствовали внедрению современных и высокоэффективных технологий, что, в свою очередь, выявило потребность в развитии человеческого капитала. В результате возникла потребность во внедрении инноваций в подготовку человеческого капитала, формировании нового мышления работников. Для американской экономики характерен постоянный прирост потребности в человеческом капитале, поскольку он необходим для осуществления разработки, внедрения новых технологий и управления ими для обеспечения развития экономики.

Т.Паккард (2020) находит доказательство того, что у тех, кто получил высшее образование во время финансового кризиса 2008–2009 годов, была более низкая заработная плата и занятость, чем в более ранние периоды [8]. Автор показывает, что рыночные условия в момент выхода на рынок труда

имеют большое значение для вероятности трудоустройства.

Согласно статистическим данным во время рецессии из выпускников средней школы женщины чаще пропускают колледж, чем мужчины. Низкой заработной платы и уменьшения доступного во время спада легального трудоустройства возрастает преступность [8].

Недавние выпускники с самым низким прогнозируемым доходом понесут самые большие убытки и часто не восстанавливают утраченные позиции через 10 лет [2]. Начиная с получения низкооплачиваемой работы или в менее привлекательной для них компании, которая не в полной мере будет использовать существующий человеческий капитал вполне может привести к отставанию в накоплении навыков и приводит к постоянному невыгодному положению.

Человеческий капитал измеряется на основе индексов Индекс экономики знаний (Knowledge Economy Index, KEI), Индекс электронной готовности (E-Readiness Index, ERI), Индекс информационного общества (Information Society Index, ISI) и др.. На основании значений е-индексов KEI, IDI, EGDI, GII, NRI и GCI также было проведено ранжирование стран, фрагмент которого представлен в табл. 2.

Таблица 2.

Результаты ранжирования стран по значению Е-индексов

Страна	Ранг по KEI	Ранг по GII	Ранг по IDI	Ранг по EGDI	Ранг по NRI	Ранг по GCI
Республика Корея	26	18	1	1	9	22,5
Швеция	1	2	2	13	2	8
Дания	3	6	3	15	7	10,5
Исландия	15	15	4	18	14	27
Финляндия	2	3	5	9	1	4
Нидерланды	4,5	5	6	4	3	4
Япония	22	22	7,5	5	18	4
Россия	48	51	66	61	65,5	54

Ситуация в США обостряется и в связи с миграцией, но США все также испытывает спрос на работников с более высокой квалификацией и более высоким уровнем образования. Поэтому в

настоящее время политика США направлена на формирование и становление креативного человеческого капитала.

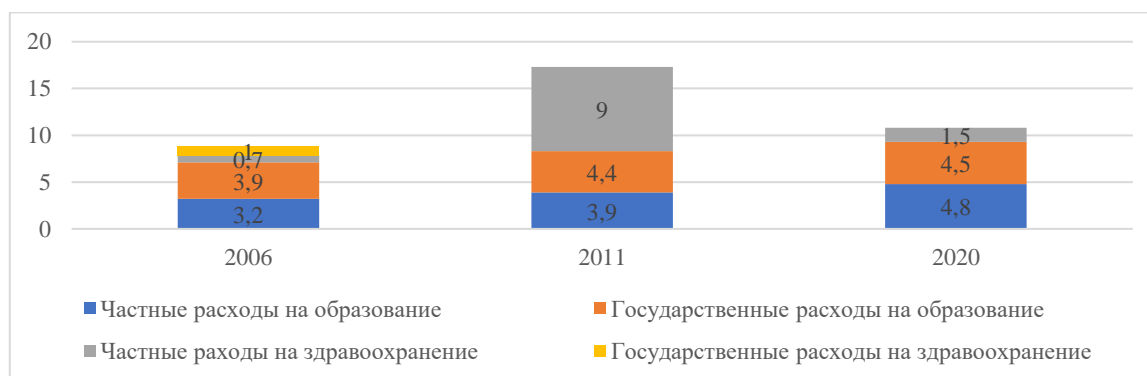


Рис. 1. Повышение качества человеческого капитала в 2006, 2011 и 2020 году в США

Скачкообразный тип развития цифровой экономики и ситуация в сфере здравоохранения привела к тому, что впервые РФ опередила США по показателю человеческого капитала в сфере

цифровизации экономики и общества, о чем свидетельствует обнародованное Еврокомиссией исследование [6]. Еврокомиссия опубликовала Международный индекс цифровой экономики и

общества (I-DESI), сравнив цифровые показатели 2019 года государств-членов ЕС с показателями 17 стран, не входящих в ЕС, в пяти областях: степень охвата связью, человеческий капитал и цифровые навыки, использование интернета гражданами, внедрение технологий и цифровых госуслуг.

По сумме показателей Россия в международном рейтинге развития цифровой экономики и внедрения этих технологий в жизнь общества I-DESI опередила Китай, Мексику, Турцию и Бразилию, также поднявшись в индексе выше среднеевропейских минимальных значений цифровизации.

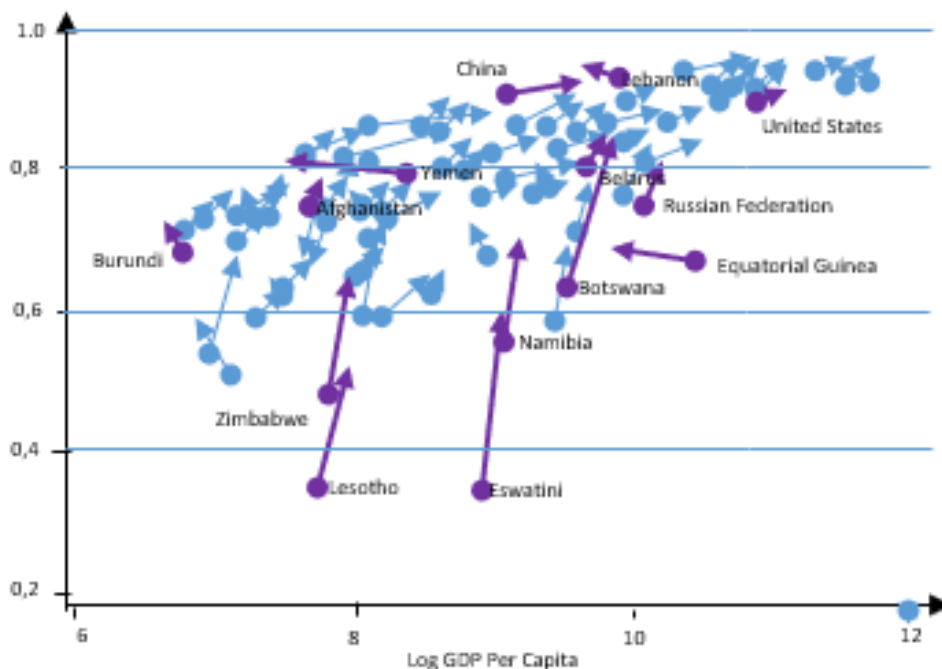


Рис. 2. Инфографика I-DESI 2020

Итак, измерение человеческого капитала состоит из четырех показателей, которые учитывают навыки, необходимые для использования возможностей, предоставляемых цифровым обществом.

Образовательная система США ориентируется на формирование навыков, способный раскрыть потенциал любой из личностей [11]. Но даже в США не сумели

избежать «перекося» трудового рынка [6]. Выражается это в том, что набор навыков не соответствует тому, что было получено человеческим капиталом во время обучения и тому, в чем потребность рынка в какой-либо рабочей силе. Такой перекося представляет причину возникновения кризисной ситуации в плане получения рабочего места.

Таблица 3.

Человеческий капитал: сравнительные данные по России, Франции и США (в процентах к ВВП)

Показатель	США	Франция	РФ
Расходы на образование	5,8%	5,6 %	3,6 %
Расходы на здравоохранение	16%	11 %	6,9%
Уровень продолжительности жизни	79,1%	82,2%	70,1 %

Источник: Составлено автором на основе [12]

В общем, специалистами отмечено, что главный характеристики человеческого капитала Америки подразумевает высокий уровень продуктивности к адаптации касательно условий, что постоянно меняются и тому, что внедряются новые технологии [8].

Человеческий капитал, его концепция появилась в Америке, и это в большинстве обуславливается поднятию технологий, тому, что применяются передовых технологии в экономике государства. Со временем такой концепцией

смогли проникнуться большее количество ведущих бизнесменов, проживающих в стране.

Итак, человеческий капитал является особым видом капитала, что выражается в человеческих навыках, умениях, наличии талантов и интеллекта, того опыта, что позволит носителю получить максимально материальную выгоду применяя их.

Благодаря концепции человеческого капитала смогли изменить американскую экономику. Сначала Америка представляла собой аграрное государство, причем такая позиция сохранялась до семнадцатого века, после чего в девятнадцатом-

двадцатом веке случилась трансформация в индустриальный тип государства, где активно развивалось строение промышленности во всех направлениях. Внушительные ресурсы, специфические американский менталитет, все это было нацелено на успех, и способствовало тому, что внедрялись современные технологии, отличавшиеся высокой эффективностью. Все это выявляло потребность в том, чтобы человеческий капитал развивался. В итоге возникает потребность внедрить инновации для подготовки человеческого капитала, формировать новое мышление работников.

Американская экономика отличается постоянным приростом потребностей в человеческом капитале, ведь это необходимо для разработок, новых технологий, правильного управления ими, дабы обеспечивать экономическое развитие. Главная ветвь развития американской экономики заключается в высоких технологиях. Данное развитие не способно происходить без наличия человеческого капитала.

Насколько важен человеческий капитал для американской экономики, можно подтвердить определенными цифрами. Специалисты выставили оценки, по которым человеческий капитал в Америке сегодня способен превышать отметку в семьсот пятьдесят триллионов долларов. Величина запасов такого капитала, если оценивать приблизительно, может составить около семидесяти триллионов долларов, что выражается в форме как физических, так и финансовых активов, что находятся во владениях американского домохозяйства.

Человеческий капитал является ресурсом, отличается неравномерным распределением в границах мировых хозяйств. Характеризуется высоким финансовым уровне, но экономисты считают, что более внушительный человеческий капитал находится за пределами страны. Те, кто его носят, часто готовы, даже планируют и мечтают о том, чтобы мигрировать из США для того, чтобы осуществить трудовую деятельность.

Американская государственная политика направлена на то, чтобы сформировать условия для привлечения кадров с высокой квалификацией из других стран, поскольку те способны обеспечить углубление, усовершенствовать, расширить американский человеческий капитал. Таковую же политику в данной сфере проводит и Канада. В связи с тем что последнее десятилетие канадская экономика зависит от технологических компаний, важными для фокусировки являются направления усиления кибербезопасности, искусственный интеллект, конфиденциальность данных, электронная коммерция и передовые технологии.

Согласно рейтинга Digital Economy Outlook именно Канада является лидером по уровню капитализации ИКТ-сектора в доли ВВП. Рост доходов от предоставления связи зависит от увеличения предоставления услуг через Интернет. Вместе с тем с 2014 по 2016 год глобальное увеличение доходов от передачи данных (70,2 млрд. долл. США) было меньше, чем сокращение доходов от голосовой связи (114,6 млрд. долл. США) [1].

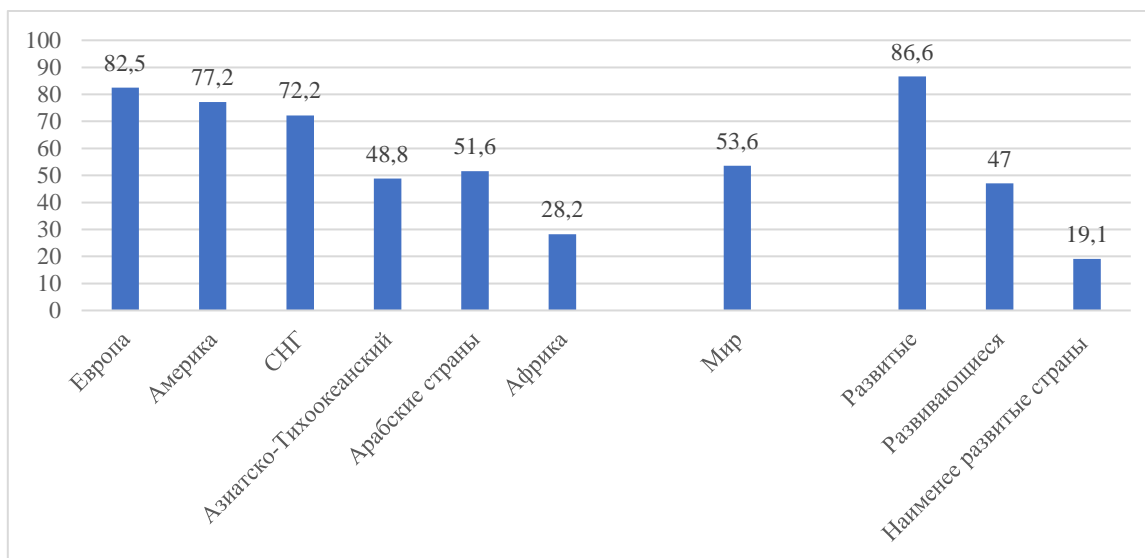


Рис. 3. Процент лиц, пользующихся интернетом [2]

Динамика человеческого капитала США отмечает такие тенденции:

1. Первое заключается в том, чтобы преодолеть кризисные явления в экономике. Это требует сотрудничества политического ведомства, что несет ответственность за капитал, бизнес-представителей, несущих ответственность за

формирование преимуществ конкурентов на рынке мирового масштаба. В результате подобного взаимодействия может появиться минимизация риска на трудовых рынках. Сохраняются квалифицированные кадры;

2. Второе заключается в том, чтобы привлечь кадров с высокой квалификацией из других стран,

имея цель интегрировать их в состав американского человеческого капитала.

На сегодняшний день состояние мировой экономики является нестабильным, что отражается экономической ситуации в мире.. На экономике США также отразились кризисных явления, особенно в 2008 году в период девальвации и 2020 году в связи с Коронавирусом. И уже более десяти лет США отмечается дефицит в высококомпетентных кадрах. В долгосрочной перспективе, чтобы повысить уровень жизни и создать условия для роста экономики, стоит расширяя количество ресурсов привлечения человеческого капитала и искать способы, чтобы повышать отдачу от их использования.

Исходя из этого, большую актуальность для экономики США в сфере капитала, приобрел вопрос иммиграции, особенно это касается персонала с высокой квалификацией. Специалисты считают, что для роста экономики, экономика США обязана проводить инвестиции в человеческий капитал иммиграционного типа.

Специалисты считают, что конкуретоспособность американского бизнеса в долгосрочной перспективе находится в непосредственной зависимости от повышения профессионализма сотрудников. И повышают этот показатель это в том числе за счет привлечения иммигрантов с высокой квалификацией [12].

Американский бизнес и власти охотно признают то, что нужно вырабатывать подходы стратегии к управленческому процессу человеческими капиталами, что подразумевают регулирование планов, подбирают, сохраняют требования к работникам [11].

Основой увеличения человеческого капитала, конкурентного преимущества, США на государственном уровне принимаются меры изменения образовательной системы и подготовки профессионалов. Они несомненно важны и являются факторами, влияющими на производительность труда и экономический рост. На макроуровне финансирование происходит за счет государственного бюджета (табл. 4).

Таблица 4.

Расходы на человеческий капитал в США за 2017-2019 гг.

Показатель	2017		2018		2019	
	млн. долл.	в % к ВВП	млн. долл.	в % к ВВП	млн. долл.	в % к ВВП
Образование	106305	6,70	119928	6,03	132745	5,56
Здравоохранение и предоставление социальной помощи	71755	4,52	88636	4,46	99304	4,16
Искусство, спорт, развлечения и отдых	19135	1,21	20436	1,03	23155	0,97

Доли вложений в образование, здравоохранение и искусство в США незначительны: около 6%, 4,5% и 1% соответственно. И мы отмечаем тенденцию к уменьшению каждый год, что может сказаться на изменении качества человеческого капитала. Поэтому американские компании самостоятельно вкладывают средства в свое будущее, затраты которых быстро окупятся [8].

Одним из аспектов, который больше всего влияют на человеческий капитал является образование, а именно инвестиции в него. Оно является основополагающим фактором формирования личности, уровня его интеллекта и культуры, позволяет проявить склонность к определенной сферы деятельности [10]. От качества образования зависит дальнейшее трудоустройство и заработная плата работника, которые могут в дальнейшем обогащать человеческий капитал. Инвестиции в эту сферу могут быть формальными и неформальными. Формальными инвестициями считаются получение начального образования, колледж и высшего образования, различные курсы, а неформальными - самообразование.

Ученые утверждают, что уровень инвестирования в образование не должен быть меньше 10% от ВВП, а в определенных источниках - не менее 12%. Однако данные Всемирного экономического форума, который состоялся в 2020

году, свидетельствуют о том, что по индексу человеческого капитала США в 2020 году значительно снизил прирост.

Не менее важным является инвестирование в сферу здравоохранения, от уровня которой зависит работоспособность населения. Забота о здоровье нации замедляет процесс износа человеческого капитала, то есть продлевает продолжительность жизни населения. Рентабельность капитала от этого растет и повышается уровень развития государства и формирует систему страховой медицины в США, работа которой доказала свою эффективность даже в период эпидемии Коронавируса. В этот период в сфере медицинского страхования произошло увеличение сумм чистых страховых премий как за непрерывное страхование, так и страхование медицинских расходов, большую часть из которых принимают на себя малые предприятия. Важно отметить, что именно малый бизнес интегрирован в систему поддержки человеческого капитала не только в сфере страховой медицины, но и креативных инновационных инициатив.

Модель инициативы, которая особенно интенсивно развивается в Соединенных Штатах, является исключительно важным инструментом для ускорения научно-технического прогресса. Суть этой модели заключается в финансировании, предоставляемом индивидуальным изобретателям и малым предприятиям, которые созданы для

разработки технических и других инноваций, а также научной, технической, консультативной и административной помощи [5].

Существуют и другие методы стимулирования развития инновационно-инвестиционной деятельности. Так, в США прямое финансирование достигает 50% от затрат на создание новой

продукции и технологии. Наряду с этим используется и косвенное стимулирование государством инновационно-инвестиционной деятельности, которое проводится путем снижения государственных пошлин на индивидуальные изобретения, государственные дотации и пр. (см. Рис. 3).

Исключение затрат на НИОКР, связанных с основной производственной и торговой деятельностью, из суммы дохода, которая облагается налогом	• До 20% затрат
Льготное налогообложение венчурных фирм и фирм, осуществляющих НИОКР	<ul style="list-style-type: none"> • До 20 % прироста расходов на НИОКР по сравнению со среднегодовым уровнем этих расходов за предыдущие три года. До 20 % расходов компаний на программы • фундаментальных научных исследований, которые выполняются университетами по контрактам. Вычеты из облагаемого дохода, стоимости научной аппаратуры и оборудования, которое бесплатно передается компаниям университетами и научно-исследовательскими организациями
Отсутствует налог на аренду для венчурных фирм	
Не подлежит налогообложению юридическая форма рискованного капитала	
Инвестиционный налоговый кредит	
Льготный режим амортизационных отчислений	• Срок службы оборудования до 3 лет; для других фондов - до 6 лет
Инвестиционный налоговый кредит	• Уменьшение налога на прибыль от 6 до 10 % от общей стоимости инвестиций в оборудование
Уменьшение налога на прибыль для организаций с ценными бумагами венчурных структур	• 60 % дохода не облагается налогом вообще; 40 % - облагается обычными налогами
Гарантированное возвращение частного капитала, который вкладывается в венчурный бизнес, Администрацией по делам малого бизнеса	• До 90 % частного капитала
Предоставление Администрацией малого бизнеса субсидий венчурному бизнесу: на расширение внешнеэкономической деятельности; на разные виды управленческой помощи	• До 100 тыс. долл. на 8 лет До 1 млн долл. на 25 лет
Обязательное выделение федеральными ведомствами средств на финансирование венчурного бизнеса из своего бюджета	• Не менее чем 1,25% бюджета ведомства
Обязательное привлечение венчурных фирм к выполнению больших инновационных проектов в соответствии с законодательством США	• Стоимость проектов более 100 тыс. долл

Рис. 3. Наиболее распространенные способы стимулирования инновационных процессов для предпринимателей в условиях цифровой экономики

Распространенным способом финансирования инвестиционной деятельности предприятий в развитых странах является привлечение свободных ресурсов за счет средств фондов. Принцип работы инвестиционных фондов заключается в том, что управляющие компании предлагают вкладчикам различные ценные бумаги в той мере, в которой потенциальные убытки в одной части компенсируются успехом в других, а риски в целом уменьшаются.

Лизинг является важной частью внешних источников финансирования инвестиций ведущих институтов мира. Таким образом, в мировой практике лизинг занимает второе место по инвестициям после получения банковского кредита и составляет от 25 до 30% от общей суммы заемных средств.

По данным западных экономистов, в США 80% компаний регулярно получают на основе лизинга технику и оборудование.

Мировой опыт свидетельствует, что значительное влияние на систему финансового обеспечения инвестиций предприятия осуществляет государство (см. Рис. 4). В целом, влиять на принятие частных инвестиционных решений государство может с помощью трех групп инструментов: макроэкономических, микроэкономических и институциональных.

Поэтому, несмотря на очевидную прогрессивность, любой вид инноваций требует поддержки и мотивации со стороны правительства. Ключевую роль играет влияние страны на инновационное предпринимательство, в том числе правовое регулирование связанных процессов, которое на Западе является важным инструментом экономического развития и ключевым фактором в обеспечении улучшения благосостояния народонаселения.

Инновационный процесс США признается одним из самых эффективных, и имеет определяющие черты: наибольший объем финансирования НИОКР; значительная часть государственных ассигнований; активная защита интеллектуальной собственности; тесное партнерское взаимодействие между частным сектором, правительственными агентствами, университетами и некоммерческими исследовательскими организациями; динамичное развитие венчурного бизнеса.

Американская ассоциация развития науки и технологий работает в региональной среде, где местные органы власти активно сотрудничают в распространении инноваций среди МСП. В качестве основы для своей маркетинговой стратегии AARN разработал свое предложение услуг «Global Temporary Technologies Presentation» [9].

Ввиду данного компонента малого бизнеса следует отметить, что рыночная ситуация, в которой субъекты предпринимательской деятельности действуют в Российской Федерации, значительно отличается от развитых стран. Если передовые рыночные отношения характеризуются преобладающим влиянием спроса и быстрого реагирования, приоритетность частной собственности, развитая рыночная инфраструктура, эффективность и детализация законодательства, наличие факторов производства, информационная открытость, минимальная преступность, то функции местного малого бизнеса находятся в более сложных условиях, что обуславливает его характерные черты.

Для финансовой поддержки инициативных предпринимателей в Соединенных Штатах были разработаны две программы:

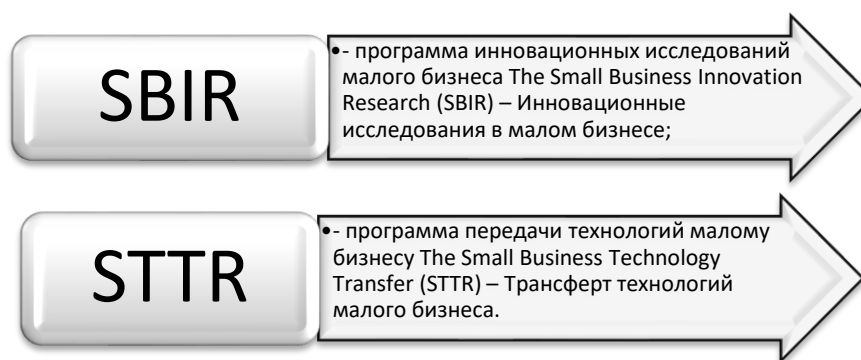


Рис. 4. Программы поддержки инициативных предпринимателей в США

Сегодня ответственность за развитие молодых предпринимателей установлена в ряде организаций, в том числе: Администрации малого бизнеса, Национальном научном фонде, Национальной сети центров внедрения новых технологий, Национальном исследовательском совете, Национальном институте стандартов и технологий, Национальной службе технической информации. В рамках международных

мероприятий выполняют функции программных подразделений, устанавливают сотрудничество по повышению уровня консультаций с новыми региональными консультативными и информационными центрами, а также оказывают помощь в разработке программ развития для МСП. Помимо местных центров консалтинга и информационных услуг, существуют также инновационные центры, которые являются

«инкубаторами» для малого бизнеса, создавая новаторскую среду в инновационных сферах предпринимательства.

Таким образом, человеческий капитал является основным ресурсом государства и активатором ее развития, что объясняется интеллектом населения, его способностью к совершенствованию и креативностью. Эти составляющие дополняют друг друга, поэтому только при наличии их всех индивид может эффективно работать и быть полезным для общества. Чтобы сохранить свои позиции на мировом уровне США формирует собственные стандарты образования, здравоохранения, поддержки инновационных инициатив и бизнеса. Однако, и сами американцы заботятся о будущем состоянии своего здоровья и формируют модель, которую можно использовать для совершенствования системы поддержки человеческого капитала в эпоху цифровой экономики - в рамках автоматизированных систем поддержки бизнеса и работников.

Литература

1. Большая часть онлайн населения проживает в наименее развитых странах. URL: <https://itu.foleon.com/itu/measuring-digital-development/offline-population/>
2. Измерение информационного общества. Краткий обзор // Отчет ИТУ. 2018. - 12 с.
3. Макконел К.Р., Брю С.А. Экономикс: В 2 т. / Пер. с англ. – Баку: Изд. "Азербайджан", 1992. – Т.1. – 399 с
4. Маслоу А. Мотивация и личность. / Перевод с англ. Татлыбаевой А.М. - СПб.: Евразия, 1999. - 478 с.
5. Федорова Т.А. Цифровые бизнес-модели: цифровые платформы, разновидности и функции // Znanstvena Misel. - 2019. - № 8-2 (33). - С. 28-33.
6. Olsen, A. S., and Prado, J. (2020). "COVID-19 y la transición de la educación privada a la pública en Ecuador," Enfoque Educación.
7. Packard, T. (2019). Protecting all: Risk sharing for a diverse and diversifying world of work // World Bank, Washington D.C.
8. Patrinos, H. A. and Angrist, N. (2018) Global Dataset on Education Quality: A Review and Update (2000 - 2017) // World Bank Policy Research Working Paper, No. 8592.
9. U.S. Economic Development Administration : Fiscal Year 2015 Annual Report
10. Qualls, N., Levitt (2017). Community Mitigation Guidelines to Prevent Pandemic Influenza—United States, 2017." MMWR Recommendations and Reports, 66(1), 1–32.
11. Rosales-Rueda, M. (2018). "The impact of early life shocks on human capital formation: Evidence from El Niño floods in Ecuador." Journal of Health Economics, 62, 13–44.
12. Schmidhuber, J. (2020). "COVID-19: From a Global Health Crisis to a Global Food Crisis?" // Food Outlook, June 2020.
13. Shultz T. Investment in Human Capital. – N.Y.; L., 1971. – P. 64–65
14. Thurow L. Investment in Human Capital. – Belmont, 1970. – P. 15.
15. United Nations (2020). Department of Economic and Social Affairs, Population Division
16. World Bank. 20. World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise. Washington, DC: World Bank

УДК: 338.22

ГРНТИ: 06.39.02

Predborskiy Valentin Antonovich,
Professor of the department economic theory NAU,
doctor of economics,
Kyiv, Ukraine
Viktar Kuntsevich
Senior Lecturer, Corporate Finance Department, BSU,
Belarus, Minsk

THREAT OF STRENGTHENING THE EXTERNAL SHADOW MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMIC PROCESSES OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS

Предборский Валентин Антонович
доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории,
Национальный авиационный университет,
Украина, Киев.

Кунцевич Виктор Павлович
старший преподаватель кафедры корпоративных финансов,
Белорусский государственный университет,
Беларусь, Минск

УГРОЗА УСИЛЕНИЯ ВНЕШНЕГО ТЕНЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫМИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАТИЕЙ

Summary. The subject of this article is the theoretical aspects of one of the core elements of the theory of power shadowing - the expansion of external shadow management of national economic space, an algorithm for the formation of its shadowing, dual structure, the connection with the mechanisms of "dual power", and the purpose - to determine the content of the historical trend, what is the expansion of external shadow management of national economic space in modern conditions of illegitimate clan "autonomous" organization of shadow power.

The paper uses a set of scientific methods and approaches, including systematic, structural-functional, historical, and logical ones, which allowed to ensure conceptual unity of research on initial conditions of shadow power formation.

The article substantiates the necessity to counteract the powerful influence of external shadow management on the internal processes of shadow dual power, to identify common patterns of external shadowing of power mechanisms.

The main results of the research can be summarized as follows: 1) The mega-problem of the study of the functioning of shadow power mechanisms is the initial shadow contradictions of power, in particular, the formation of "autonomous dual power" of power in interaction with the system of powerful external shadow management; 2) historical logic of genesis and development of "autonomous" shadow "dual power", together with external shadow governance, actively contribute to the destruction of national statehood, the effectiveness of power, impoverishment of the general population of Ukraine, deindustrialization of the country, its increasing depopulation, i.e. they conditioned accelerated downgrading of all social processes.

Аннотация. Предметом исследования данной статьи являются теоретические аспекты одного из стержневых элементов теории тенизации власти – расширение внешнего теневого управления национальным экономическим пространством, алгоритма формирования его тенезационной, двойственной структуры, связь с механизмами «двоевластия» власти, а целью - определение содержания исторического тренда, каковым расширение внешнего теневого управления национальным экономическим пространством в современных условиях нелегитимно-клановой «автономной» организации теневой власти на постсоветском пространстве.

В работе применяется совокупность научных методов и подходов, в том числе системный, структурно-функциональный, исторический, логический, что позволило обеспечить концептуальное единство исследования относительно исходных условий формирования теневой власти.

В статье обосновывается необходимость противодействия мощному влиянию внешнего теневого управления на внутренние процессы тенезационного двоевластия, выявление общих закономерностей внешней тенезации властных механизмов.

Основные результаты исследования можно свести к следующим выводам: 1) мегапроблемой исследования функционирования тенезационных властных механизмов являются исходные теневые противоречия власти, в частности формирование «автономного двоевластия» власти во взаимодействии с системой мощного внешнего теневого управления; 2) историческая логика генезиса и развития «автономного» теневого «двоевластия» власти, вместе с внешним теневым управлением, активным образом способствуют разрушению национальной государственности, эффективности власти, обнищанию широких слоев населения Украины, деиндустриализации страны, ее возрастающей депопуляции, то есть они обусловили ускоренный даунгрейд всех общественных процессов.

Key words: *shadow world "backstage", shadow dual power, "autonomous" shadow state, shadow global corporascy.*

Ключевые слова: *теневое мировое «закулисье», теневое двоевластие, «автономное» теневое государство, теневая глобальная корпоратия.*

Постановка проблемы. Системные процессы деградации, деформации социально-экономических процессов, развитие факторов кризисной регрессии власти, системная коррупция обуславливают высокую степень торможения процессов реформирования общественных отношений, необходимость изучения сущности современных доминирующих теневых властных воздействий, в частности причин и факторов теневой организации власти, императивов относительно эффективных средств ее ограничения и усиления теневой резистентности.

Анализ исследований и публикаций по проблеме. К исследованиям по проблемам теневой власти относятся работы экономистов: в России - С. Ю. Барсуковой, П.Н. Панченко, Ю. В. Латова, Л. М. Тимофеева, в Украине - А. И. Барановского, С. С. Варналия, А. С. Гальчинского, Я. Я. Дьяченко, С. А.

Коваленко, И. И. Мазур, в Беларуси - В. А. Дадалко, А. И. Лученка, Г. В. Терени и др. Значительный вклад в разработку административно-правовых и уголовно-правовых аспектов противодействия коррупции, теневой власти внесли ученые-юристы.

В то же время, в связи с недостаточным системным изучением явления внешнего теневого двоевластия, его генезиса, метаморфозы отдельных форм и стадий, причин и факторов его развития, средства эффективного ограничения теневых процессов требуют дальнейшего специального исследования.

Целью статьи является дальнейшее развитие теоретического изучения сущности теневого двоевластия, в частности организационного аспекта существования теневой власти, присущей современным паразитарным «автономным», теневым элитным властным образованиям.

Изложение основного материала. Анализ механизма функционирования национальной теневой системы требует обращения к средствам ее внешней обусловленности, внешнего управления, что формируются за пределами национального теневого пространства, в частности на основе исследования иерархичности строения, «верхушки» транснационального теневого пространства как логично исходного отношения мегатенизации. Как дискурсивно следует локализовать как вторичный зависимый исходный пункт самоорганизации национальных тенезационных общественных процессов, в том числе так называемого «автономного» теневого государства [1], что отличается чрезвычайным потенциалом тенезации, искажением общественных целей, средств модернизации, деформации направлений реформирования, их архаизации и инволюции? Внешние мегапроцессы, мощные транснациональные теневые силы доминирующего влияния еще больше синергетически способствуют усилению разрушительной тенезационной мощности «автономного» теневого государства? Какие главные тренды, цели индуктируются этими мегапроцессами внешнего управления? Какие тенезационные взаимодействующие системы они образуют? Какие цели преследует известный функционер современного мирового теневого закулисья Дж. Сорос, как один из лидеров влияния на разрушительное реформирование национальной экономики, в чем проявляется его концепция обеспечения глобального «открытого общества» - нового мирового порядка и какие последствия ее реализации для Украины и других постсоветских республик?

Наднациональная мировая теневая система власти - это сложно организованный надстроечный (над национальными властями) комплекс теневой власти разного уровня дееспособности, влияния, официальной или теневой (в пределах теневого параобщества) легитимации, отдельные элементы которого возникали и развивались асинхронно, как системно отделенные, асинкретичные, но в современных условиях глобализационного мира действуют как синергетически организованный узел теневых воздействий на официальную и теневую национальную власть. Это так называемый Комитет 300, Синдикат, иллюминаты, неоиллюминаты, олимпийцы, «Круглый стол», Бильдербергский клуб, Римский клуб и др. [2].

Наднациональное теневое закулисье представляет собой классический пример теневой мегаструктуры с относительно устойчивым режимом самоорганизации, целостностью динамического поведения, когда на основе менее упорядоченного субстрата - национальных теневых структур власти - образуются более сложные наднациональные теневые структуры мирового закулисья [3].

Логика и генезис современной эры становления и развития основной линии

воздействий теневого мирового закулисья относятся к временам формирования первоначальных глобализованных образований, в частности компании «Лондон Степлерс», образовавшейся из «Ост-Индской компании» (1600 год), которая была превращена позже (1702 год) в «Британскую Ост-Индскую компанию» (БОИК). «Ост-Индская компания» была теснейшим образом связана со структурами черной олигархической аристократии Венеции и Генуи, Орденом «Венецианской черной аристократии» из Лондона.

Следующий этап распространения и углубления структур мирового закулисья связан с возникновением в XVIII веке клана Ротшильдов, их структур и институтов как одних из главных субъектов мегауровня теневого пространства. По некоторым оценкам, состояние семьи Ротшильдов до 1940 года составляло 500 млрд долларов (20 триллионов по современному курсу), то есть половину всего богатства США (в том числе и банков) в то время [4, с. 19]. Возникновение феномена состояния и системы теневых воздействий класса Ротшильдов произошло за счет контроля над денежными потоками европейских государств, активного участия в формировании модели теневого двоевластия в Старом Свете [5]. При этом их позиции в Новом Свете были относительно слабыми, стратегия его покорения начала реализоваться с конца XIX - начала XX века с помощью лоббирования создания и контроля Федеральной резервной системы США. Однако эта стратегия реализовалась, в значительной степени, во взаимодействии и партнерскими связями с новым игроком мирового теневого пространства - германо-американским кланом Рокфеллеров.

В настоящее время большая часть мирового богатства контролируется небольшой группой кланов, которые сотрудничают в достижении своих коммерческих и политических интересов. К числу их относятся Ротшильды, Рокфеллеры, Варбург, Морганы, Шифф, Асторы, Банды, Буши, Коллинс, Дюроны, Итон, Фримен, Кеннеди, Ли, Онассис, Рейнальдсы, Сорос и др. Они действуют через мощную сеть различных взаимосвязанных, часто неформальных негосударственных организаций, относительное влияние которых в США и Европе в течение времени меняется [6, с. 562-564].

Исходящие идеи создания мирового правительства, расширение внешнего управления национальными процессами родились в обществе фабианцев-социалистов. Основатель «Фабианского общества» Сидней Уэбб и его жена Беатриса написали книгу «Четыре столпа социалистического дома», где изложили программу внедрения будущего международного социализма во власти Единого мирового правительства. Она существенно не отличалась от принципов, изложенных Карлом Марксом в его «Коммунистическом манифесте» 1848 года. Разница заключается скорее в способе их достижения, чем в их сути. Планы фабианцы никогда не публиковали под личными именами

членов общества (а среди них были Джордж Бернард Шоу, Уэбб, Джон Голсуорси, Р. Тауне, Герберт Уэллс, Гарольд Ласки), а лишь от имени аналитических центров и исследовательских организаций. Наиболее известным печатным изданием Фабианского общества является журнал «Экономист».

После Первой мировой войны влияние Фабианского общества распространилось по всей Европе, а затем и в Америке. Перемирие, установившееся после окончания войны, основывалось на 14 предложениях Вудро Вильсона, связанных с послевоенным мирным сосуществованием. Все они были включены в Версальский договор. Положения договора были разработаны на международном масонском конгрессе «Великого Востока», который проходил в Париже в июне 1917 года. Там была предложена идея Лиги Наций и ее Конституции. Основными официальными задачами Лиги Наций было провозглашено разрешение международных конфликтов и сокращение вооружений. Однако реально ложа «Великий Восток» ставила другие задачи: существенное ослабление Германии за счет обременительных репараций и программирования новой войны через 20 лет как необходимого этапа формирования «Нового мирового порядка».¹

Модель «автономного» теневого государства дублируется и на мегауровне, когда за официально функционирующими организациями стоят мощные скрытые интересы мировой правящей теневой власти и механизмы их влияния. К институциональной структуре наиболее мощных и влиятельных организаций мирового теневого правительства входит группа Бильдерберг, которая проводит свои собрания ежегодно с 1954 года под общим руководством Рокфеллеров и Ротшильдов. Первые заседания группы проходили под руководством принца Бернарда Голландского, который поддержал Гитлера, а в годы Второй мировой войны был офицером СС [4, с. 48-50].

К другой стержневой организации мирового теневого закулисья относится Римский клуб, который впервые собрался в апреле 1968 года в итальянском поместье Рокфеллеров Беладжио. По мнению Д. Коулмана, этот клуб является официальным прикрытием организации заговорщиков, которые представляют собой союз англо-американских финансистов и старинных семейных кланов черной аристократии Лондона, Венеции и Генуи. Он имеет свои частные разведывательные агентства, активно сотрудничает с Интерполом, который контролируется Рокфеллерами.

В основе всех программных основ деятельности организаций мирового закулисья и установления Нового мирового порядка, по

мнению Д. Коулмана, находится идея Мельтуса об избавлении мира от 3 миллиардов «беспольных едоков» (по определению, введенным лордом Бертраном Расселом - старейшего представителя Комитета 300). Природные ресурсы будут распределяться средствами глобального планирования [6, с. 86-88].

Основными программными составляющими миссии мирового теневого правительства, по Д. Коулману, являются следующие:

1) привести к власти Единственное мировое правительство и установить Новый мировой порядок с объединенной церковью и денежной системой под их управлением;

2) полное нивелирование любой национальной самобытности и национального достоинства, уничтожение индивидуальности человека для преобразования человечества в аморфную массу;

3) осуществить разрушение религий, за исключением созданной мировым закулисьем своей религии. Способствовать распространению таких религиозных культов как «религиозное освобождение» с целью подрыва существующих религий и в особенности христианства; поощрять интерес к языческим религиозным культам, таким как культ кабалы. К началу 2005 года кабалистические культы получили, в частности в Соединенных Штатах Америки, широчайшее распространение;

4) установить контроль над каждым человеком без исключения путем использования современных средств управления сознанием, Internet, а также посредством того, что З. Бжезинский назвал «технотроникой» (созданными методами генной инженерии клонов);

5) полная остановка промышленного развития и производства ядерной электроэнергии в так называемом «постиндустриальном обществе» с нулевым ростом. Соответствующее уменьшение численности крупных индустриальных центров по сценарию очень напоминает план геноцида Пол Пота для Камбоджи;

6) сократить численность населения даже развитых стран путем ведения перманентных ограниченных войн, а стран третьего мира - посредством голода и масштабных эпидемий. Комитет 300 поручил Сайрусу Вэнсу (бывшему государственному секретарю США в 1977-1979 годах) подготовить доклад о том, каким образом лучше организовать этот геноцид (доклад правительства США «Отчет Глобал 2000»);

7) осуществлять всяческую поддержку институциональной инфраструктуре мирового теневого правительства и его агентам влияния - Организации Объединенных Наций, Международному валютному фонду, Банку международных расчетов, Международному суду,

1 Идея «Нового мирового порядка» существует сотни лет. Она связана с замыслом формирования мирового правительства и со временем зарождения «Ост-Индийской компании»,

которая в 1600 году получила лицензию от королевы Елизаветы и статус акционерного общества.

а также, насколько это возможно, лишить местные учреждения влияния, постепенно свести на нет их субъективное значение или полностью подчинить их опеке со стороны ООН [6, с. 88-100].

Одной из важнейших в тенезационном отношении форм теневого закулисья является теневая глобальная корпоративная структура, одним из активных функционеров которой является Дж. Сорос [7]. Понятие «теневая глобальная корпоративная структура» дискурсивно тесно связано с другим более общим исходным понятием «мирового теневого закулисья», что иногда отождествляются; является формой его дальнейшей конкретизации, дедуктивного развития, уже акцентуации исследования на первичности тенезационной мощности организационно-бизнесовых теневых корпоративных структур, их паразитарно-теневой потребности в формировании адекватного развития структур властного теневого обеспечения в форме мирового правительства.

В своей книге «Кризис глобального капитализма» Дж. Сорос предлагает концепцию открытого общества как прикрытие идей (алхимии) установления Нового мирового порядка, по которому государства-нации должны будут или подчиниться теневой мировой власти, или жить по законам джунглей, бороться за свое примитивное выживание. Он считает, что «... для стабилизации и регулирования действительно глобальной экономики нам нужна своеобразная глобальная система политического принятия решений. Иначе говоря, нам нужно глобальное общество для поддержки нашей глобальной экономики. Глобальное общество не означает «глобальное государство». Отменить государства было бы нелегко и нецелесообразно. Однако, поскольку существуют коллективные интересы, выходящие за пределы государственных границ, суверенитет государства должен быть подчинен международному законодательству и международным институтам. Интересно, что больше придерживаются этой идеи именно США, которые, оставаясь единственным государством, не желают подчиняться никаким международным институтам. Альтернативным вариантом для США является формирование альянса со странами-единомышленниками с целью создания законодательства и институтов, необходимых для обеспечения мира, свободы, процветания и стабильности. Эти гипотетические законы и институты нельзя создать сразу и для всех. Мы должны запустить совместный интерактивный процесс определения идеала открытого общества, процесс, в основе которого лежит осознание несовершенства глобальной капиталистической системы и стремление учиться на ее ошибках. Этот процесс невозможен без участия Соединенных Штатов. И наоборот, не было никогда времени, когда мощная инициатива Соединенных Штатов и других стран-единомышленников могла бы дать такие ощутимые и благотворные результаты. При правильном понимании лидерства и четкого

определения целей Соединенные Штаты и их союзники могли бы инициировать создание глобального открытого общества, которое, в свою очередь, помогло бы стабилизировать мировую экономическую систему, распространить и поддержать универсальные человеческие ценности. Эту возможность нам еще предстоит осознать» [8, с. 27-28].

Мировая корпоративная структура представляет собой форму организации глобального теневого бизнеса, звено мировой мегасистемы теневых механизмов и влияний мирового теневого «двоевластия», при которой реальные рычаги высших и центральных органов власти относятся к корпорациям и их спутникам, которые непосредственно, институционально или преимущественно в нетранспарентном закрытом режиме прямо или косвенно влияют на разработку и реализацию государственных решений и действий. На национальном уровне формой корпоративной структуры является паразитарная элитная (олигархическая) система, как отдельное звено теневого параобщества.

Для дискурсивного анализа теневого механизма принятия решений системой корпоративной структуры, в частности ее амбивалентной роли в адаптации функций государственных органов в проведении современных общественных реформ в своих узкокорпоративных целях, большое значение имеет исследование логики внешнего воздействия на эти решения теневого звена мегасистемы теневого влияния. Этот мегасубъект теневого мирового влияния осуществляет его посредством широкой инфраструктуры мировых теневых, полутеневых, официальных институтов, транснациональных агентов влияния, системой мировых надгосударственных организаций, мировых СМИ, разветвленной системой иностранных спецслужб, разведывательных органов, негосударственных организаций, мировых транснациональных корпораций и тому подобным. Наибольшее значение в системе непосредственного теневого влияния на государство уже на национальном уровне приобретает существование и функционирование системы связей между корпоративной и «автономной» теневой структурой государства, главной функцией которого как раз и является выполнение функции агента влияния теневого мирового закулисья, глобальной корпоративной структуры на официальный механизм государства [1, с. 3-7].

Следует отметить, что в процессе внедрения средств внешнего управления зависимой экономикой уже в период до 30-50-х годов XXI века будет поэтапно введена новая идеология и новая форма социальной организации - глобальный и транснациональный нетранспарентный корпоративизм. Именно он станет новой идеологией мирового развития. Именно он будет диктовать формирование и внедрение глобальных и национальных стратегий и политик развития в рамках новых наимогущественных теневых (для

государства) политико-финансовых информационно-административных мировых корпораций типа «Майкрософт» в деятельность государственной власти. Таким образом, эффективность инструментов контроля государства за функционированием этих субъектов наднационального уровня организаций минимальна.

Система современной теневой корпоративности в значительной степени базируется на новейших тенезационных институциональных закономерностях отделения контроля и управления от собственности. Сегодня корпорации создают свою внутреннюю нормативную базу, правила внешнего поведения, межкорпоративных отношений и направляют все больше национальных и международных ресурсов на собственные, эгоистичные цели (процесс очень точно определен Ральфом Нейдером как «социообеспечение корпораций»), практически не заботясь о последствиях своих действий. В западной корпоративной жизни возник новый феномен - легитимно основанная структура огромного масштаба и тенезационного влияния, мощные межкорпоративные теневые отношения, ответственные только перед теми, кто является субъектом менеджмента.

Вместе с тем, следует отметить, что система теневого глобального регулирования является достаточно диверсифицированной и не может сводиться к одному мегауровню. Даже этот уровень является неоднородным, быстро дифференцируется и в современных условиях имеет различные подуровни: неправительственные объединения и организации, региональные межгосударственные объединения и группировки и межправительственные организации - региональные, отраслевые, глобальные. Важно принять во внимание, что на нынешнем этапе развития человечества система глобального теневого влияния не может не основываться на национальных механизмах регулирования социально-экономического развития. То есть глобальное регулирование в современных условиях является результатом своеобразного взаимодействия национальных, межнациональных и наднациональных форм и методов.

Расширение глобального тенезационного влияния, как отмечает Дж. Сорос, углубление внешнего теневого управления национальными государственными институтами, является достаточно сложным и противоречивым процессом, который связан с необходимостью преодоления многих внутренних противоречий глобализации экономики. В этой связи необходимо обратить внимание на несколько принципиальных моментов.

Во-первых, тенденции экономической глобализации не означают, что все страны имеют равное положение относительно глобальной системы, формируются и будут получать одинаковую выгоду от пребывания в ее пределах.

Эта система, основным двигателем которой выступают мощные глобализированные тенезационные ТНК наиболее развитых стран, принесет пользу именно развитым странам. Последние специализируются в пределах мирового хозяйства на производстве товаров и услуг с повышенным уровнем добавленной стоимости и повышенным содержанием интеллектуального компонента, а следовательно могут присваивать большую часть чистого дохода, генерироваться вследствие более оптимального распределения ресурсов. Более того, отдельные новые глобальные правила, как соглашение в отношении прав интеллектуальной собственности, действующей в пределах регулятивных норм ВТО, могут объективно закреплять тенезационное доминирование ТНК происхождением из наиболее развитых стран.

В нынешний период глобализация сопровождается увеличением разрыва в экономическом развитии богатейших и беднейших стран, угрозой глубокого и непреодолимого экономического раскола мира. И такое положение, возможно, является основным противоречием процесса глобализации в той форме, в которой он проходит сегодня, и существенным тенезационным субдукционным фактором.

Во-вторых, сегодня наблюдается очевидный диссонанс между различными уровнями глобального регулирования. Регулирующие межкорпоративные механизмы ТНК значительно более развиты, чем механизмы, обеспечивающие макроэкономическую балансировку различных потоков в пределах мирового хозяйства. Это особой степени касается возможностей противодействовать стихийным перетокам теневого спекулятивного капитала, в процессе глобализации получает значительно шире экономическое пространство и является значительным дестабилизирующим фактором.

В-третьих, не меньшее противоречие существует между различными сферами регулирования. Это проявляется в очевидном превалировании узкоэкономических подходов и значительной недоразвитости гуманитарных и экономических основ глобальной регулирующей системы в пользу тенезационных заговоров, альянсов и воздействия, потенциально создает опасные тенезационные последствия для глобальной экономики XXI века.

В-четвертых, в нынешней глобальной системе регулирования слишком слабыми являются регулирующие подсистемы, обеспечивающие функции контроля. Результатом этой неадекватности является широкое распространение тенезационных процессов транснациональной преступности. В более широком контексте мы должны констатировать недостаточность контроля за деятельностью мощных ТНК по международным финансово-кредитным операциям и операциям с ценными бумагами. Все это создает благоприятную среду для распространения больших теневых

международных спекулятивных операций, которые способны мгновенно дестабилизировать экономику даже больших по размеру стран.

В-пятых, слабой является согласованность между различными структурами глобального регулирования, что порождает бессистемность, внутреннюю конфликтность, а, следовательно, значительно сниженную социальную эффективность регулирующих механизмов, их существенную тенезацию. Это является прямым следствием пока еще неадекватной роли в глобальном экономическом регулировании наиболее универсальной международной структуры - ООН в лице ее Экономического и Социального Совета, что до сих пор не имеет рычагов для проведения в жизнь принятых ею решений.

Следует констатировать, что развитие глобализации объективно приводит к качественно новой ситуации, когда круг свободы отдельных государств в принятии полностью автономных решений в сфере регулирования экономических отношений значительно сужается, а круг международно согласованных, скоординированных на корпоративном уровне нетранспарентных решений, наоборот, расширяется. Такая парадигма развития имеет важные отрицательные последствия. Так, если в прошлом мы могли наблюдать довольно значительные различия между разными моделями национального регулирования, скажем, между латиноамериканской и восточноазиатской, то развитие механизмов новой глобальной корпоративной системы объективно ведет к повышению уровня эксплуатации зависимых стран, выравниванию базовых параметров систем национального регулирования на основе их вестернизации, прогрессирующей адаптации к общемировым стандартам построения, в частности относительно регулирующих механизмов на основе межкорпоративного теневого заговора.

Выводы. Анализ механизма функционирования национальной теневой системы требует обращения к средствам ее внешней обусловленности, внешнего управления, формируется за пределами национального теневого пространства, в частности на основе исследования иерархичности строения, «верхушки» транснационального теневого пространства как логично исходного отношения мегатенезации.

Наднациональная мировая теневая система власти - это сложно организованный надстроечный (над национальными властями) комплекс теневой власти разного уровня дееспособности, влияния, официальной или теневой (в пределах теневого параобщества) легитимации, отдельные элементы которого возникали и развивались асинхронно, как системно раздельные, асинкретичные, но в современных условиях глобализирующегося мира действующие как синергетически организованный узел теневых воздействий на официальную и теневую национальную власть.

Исходные идеи создания мирового правительства, расширение внешнего управления национальными процессами родились в обществе фабианцев-социалистов. Основатель «Фабианского общества» Сидней Уэбб и его жена Беатриса написали книгу «Четыре столпа социалистического дома», где изложили программу внедрения будущего международного социализма во власть Единого мирового правительства. Она существенно не отличалась от принципов, изложенных Карлом Марксом в его «Коммунистическом манифесте» 1848 года. Разница существует скорее в способе их достижения, чем в их сути.

В институциональную структуру наиболее мощных и влиятельных организаций мирового теневого правительства входит группа Бильдерберг, которая проводит свои собрания ежегодно с 1954 года под общим руководством Рокфеллеров и Ротшильдов. Первые заседания группы проходили под руководством принца Бернарда Голландского, который поддержал Гитлера, а в годы Второй мировой войны был офицером СС.

В основе всех программных основ деятельности организаций мирового закулисья и установления Нового мирового порядка, по мнению Д. Коулмана, находится идея Мельтуса об избавлении мира от 3 миллиардов «беспольных едоков» (по определению, введенным лордом Бертраном Расселом - старейшего представителя Комитета 300). Природные ресурсы будут распределяться средствами глобального планирования. Государства-нации должны будут или подчиниться власти «Римского клуба», или жить по законам джунглей, борясь за свое примитивное выживание.

Понятие «теневая глобальная корпоратия» дискурсивно тесно связано с другим более общим исходным понятием «мирового теневого закулисья», которые иногда отождествляются; является формой его дальнейшей конкретизации, дедуктивного развития, акцентирования исследования на первичности тенезационной мощности организационно-бизнесовых теневых корпоративных структур, их паразитарно-теневой потребности в формировании адекватного развития структур властного теневого обеспечения в форме мирового правительства.

Мировая корпоратия представляет собой форму организации глобального теневого бизнеса, звено мировой мегасистемы теневых механизмов и влияний мирового теневого «двоевластия», при которой реальные рычаги высших и центральных органов власти относятся к корпорациям и их сателлитам, которые непосредственно, институционально или преимущественно в нетранспарентном закрытом режиме прямо или косвенно влияют на разработку и реализацию государственных решений и действий. На национальном уровне формой корпоратии является паразитарная элитная (олигархическая)

система как отдельное звено теневого параобщества.

Следует констатировать, что развитие глобализации объективно приводит к качественно новой ситуации, когда круг свободы отдельных государств в принятии полностью автономных решений в сфере регулирования экономических отношений значительно сужается, а круг международно согласованных, скоординированных на корпоративном уровне нетранспарентных решений, наоборот, расширяется. Такая парадигма развития имеет важные отрицательные последствия. Так, если в прошлом мы могли наблюдать довольно значительные различия между разными моделями национального регулирования, скажем, между латиноамериканской и восточноазиатской, то развитие механизмов новой глобальной корпоративной системы объективно ведет к повышению уровня эксплуатации зависимых стран, выравниванию базовых параметров систем национального регулирования на основе их вестернизации, их прогрессирующей адаптации к общемировым стандартам построения, в частности относительно регулирующих механизмов на основе межкорпоративного теневого заговора.

Список литературы:

1. Предборський В.А. Тіньова «автономна» держава як загроза національній безпеці. Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць Наук.-дослід. економічного ін-ту

Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. 2016. Вип. 1. С. 3–7.

2. Предборський В. А. Ієрархічні структури тіньової залежності. Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць Наук.-досл. економ. ін-ту Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. Київ, 2017. Вип. 6. С. 3–8.

3. Свідзинський А. В. Синергетична концепція культури. Луцьк, 2008. С. 25–26.

4. Хаггер Н. Синдикат. История мирового правительства. М.: Алгоритм, 2011. 496 с.

5. Предборський В. А. Гібридна влада («двоєвладдя»): тіньовий вплив засобами паралельної реальності. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць Державного наук.-дослід. ін-ту інформатизації та моделювання економіки Науково-дослідного ін-ту інформатизації та моделювання економіки України. 2019. № 9. С. 7–17.

6. Коулман Дж. Ієрархія заговорщиків: Комітет Трехсот. М.: «Древнее и современное», 2011. 616 с.

7. Предборський В. А. Корпоратія як потужна глобальна ланка тінізації суспільства. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць Наук.-досл. економ. ін-ту Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. К., 2017. Вип. 9. С. 9–13.

8. Сорос Дж. Криза глобального капіталізму: (Відкрите суспільство під загрозою). К.: Основи, 1999. 259 с.

УДК 65.01
ГРНТИ 06.77.71

Ралко А.С.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри адміністративного менеджменту та внешнеэкономической деятельности, Національний університет біоресурсів і природопольовання України

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ралко О.С.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КЕРІВНИХ КАДРІВ ОРГАНІЗАЦІЙ

Ralko Oleksandra

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

APPROACHES TO ASSESSMENT OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS

Аннотация. От эффективности руководящих кадров в организации зависит ее жизнеспособность. Любая организация нуждается в системе, которая позволяла бы определить проблемы в работе менеджеров и тем самым убересть ее от возможного ухода с рынка. В качестве основного элемента,

который позволил бы построить подобную систему может выступать действенный метод оценки руководящих кадров, от эффективности деятельности которых зависит положение организации на рынке. Несмотря на наличие большого количества методик оценки персонала организации, оценке управленческого персонала посвящено крайне мало работ, что обусловлено специфичностью и, как следствием, сложностью оценки управленческой деятельности. В статье рассмотрены подходы к оцениванию руководящих кадров на основе компетенций/навыков, на основе оценки результативности, Performance management, метод «360 градусов», создания Центра оценки. Рассмотрены особенности их применения в практической деятельности компании, в результате чего выделены их слабые стороны, которые не позволяют должным образом получить достоверный результат об уровне эффективности руководящих кадров организации.

Анотація. Від ефективності керівних кадрів в організації залежить її життєздатність. Будь-яка організація потребує системи, яка дозволяла б визначити проблеми в роботі менеджерів і, тим самим, уберегти її від можливого виходу з ринку. В якості основного елемента, який дозволив би побудувати подібну систему може виступати дієвий метод оцінки керівних кадрів, від ефективності діяльності яких залежить стан організації на ринку. Незважаючи на наявність великої кількості методик оцінки персоналу організації, оцінці управлінського персоналу присвячено вкрай мало робіт, що обумовлено специфікою і, як наслідком, складністю оцінки управлінської діяльності. У статті розглянуті підходи до оцінювання керівних кадрів на основі компетенцій / навичок, на основі оцінки результативності, Performance management, метод «360 градусів», створення Центру оцінки. Розглянуто особливості їх застосування у практичній діяльності компанії, в результаті чого виділені їх сильні та слабкі сторони, які не дозволяють належним чином отримати достовірний результат про рівень ефективності керівних кадрів організації.

Annotation. The viability of the organization depends on the effectiveness of the management personnel. Any organization needs a system that would allow identifying problems in the work of managers and, thereby, protecting it from possible withdrawal from the market. The main element that would allow building such a system can be an effective method for assessing management personnel, on the effectiveness of which the organization's position in the market depends. Despite the presence of a large number of methods for assessing the organization's personnel, very few works are devoted to the assessment of management personnel, which is due to the specificity and, as a consequence, the complexity of the assessment of management activities. In the article are discussed approaches to the assessment of management personnel based on competencies / skills, based on Performance assessment, Performance management, the "360 degrees" method, and the creation of an Assessment Center. The features of their application in the company's practical activities are considered, as a result of which their weaknesses are highlighted, which do not allow to properly obtain a reliable result on the level of effectiveness of the organization's management personnel.

Ключевые слова: руководитель, менеджер, оценка работы руководителя, оценка, эффективность управления, эффективность персонала.

Ключові слова: керівник, менеджер, оцінка роботи керівника, оцінка, ефективність управління, ефективність персоналу.

Keywords: leader, manager, evaluation of the work of the leader, evaluation, management efficiency, staff efficiency.

Постановка проблеми. При наявності великої кількості методик, методологій та практик того, як досягти і втримати високу ефективність компаній, на жаль, виявляється так, що навіть найбільш й найуспішніші компанії з плином часу починають деградувати і занепадають. Корінь проблем починається в «голові» організації, а саме в її менеджерському складі. Всі недобудовані споруди, незавершені проекти, інвестиції, які так і не принесли прибутку – це рішення, прийняті топ-менеджерами компаній. Адекватність дій компанії відповідно до її внутрішнього та зовнішнього середовища повною мірою залежить від якості роботи менеджерів підприємства. Якщо компанія перестає адекватно відповідати зовнішньому середовищу, вона поступово зникає з ринку. Будь-які дії компанії – це результати реалізації управлінських рішень. А, отже, і життєздатність та конкурентоспроможність компанії залежить від менеджерів. Саме тому, так важливо вчасно оцінити рівень ефективності керівних кадрів організації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Підходами до оцінки та організації праці менеджерів присвячені праці таких вчених, як: Скібіцької Л. І., Андрушкіна Б.М., Волкової К.А., Грещака М.Г., Гребешкової О.М., Клименко С.М., Кузьміна О.Є., Коцюби О.С., Мостенської Т.Л., Райгородського Д. Я., Карамушки Л.М., Мякушкіна Д.Є. та інші.

Серед закордонних авторів, питаннями ефективності та оцінки управлінської роботи займалися такі вчені, як: Вудкок М., Френсіс Д., Лі Якокка, Тейлор Ф., Файоль А., Квеску А., Хаволлі Ю. та інші.

Виділення раніше не вирішених частин загальної проблеми. Варто зазначити, що більшість праць вітчизняних вчених стосується, в першу чергу, оцінки працівників, які не займають управлінських посад або саме організації праці менеджера. Практично нерозробленими залишаються питання оцінки роботи керівних кадрів організації. Більш розробленою ця сфера є у закордонній літературі, проте залишається

складність саме практичного застосування теоретичних підходів до оцінки ефективності роботи менеджерів.

Формулювання цілей статті. Основною метою статті є розглянути існуючі підходи до оцінки ефективності роботи менеджерів з позиції їх практичного застосування у діяльності організацій.

Викладення основного матеріалу дослідження. Одним з найпоширеніших підходів до оцінки керівних кадрів організації є вивчення управлінських здібностей або навичок.

Так, Райгородський Д.Я. [1] поділяє управлінську діяльність на три основних складових: 1) діяльність, що пов'язана з організацією та управлінням певною системою; 2) діяльність, що пов'язана з управлінням людьми, міжособистісна взаємодія; 3) діяльність, що пов'язана безпосередньо з організацією технологічного процесу. В залежності від того, наскільки вдало менеджер може забезпечити та узгодити між собою ці три складових і визначається ефективність управління.

Перша складова управлінської діяльності вимагає розвинутих загально управлінських навичок, інша – наявність здібностей, що забезпечують ефективні між особистісні зв'язки, організацію та управління людьми, а третя – наявність професійних якостей керівника.

Поняття здібностей ототожнюється з поняттям особистісних якостей керівника. Це – найбільш характерна особливість сучасних поглядів на управлінські здібності. І як наслідок такого підходу, списки управлінських здібностей включають різні по ступеню узагальненості і характеру якостей психіки та особистості.

Поширеним у західній теорії менеджменту є підхід, згідно з яким виділяють *три основні групи навичок менеджера* [7]:

- концептуальні;
- людські;
- технічні.

Концептуальні навички — це когнітивні (пізнавальні) здібності менеджера сприймати організацію як єдине ціле і водночас чітко виділяти взаємозв'язки, які існують між її частинами. Сюди належать мислення менеджера, його вміння обробляти інформацію, здатність до планування, визначення перспектив діяльності організації.

Людські навички — це здатність менеджера до роботи з людьми і за допомогою людей, а також вміння ефективно взаємодіяти, будучи членом команди. Ці навички проявляються в тому, як менеджер ставиться до співробітників, як він їх мотивує, сприяє їх діяльності та координує її, як подає приклад, спілкується та розв'язує конфлікти.

Технічні навички — це спеціальні знання та вміння, необхідні для виконання робочих завдань, тобто навички використання методів, технологій та обладнання, необхідних для виконання конкретних функцій. Володіння менеджером технічними навичками передбачає наявність професійних знань, аналітичних здібностей та вміння правильно

використовувати інструментальні й інші засоби для вирішення проблем у конкретній галузі.

Встановлено, що по мірі просування менеджерів східцями ієрархії в організації потреба в технічних навичках знижується, а значення людських і концептуальних навичок зростає.

Для визначення прикладного аспекту застосування підходу до оцінки керівних кадрів організації за здібностями, обов'язково варто зазначити, власне, мету проведення оцінки. Загалом, необхідність в оцінці керівних кадрів виникає у двох випадках:

- при прийнятті на роботу;
- при поточній діяльності організації з метою визначення ефективності менеджера.

На нашу думку, оцінку керівних кадрів за здібностями доцільно застосовувати при прийнятті на роботу особи, що буде займати керівну посаду. Оскільки, наявність/відсутність управлінських здібностей – це перевірка на відповідність посаді. Застосування на практиці такого підходу для оцінки ефективності керівних кадрів при поточній діяльності недоцільно. Менеджери, що вже працюють в організації вже повинні бути наділені управлінськими здібностями, оскільки вони визначають їх відповідність посаді, якщо в окремих менеджерів цих здібностей немає, то це скоріш свідчить про неефективність роботи кадрової служби підприємства.

Підхід до оцінки керівних кадрів на основі здібностей/навичок варто застосовувати при прийомі на роботу. З часом, пріоритетність різних типів навичок змінюється відповідно до досвіду та особливостей роботи кожного менеджера. Теоретично, можна відслідковувати ці зміни, проте виникає питання достатності застосування такого підходу для забезпечення ефективності роботи менеджера в подальшому, адже наявність здібностей або навичок управлінської діяльності не буде автоматично означати ефективність роботи конкретного менеджера у конкретному відділі.

Одним з найпопулярніших підходів закордоном на даний час є оцінка керівних кадрів на основі застосування методики Management by Objectives (MBO) (управління результативністю або управління за цілями). Дана методика полягає у формуванні списку ключових завдань, цілей, критеріїв роботи для кожного співробітника в єдиному стандартизованому вигляді. Стандарт включає назву, опис і вагомість завдання, планування фактичних показників його виконання із зазначенням відповідних одиниць виміру у загальному списку завдань об'єкта управління. У даному випадку важливо, щоб кожне завдання було вимірюваним. Рекомендується цілі та завдання визначати за принципом SMART, тобто вони мають бути конкретними (S – Specific), вимірюваними (M – Measurable), досяжними (A – Achievable), реалістичними (R – Realistic) та мати обмежений термін виконання (T – Time bound). Після закінчення затвердженого періоду проводиться розрахунок рівня виконання завдань як для

кожного співробітника, так і для організації вцілому.

Прикладний аспект застосування такого підходу детально представлений у роботі Османі Ф. та Маліки (Рамоллі) Г. [8]. Ефективність означає процес, коли працівники, залучаючи знання та вміння, виконують роботу шляхом ефективного здійснення своїх цілей. Оцінка результативності зазвичай застосовується протягом року або півроку залежно від політики управління ефективністю відповідної організації. Наприклад, у Косово компанія Post Telecom, яка є державною установою, застосовує метод оцінки результатів роботи кожні півроку, але є державні установи, які застосовують подібний метод оцінки діяльності протягом кварталу, тоді як приватні установи застосовують щорічно. Згідно підходу до оцінки керівних кадрів відповідно до методики Management by Objectives (MBO) процес оцінки відбувається у такі етапи:

Перший крок - процес оцінки результативності - це встановлення стандартів, які потім будуть використовуватися як основа для порівняння фактичної діяльності працівників. Цей крок вимагає визначення критеріїв оцінки результатів діяльності працівників як успішних чи невдалих та рівня їхнього внеску у реалізацію цілей організації. Ці стандарти повинні бути чіткими, зрозумілими та вимірюваними.

Другий крок - після встановлення цих стандартів топ менеджмент компанії зобов'язаний донести їх до всіх менеджерів організації, а ті, в свою чергу, до всіх працівників. Це допомагає кожному в організації зрозуміти свою роль та бути більш відданими своїм завданням.

Третій крок - це оцінка результатів діяльності, яка спрямована на оцінку досягнень працівників та зобов'язання, яке вони взяли на себе для досягнення цілей організації.

Четвертий крок - після оцінки результатів роботи буде порівняння зі стандартами, щоб побачити відхилення показників роботи працівників від визначених стандартів.

П'ятий крок - процес оцінки результативності є неповним без зворотного зв'язку або результату проведеної оцінки результативності. Це дозволяє працівникам, які мають високі бали, знати, що їх зусилля оцінюються та винагороджуються, тоді як працівникам з низьким рівнем продуктивності слід усвідомлювати, що їх результати слід покращувати. Але спосіб спілкування та прийняття відгуків різний; він також представляє здатність менеджера передавати цей результат своїм співробітникам. Згідно з популярною приказкою: «Успішний менеджер - це той, хто може закласти міцний фундамент з цегли, яку кинули в нього інші». Метою цієї заяви є вирішення проблем або мотивація персоналу до подальшої роботи.

Шостий крок - це останній крок, що включає прийняття рішень щодо результативності менеджера та заходів, які слід вжити проти нього відповідно до проведеної оцінки, таких як:

компенсація, підвищення, погіршення стану, переведення, тощо.

Такий підхід до оцінки керівних кадрів, на нашу думку, має наступні недоліки:

(1) результативність кожного менеджера та будь-якого працівника залежить фактично від поставлених цілей. Оскільки такий підхід практично не передбачає ніякого проміжного контролю та не враховує сам процес отримання результату, то існує суттєвий ризик отримання як хибної «позитивної», так і «негативної» результативності. Так, поставлене завдання або встановлена ціль можуть бути недосконалими. В теорії завдання та цілі мають формуватись за принципом SMART, на практиці рідко оцінюють конкретність, вимірюваність, досяжність, реалістичність, встановлені часові обмеження. Іншими словами, якщо менеджер не досяг поставленої цілі, то його результативність низька, але проблема може лежати у самому поставленому завданні.

(2) Більш того, зазвичай, на практиці цілі не співставляються, що часто призводить до завдань легкої та надскладної досяжності, що будуть мати однакову вагу при визначенні результативності конкретного менеджера. Щоб уникнути останнього недоліку, деякі компанії застосовують пріоритетність завдань та цілей, але знову ж таки, пріоритетність не означає складність або перевірку на співставність, вона тільки означає важливість або черговість виконання завдань для менеджерів.

(3) методика не передбачає врахування ресурсів, що витрачені на досягнення завдання або цілі.

З розвитком систем оцінки персоналу підприємства та підвищенням ролі особистих та професійних якостей працівника у визначенні ефективності його роботи приходить нова система оцінки ефективності персоналу вцілому та керівних кадрів, зокрема, - Performance management - масштабна система оцінки персоналу підприємства, яка вже направлена не тільки на оцінку результату, а і на врахування засобів, якими був цей результат досягнутий, тобто через особисті та професійні якості працівника.

Такий підхід до оцінки керівних кадрів, на нашу думку, має наступні недоліки:

(1) аналогічно до попереднього підходу - залежність від «якості» поставлених завдань та цілей;

(2) високий рівень суб'єктивності застосування цього підходу в частині врахування особистих та професійних якостей працівника у процесі досягнення поставленої цілі чи виконання завдання.

Одним з найсучасніших підходів до оцінки керівних кадрів є застосування методу „360 градусів”, який дозволяє підвищити ступінь об'єктивності, порівняно з попередньою системою. Підвищення об'єктивності оцінки за цією методикою відбувається за рахунок того, що в опитуванні приймають участь колеги, керівники,

підлеглі та клієнти співробітника, що робить оцінку особистих та професійних якостей менеджера, які були витрачені на досягнення цілі/виконання завдання більш об'єктивним.

Сама процедура оцінювання проходить у кілька етапів: визначаються критерії оцінки, складаються анкети, проводиться анкетування, наприкінці аналізуються результати і розроблюється план розвитку недостатньо розвинених компетенцій. Головне правильно обрати критерії оцінки, які не можуть бути однаковими для різних посад.

Такий підхід до оцінки керівних кадрів, на нашу думку, має наступні недоліки:

(1) складність та час обробки інформації. З однієї сторони опитування всіх осіб, що були пов'язані з конкретним менеджером під час виконання ним своїх обов'язків суттєво знижує суб'єктивність, проте займає величезну кількість часу як на збір, так і на обробку інформації, вимагає зацікавленості у процесі оцінки, зокрема, клієнтів компанії, які, як правило, негативно реагують на необхідність витрачати час для неважливих для них опитування. Проведення подібної оцінки вимагає виділення додатково співробітників, які будуть займатись збором та обробкою інформації. Складно уявити застосування такого підходу до всіх керівних кадрів організації на постійній основі. Через складність застосування метод набув популярності тільки для оцінки ключових менеджерів підприємств і не на постійній основі. Навіть, за умови часткової автоматизації процесів оцінки, подібна система достатньо затратна по часу та людським ресурсам;

(2) застосування подібного підходу можливе тільки у зрілих компаніях зі сталою організаційною структурою, що вже мають діючі системи оцінки персоналу на підприємстві;

(3) обов'язковою умовою застосування даної методики на підприємстві є обізнаність співробітників про роботу один одного та проведення спільної праці щоденно.

Одночасно з методикою „360 градусів” у країнах Західної Європи в менеджменті починається активне використання Центрів оцінки (Assessment Center), які засновані на комплексній оцінці персоналу за компетенціями. Ця методика включає: інтерв'ю з експертом; психологічні та професійні тести; стислу презентацію учасника перед експертами та іншими учасниками; ділову гру; біографічне анкетування; опис професійних досягнень; індивідуальний аналіз конкретних бізнес-ситуацій; експертний нагляд за результатами якого складаються рекомендації для кожного співробітника.

Такий підхід до оцінки керівних кадрів, на нашу думку, має наступні недоліки:

(1) об'єктивність висновків повністю залежить від «спостерігачів», що проводять оцінку за подібних підходом. Застосування методики Центр оцінки передбачає повну оцінку менеджера здебільшого на основі спостереження за його

поведінкою під час різноманітних видів моделювання ситуацій, протягом роботи, під час само презентацій. Тому виникає проблема у підборі працівників організації на роль таких «спостерігачів» та «оцінювачів» поведінки менеджера, що є складно, як з позицій їх відбору, так і з позицій величезних витрат часу на їх роботу. Враховуючи втрати часу працівників, що займаються подібною оцінкою, для застосування подібного підходу на практиці організації знадобиться виділити співробітників, в обов'язки яких тільки така оцінка і буде входити, а це додаткові витрати;

(2) складність вибору критеріїв для конкретної посади, які будуть визначати не загальновідомі значимі компетентності, а специфічні і індивідуальні конкретній діяльності у конкретному відділі. Помилки у визначенні адекватних критеріїв призведуть до неефективності всього процесу оцінки;

(3) враховуючи складність проведення подібної оцінки, вона займає величезну кількість часу і не може бути застосована до великої кількості співробітників одночасно, що робить її привабливою у застосуванні, аналогічно, до методики «360 градусів» для ключових посад в компанії і не на постійній основі.

В Україні традиційно застосовується методика оцінки персоналу атестація, за своєю сутністю вона має багато спільного з методикою Performance management, і, окрім притаманним недолікам останньої, має ряд і специфічних недоліків, до яких варто віднести:

(1) зайва формалізованість та регламентованість, що ускладнює оцінку управлінської роботи. Якщо звернутись до досвіду більшості українських підприємств, то атестація, як правило, вкрай рідко застосовується до керівних кадрів, найчастіше вона застосовується до рядових співробітників і проводиться для тих посад, які мають її проходити, оскільки на практиці зводиться до оцінки рівня знання базових категорій, що використовуються працівником у його поточній діяльності;

(2) відсутність єдиного стандарту для різних посад, з однієї сторони, і відсутність, індивідуальних параметрів оцінки для конкретних посад, з іншої.

Результат роботи менеджменту цілком – це успішність організації на ринку, результат роботи окремого менеджера – це успішність роботи його підлеглих. Функції менеджера на будь-якій посаді зводяться до реалізації мотивації, організації, планування та контролю. Тобто успішний менеджер має спланувати роботу своїх підлеглих, організувати їх роботу для виконання завдань та досягнення цілей організації, мотивувати своїх підлеглих на їх виконання та проконтролювати досягнуті результати. З цієї позиції, ефективність роботи менеджера полягає саме в ефективності роботи його підлеглих. Тому, варто оцінювати менеджера саме за результатами роботи його

підлеглих. Робота низового персоналу більш конкретна та, відповідно, їх результати набагато простіше виміряти, чим і обумовлена величезна кількість різноманітних підходів до оцінки не управлінського персоналу. При чому, для вимірювання ефективності роботи керівних кадрів потрібно не просто враховувати інтегральний показник роботи відділу, а потрібно враховувати кожен індивідуальний показник працівника і, якщо неефективність роботи конкретного працівника була низькою оцінювати це як недолік роботи менеджера. Звісно, застосування подібного підходу залежить від ефективності діючої системи оцінки не управлінського персоналу, проте його простота дозволяє проводити подібне оцінювання постійно.

Висновки. Коли компанія не відповідає на зміни і вимоги зовнішнього середовища, а її внутрішнє середовище в тому вигляді, в якому є, вже не може адаптуватися до реальних умов, можна говорити про деградацію. Вихід з деградації, «перезавантаження» компанії шляхом комплексної реструктуризації і народження вже нової компанії, яка фактично повинна буде почати все спочатку. Оскільки основною вихідною причиною деградації компанії є, по суті, деградація менеджерів, які керують компанією, то погіршення діяльності компанії є наслідком неправильно прийнятих рішень. Таким чином, ключову роль у розвитку організації відіграє саме її керівник, від рішень якого залежить її адаптивність та адекватність середовищу функціонування. Саме тому, своєчасне виявлення зниження ефективності роботи менеджерів допоможе побудувати дієву систему превентивних заходів, що покликана зберегти життєздатність та стійких організації за умов невизначеності зовнішнього середовища. Не зважаючи, на величезну кількість розробок у напрямку підходів до оцінки керівних кадрів організації, на практиці оцінка залишається вкрай складним та недосконалим процесом, що привносить високу долю суб'єктивізму в самому процесі її здійснення. Складність застосування стандартних методик оцінки ефективності управління до керівних кадрів полягає у самій специфіці управлінської діяльності як такої. Тому, багато українських компаній при розробці систем оцінки ефективності роботи персоналу уникають оцінки керівних кадрів, покладаючи оцінку кожного менеджера на топ-менеджмент організації, що робить таку оцінку суб'єктивною та малоінформативною і не дозволяє побачити реальні проблеми у цілепокладанні та їх результативності. Тому, вкрай важливим є розробка простої, зрозумілої на практиці системи, використання якої б дозволило отримати максимально достовірний результат при оцінці керівних кадрів організації.

Бібліографічний список:

Панова М.В., Сергієвський С.О., Гранович А.И. Изменение формы раковины литоральных моллюсков *Littorinasaxatilis* и *Littorinaobtusata* при зараженности парthenитами трематод //

Паразитология. 1999. Т.33. №1. С.13-25. [Panova MV, Sergievskii SO, Granovich AI *Izmenenie formy rakoviny litoral'nykh mollyuskov Littorinasaxatilis i Littorinaobtusata pri zarazhennosti partenitami trematod. Parazitologiya. 1999;33(1):13-25. (In Russ.)*]

1. Райгородський Д. Я. Психология управления: Хрестоматия. // Д. Учебн. пособие для ф-тов: психологических, экономических и менеджмента. – Самара: Издат. дом «Бахра-М», 2006. – 768 с. [Raihorodskiy D. Ya. *Psykholohyia upravlenyia : Khrestomatyia. // D. Uchebn. posobyie dlia f-tov: psykholohyeheskykh, ekonomycheskykh y menedzhmenta. – Samara: Yzdat. dom «Bakhra-M», 2006. – 768 s. (In Russ.)*]

2. Дідковська Л. Г., Гордієнко П.Л. Історія вчень менеджменту: Навч. посібник – К. : Алерта, 2008. – 477 с. [Didkovska L. H., Hordiienko P.L. *Istoriia vchen menedzhmentu Navch. posibnyk – K. : Alerta, 2008. – 477 s. (In Ukr)*]

3. Шуванов В. И. Социальная психология менеджмента– М. : ЗАО «Бизнес-школа», 1997. – 256 с. [Shuvanov V. Y. *Sotsyalnaia psykholohyia menedzhmenta– M. : ZAO «Byznes-shkola», 1997. – 256 s. (In Russ.)*]

4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента– М. : «Дело», 1992. – 702 с. [Mescon M, Albert M, Khedouri F. *Management Harper & Row, 1992 - 702*].

5. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер для руководителя-практика – М. : «Дело», 1992. – 258 с. [Vudkok M., Frensys D. *Raskreposhchennyi menedzher dlia rukovodytelia-praktyka – M. : «Delo», 1992. – 258(In Russ.)*].

6. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. - 360 с. [Ckibitska L. I. *Orhanizatsiia pratsi menedzhera : navch. posib. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2010. - 360 s. (In Ukr)*].

7. Карамушка Л.М. Технології роботи організаційних психологів Навчальний посібник. К.: Фірма «ІНКОС», 2005.- 366 с. [Karamushka L.M. *Tekhnolohii roboty orhanizatsiinykh psykholohiv Navchalnyi posibnyk. K.: Firma «INKOS», 2005.- 366 s. (In Ukr)*].

8. Osmani F., Maliqi (Ramolli) G. Performance Management, Its Assessment and Importance / *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 41 (2012) 434 – 441.

9. Ралко О.С. Методики оцінки ефективності персоналу організації Участь молоді в розвитку економіки і суспільства: Збірник матеріалів II Всеукраїнської наук.-практ. конференції студентів, аспірантів і молодих учених 17-19 лютого 2011 р. м. Київ: Тези доп.: у 3 ч. – К.: НУХТ, 2011. – Ч.3 - 58 с. – с. 42-43. [Ralko O.S. *Metodyky otsinky efektyvnosti personalu orhanizatsii Uchast molodi v rozvytku ekonomiky i suspilstva: Zbirnykmaterialiv II Vseukrainskoi nauk.-prakt. konferentsii studentiv, aspirantiv imolodykh uchenykh 17-19 liutoho 2011 r. m. Kyiv: Tezy dop.: u 3 ch. – K.: NUKhT, 2011. – Ч.3 - 58 s. – s. 42-43. (In Ukr)*]

10. Ралко О.С. Підходи до ефективності управління організацією Збірник матеріалів 77 наук.-практ. конференції молодих учених, аспірантівта студентів “Наукові здобутки молоді — вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті”, 11-12 квітня 2011 р.: Частина III - Тези доп. – К.: НУХТ, 2011. – 161с. [Ralko O.S. Pidkhody do efektyvnosti upravliannia orhanizatsiieiu Zbirnyk materialiv 77 nauk.-prakt. konferentsii molodykh

uchenykh, aspirantivta studentiv “Naukovi zdobutky molodi — vyrishenniu problem kharchuvannia liudstva u XXI stolitti”, 11-12 kvitnia 2011 r.: Chastyna III - Tezy dop. – K.: NUKhT, 2011. – 161s. (In Ukr)]

11. Mostenska T., Ralko O., Conflicts in Organisation. Features of Corporate Conflicts Management // Transformations in Business & Economics, Vol. 13, No 2 (32), 2014, pp.42-59.

УДК 338.268

Sakun Hanna

PhD, associate professor,

associate professor of management and marketing

O. S. Popov Odessa National Academy of Telecommunications

Odessa, Ukraine

Almazov Ruslan

master of management and marketing

O. S. Popov Odessa National Academy of Telecommunications

Odessa, Ukraine

Chernyaeva Helen

master of management and marketing

O. S. Popov Odessa National Academy of Telecommunications

Odessa, Ukraine

FORMATION OF A CSR INSTITUTE AS A METHOD OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

Сакун Анна Александровна

кандидат философских наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента и маркетинга

Одесской национальной академии связи им. А.С.Попова

г. Одесса, Украина

Алмазоов Руслан Расулович

магистр кафедры менеджмента и маркетинга,

Одесской национальной академии связи им. А.С.Попова

г. Одесса, Украина

Черняева Елена Олеговна

магистр кафедры менеджмента и маркетинга,

Одесской национальной академии связи им. А.С.Попова

г. Одесса, Украина

ФОРМИРОВАНИЕ ИНСТИТУТА КСО КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Summary. The theoretical and practical aspects of corporate social responsibility as a method of increasing the competitiveness of an enterprise are investigated. The theoretical and methodological foundations have been determined and proposals have been developed for the formation of the main provisions of the strategy for ensuring the development of the international competitiveness of domestic enterprises on the principles of social responsibility. The orientation of Ukrainian business in relation to trade vectors has been analyzed. It was revealed that despite the European orientation, the Asian market can become a parallel version of the analogue markets. It is proposed to develop transit infrastructure to increase the competitiveness of national enterprises.

Анотация. Исследованы теоретические и практические аспекты корпоративной социальной ответственности как метода повышения конкурентоспособности предприятия. Определены теоретико-методологические основы и разработаны предложения по формированию основных положений стратегии обеспечения развития международной конкурентоспособности отечественных предприятий на принципах социальной ответственности. Проанализирована ориентация украинского бизнеса относительно торговых векторов. Выявлено, что несмотря на европейскую ориентированность, параллельным вариантом рынков аналогов может стать рынок Азии. Предложено развивать транзитную инфраструктуру для повышения конкурентоспособности национальных предприятий.

Key words: corporate social responsibility, competitiveness, stakeholders, social institutions, strategy.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, конкурентоспособность, стейкхолдеры, социальные институты, стратегия.

Постановка проблемы. Вопрос корпоративной социальной ответственности для международного бизнеса не является новым. Для Украины он остается актуальным с точки зрения развития, так как отечественный бизнес проходит все его этапы начиная с 1991 года, в то время как на Западе корпоративная социальная ответственность начала развиваться еще со середины 20-го столетия. Актуальность заключается в необходимости интегрировать национальный бизнес в международную структуру через унификацию методов его ведения. В том числе, корпоративная социальная ответственность рассматривается как инструмент повышения конкурентоспособности не только отдельного предприятия, но и украинской экономики в целом за счет повышения рентабельности, имиджа и поступления новых инвестиций.

Анализ последних исследований и публикаций. Научной мыслью сформирована мощная теоретико-методологическая основа для понимания и дальнейшего исследования КСО. Акерман Р., Бауэр Р., Боуэн Г., Друкер П., Кэрролл А., Сети С., Фредерик В. по праву считаются идеологами нового направления, вобравшего в себя лучшие практики менеджмента, экономики, психологии, конфликтологии и тому подобное.

Междисциплинарный подход дает возможность привлечь к исследованию представителей различных областей науки и практической деятельности. Повышенный интерес к теме свидетельствует о ее многогранности и стремительном развитии. Данные ученые обосновали многоуровневую и многопрофильную теоретическую базу исследования КСО на основе институционального, организационного и индивидуального уровней анализа. Исследователи оценили влияние заинтересованных сторон на внутренние и внешние результаты предприятия. Авторы акцентируют внимание на разрывах знаний, связанных с принятием различных теоретических баз исследований по проектированию, измерению и анализу данных, которые будут способствовать проведению дальнейших научных исследований. [1]

Брик А., Реттаб Б. и Мелахи К. исследуют последствия корпоративной социальной ответственности (КСО) для рыночной ориентации и производительности предприятий, функционирующих в странах с эмерджентными экономиками. Группа ученых утверждает, что КСО осуществляет синергическое влияние на рыночную ориентацию и эффективность бизнеса.

Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы. Украинская модель КСО на протяжении своей истории формировалась хаотично под влиянием внешних обстоятельств, особенно проявилась после 2013 года. Однако она является своеобразным парадоксом в современном мире,

ведь большей мерой типичная украинская КСО базируется на принципах американской модели, в то время как основные инвесторы в украинскую экономику - страны ЕС.

Именно поэтому указанный парадокс украинской модели КСО в свою очередь является также национальной проблемой, которая тормозит поступление инвестиций в Украину, которые могли бы быть более значительными из европейских стран.

Цель статьи. Целью данного исследования является развитие теоретико-методологических основ и разработка предложений по формированию основных положений стратегии обеспечения развития международной конкурентоспособности отечественных предприятий на принципах корпоративной социальной ответственности.

Изложение основного материала. Корпоративная социальная ответственность по своей сути является явлением глобальным, а потому не может ориентироваться на стейкхолдеров в одной отдельно взятой стране. Сегодня можно выделить 3 основные модели КСО, которые используются в мире: американская, европейская и азиатская. [3]

Американская модель предполагает одноуровневую структуру управления, в которой основное внимание среди стейкхолдеров уделяется инвесторам.

Европейская модель базируется на основе двухуровневой структуры управления (по которой значительное внимание уделяется независимым наблюдательным советам и другим независимым органам, которые уполномочены проводить контроль за деятельностью Совета директоров, тем самым обеспечивая достоверность информации на всех уровнях управления), а также предусматривает примерно равномерное распределение внимания среди стейкхолдеров. Это также объясняется еще и тем, что в европейских странах, в отличие от компаний США, банки и финансовые учреждения имеют меньшие доли акций, а персонал компаний и посторонние лица - больше.

Азиатская модель КСО по своей сути не является четко выделенной, и ее еще можно называть смешанной. Это объясняется тем, что она в большей степени похожа на американскую модель управления, к которой прилагаются местные особенности, такие как невысокие стандарты труда персонала, ориентация на устойчивый рост компаний, недостаточное внимание относительно качества продукции и заботы об окружающей среде.

Так, по данным Государственной службы Статистики по состоянию на 2019 г. главными странами-инвесторами в Украину стали Кипр, Россия, Нидерланды и Германия. [2] И даже если оценивать перспективы инвестирования в Украину

с географической точки зрения, то вполне понятно, что географически более близкая Европа всегда будет заинтересована в украинской экономике больше, чем другие страны.

Параллельной проблемой является коррупционная составляющая управления компаниями. Значительный контроль на различных предприятиях также останется в руках высших чиновников украинского истеблишмента, которые могут так или иначе влиять на объемы производства путем предоставления различных льгот, государственной поддержки, предоставления государственных заказов и тому подобное. [3]

Практика последних лет показывает, что эффективным рычагом с точки зрения борьбы с государственной коррупционной составляющей является привлечение в структуру собственности или предоставления членства в наблюдательных советах иностранцам (политикам или бизнесменам), которые имеют весомый имидж среди западного общества. Это помогает компаниям избегать необоснованных претензий со стороны государства, а в случае последних - больше возможностей получать положительные и ускоренные решения международных судов. [3]

Из всего вышесказанного следует, что основная проблема украинского КСО не структура распределения бюджета, выделяемого на соответствующие потребности, а в государственной практике коррупционного бизнеса. И если малый и средний бизнес меньше натываются на прямое давление со стороны государства, то особенно для олигархического бизнеса - это основная проблема и угроза.

С целью решения данной проблемы следует создавать совместные предприятия на территории Украины, основными (или весомыми) инвесторами которых будут иностранцы. А на данном этапе уместно было бы привлечь иностранцев к управлению компаниями путем предоставления доли в них. При таких условиях, если политический истеблишмент будет и в дальнейшем продолжать проводить коррупционные схемы с национальными компаниями, это только будет отпугивать иностранцев, которые вошли в структуры управления компаниями, и окончательно уничтожит инвестиционный имидж Украины. Если же власть будет видеть сопротивление иностранцев-инвесторов и постепенно уменьшать давление на такие компании, то это, наоборот, приведет к постепенному увеличению количества иностранных инвесторов.

Возвращаясь к финансовой составляющей КСО, следует уточнить, что европейский инвестор никогда не придет в Украину, если модель КСО не будет переориентирована в рамках европейской модели. Это прежде всего связано с низкой заботой и поддержкой персонала компаний, низкими стандартами продукции, которая идет на

внутреннее потребление и приравниванием социальных инвестиций к благотворительности.

Следует отметить, что на данный момент невозможно построить ни одной математически обоснованной модели эффективности КСО в Украине, ведь она не сможет сочетать все факторы государственного влияния на украинские предприятия. Однако мы предлагаем использовать модель, которая покажет влияние объемов социальных инвестиций на рост ROE компании.

Американская модель КСО практически лишена влияния политического фактора, а потому расчета финансовых составляющих для оценки эффективности КСО в целом достаточно, и поэтому компания может с высокой вероятностью опираться только на данные о финансовой эффективности. При этом, не следует забывать, что американские корпорации ведут в большей степени деловую деятельность по всему миру, но политически зависимые от правительства США, которое гарантирует максимальную стабильность и надежность политических факторов. [3]

Для Украины современная модель КСО должна сочетать влияние как политического фактора, так и фактора финансовой эффективности. Причем, сегодня влияние политического фактора значительно выше. Если государство в определенный момент будет задаваться вопросом четкого законодательного урегулирования КСО в Украине в целом, то первоочередной задачей станет ориентация на инвесторов тех стран, которые больше всего инвестируют в экономику Украины. Вследствие этого, законодательство должно будет перенять большей степени элементы из законодательства стран-инвесторов, чтобы максимально ускорить приток инвестиций. [1]

Международная конкурентоспособность отечественных предприятий совершенно невозможна без четкой стабильной политической ситуации в стране и без стабильного курса гривны. КСО в контексте конкурентоспособности на данном этапе развития международной торговли Украины играет второстепенную роль. Это происходит через векторную неопределенность украинского бизнеса. С одной стороны, на уровне государства провозглашен курс на евроинтеграцию, что тем самым побуждает компании к расширению торговли со странами ЕС. С другой стороны, торговля в данном направлении развивается чрезвычайно медленно из-за закрытости рынка ЕС и неразвитости украинских производителей в технологической сфере.

Поэтому снова возникает вопрос переориентации на другие рынки, в том числе на азиатские рынки. Именно поэтому, наиболее рациональной торговой политикой, по нашему мнению, станет возвращение к политике многовекторности как залога стабильности от внешних колебаний в конкретном регионе. Поэтому в контексте развития КСО возникает вопрос, как правильно наладить отечественную

модель, чтобы она удовлетворяла инвесторов как на Западе, так и на Востоке.

Однако более важно, чтобы инвесторы могли при входе на украинском рынок удовлетворять не только собственные потребности наращивания доходов, но и приносили пользу другим стейкхолдерам на территории Украины. Именно для этого рационально создать комитет КСО на уровне государства, которые бы вместе с комитетами по привлечению инвестиций разрабатывали экономические программы развития, в результате которых, инвесторы, приходящие на рынок Украины, должны возможность платить значительно меньше налогов, при условии, что на первичных этапах инвестиций будут построены образовательно-научные учреждения, больницы, логистическая инфраструктура и тому подобное. Это позволит, с одной стороны, переложить часть ответственности с государства на инвесторов в вопросах развития социальной инфраструктуры, с другой - с помощью этой же инфраструктуры повышать имидж Украины для притока все новых инвесторов. [1]

Как показывает практика небольших стран, таких как ОАЭ, Гонконг и Сингапур, которые в первую очередь ставили целью привлечь как можно больше инвесторов, лучшим способом для этого является резкое снижение налогов с параллельным введением зон свободной торговли на отдельных территориях с развитой международной логистической инфраструктурой. Несмотря на ее низкое развитие в Украине, новых инвесторов нужно стимулировать в первую очередь в этом направлении.

На самом деле не так важно, в каких секторах экономики Украины удастся повысить конкурентоспособность. В данном контексте примером может быть Турция, которая относительно географического расположения так же как и Украина находится на стыке Азии и Европы, так же как и Украина имеет широкую морскую полосу с большим количеством портов, и которая во второй половине XX ст. развивала абсолютно все направления деятельности на собственной территории. Как следствие, несмотря на то, Турция сегодня является одним из крупнейших поставщиков рабочей силы в Европу через ее перенасыщенность на собственной территории, однако данная страна смогла стать чрезвычайно сильным игроком на международных рынках машиностроения, легкой и химической промышленности.

Так или иначе, но будущее экономического развития Украины за международными корпорациями. Без них стремительного экономического развития не получится. Поэтому, учитывая ориентированность корпораций нормы и рамки корпоративной этики и ментальности современного рынка, Украине нужно вводить

четкие правила игры для подобных игроков и перестраивать на новые рубежи для развития КСО.

Выводы и предложения. В работе проанализированы три основные модели КСО. Выделена американская, европейская и азиатская модели. Подчеркнуто, что модель КСО сегодня в Украине наиболее похожа на американскую.

В исследовании отмечено, что такое сходство с американской моделью с одной стороны - парадокс в силу географического расположения страны, с другой – недостаток Украины по принципу географической близости с Европой и отсутствием с ней достаточного количества общих черт в модели КСО.

Предложено развивать транзитную инфраструктуру для повышения конкурентоспособности национальных предприятий. Указано отсутствие инвестиционных условий в Украине, в первую очередь – в сфере законодательства и корпоративных норм.

Доказана первостепенная необходимость развития этих двух аспектов для развития бизнеса. При этом отмечается, что отрасль экономики, которая будет развиваться не играет такой глобальной роли на сегодняшний день. Инвесторы смогут оценивать собственные возможности относительно различных отраслей при вхождении на рынок самостоятельно, главное при этом - создание для них условий для ведения бизнеса.

Следующим шагом в рамках формирования института КСО в Украине должно стать привлечение иностранных специалистов в сфере КСО к работе в отечественных компаниях с соответствующим созданием подразделений КСО. К сожалению, даже сегодня в Украине таких специалистов-практиков очень мало, несмотря на то, что сфера развивается уже около века в странах Запада. Привлечением иностранных специалистов станет не только структурным шагом к изменениям, но и имиджевым. Такие специалисты с высокой вероятностью будут иметь связи в инвестиционных кругах Запада, а затем, смогут и самостоятельно влиять на приток иностранных инвестиций в Украину в целом.

Список литературы

1. Борецкая Н.П. Участие государства в формировании национальной модели корпоративной социальной ответственности // Государственное управление. 2013. №4. С. 80–85.
2. Государственная службы статистики Украины / Официальный сайт Государственной службы статистики Украины. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Кривоус В. Корпоративная социальная ответственность в контексте формирования партнерских взаимоотношений между государством, бизнесом и обществом / Журнал европейской экономики. 2016. Т. 15, № 2. С. 172-182.

Sarkisyan A.O.*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Dean of the Faculty of Wine Technology and Tourism Business,
Odessa National Academy of Food Technologies***Lyubarov Y.Y.***Head of the Department for Culture and Cultural Heritage Protection,
Mykolayiv City Council*

LATEST ASPECTS OF DEVELOPMENT OF GASTRONOMIC TOURISM AS A COMPONENT OF THE ECONOMIC AND SOCIO-CULTURAL ENVIRONMENT OF THE REGIONS OF UKRAINE

Саркісян Ганна Овсенівна*Декан факультету технології вина та туристичного бізнесу, к.т.н., доц.
Одеська національна академія харчових технологій***Любаров Юрій Йосипович***Начальник управління з питань культури та охорони культурної спадщини
Миколаївська міська рада*

НОВІТНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОГО І СОЦІОКУЛЬТУРНОГО СЕРЕДОВИЩА РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Summary. The article establishes that gastronomic tourism is a promising area of development of the domestic tourism industry. In the world economy, gastronomic tourism is one of the segments of the tourist market. The leading countries where gastronomic tourism is actively cultivated are France, Spain, Italy, Hong Kong, Singapore, Japan and others. In general, the method of conducting gastronomic tours is to get acquainted with the traditions of local cuisine, tasting local dishes and drinks to get a brighter impression of the trip. In Ukraine, there are all the prerequisites to become one of the leaders in the field of gastronomic tourism. In addition to developed agriculture, quality products and a significant number of food production enterprises, Ukraine has a long historical culinary tradition. Significantly increases the potential for the development of gastronomic tourism in Ukraine and the fact that there are significant local differences in the preparation of the same dishes. Gastronomic tourism is most developed in Western Ukraine - in Lviv region and Transcarpathia. However, other regions also have significant potential in this direction. For the development of gastronomic tourism, a number of steps should be developed and implemented - from the expansion of the relevant infrastructure to the development of special support programs at the national and local levels.

Анотація. У статті встановлено, що гастрономічний туризм є перспективним напрямком розвитку вітчизняної туристичної індустрії. В світовому господарстві гастрономічний туризм є одним із сегментів туристичного ринку. Провідними країнами, де активно культивують гастрономічний туризм є Франція, Іспанія, Італія, Гонконг, Сінгапур, Японія та інші. Загалом методами проведення гастрономічних турів є ознайомлення із традиціями місцевої кухні, дегустація місцевих страв та напоїв для отримання більш яскравого враження від подорожі. В Україні існують всі передумови, щоб стати одним із лідерів в сфері гастрономічного туризму. Окрім розвинутого сільського господарства, якісних продуктів та значної кількості підприємств харчового виробництва Україна має давні історичні кулінарні традиції страв та напоїв. Істотно збільшує потенціал для розвитку гастрономічного туризму в Україні і та обставина, що існують значні місцеві відмінності в приготуванні одних і тих же страв. Найбільше гастрономічний туризм розвинутий на Заході України – в Львівській області та Закарпатті. Проте й інші регіони мають значний потенціал в цьому напрямку. Для розвитку гастрономічного туризму слід розробити та впровадити низку кроків – від розширення відповідної інфраструктури до розробки спеціальних програм підтримки на національному та місцевому рівнях.

Key words: gastronomic tourism, national cuisine, culinary traditions, food festivals, gastronomic tours.

Ключові слова: гастрономічний туризм, національна кухня, кулінарні традиції, фестивалі їжі, гастрономічні тури.

Постановка проблеми. Загальновизнаним фактом є те, що в сучасних умовах розвитку економіки однією із найбільш прибуткових та інвестиційно привабливих галузей світового господарства є туристична сфера. Натомість, внаслідок дії цілої системи чинників (відсутність сучасної туристичної інфраструктури, неефективне використання наявних ресурсів, невисока якість

обслуговування туристів, відсутність адекватної та своєчасної інформації потенційних споживачів про туристичні продукти, високе податкове навантаження) значний потенціал туристичної сфери в Україні використовується не повною мірою. Одним із напрямків більш повного використання туристичного потенціалу нашої держави є впровадження нових видів туризму.

Гастрономічний туризм – порівняно молодий напрям надання туристичних послуг, але він має в наших національних умовах великий економічний потенціал, адже Україна всім відома як потужна аграрна держава із віковими традиціями (в тому числі – й гастрономічними), тобто існує значна сировинна база, екологічно чисті продукти, попит на які з року в рік зростає.

Зростаючий інтерес до гастрономічного туризму обумовлений наступними обставинами. В наш час туриста вже не можна здивувати піщаними білими пляжами, типовими екскурсіями та відпочинком на гірськолижних курортах. Туристичні фірми вимушені розробляти нові продукти, пропонувати тури із «родзинкою». Одним із таких відносно нових видів туризму, що набирає все більшої популярності, є гастрономічний туризм, даний вид туризму концентрує увагу туристів на кулінарних традиціях та екзотичних смаках страв тієї або іншої місцини поряд із ознайомленням із колоритом, пам'ятками та культурою. Наша держава володіє унікальними туристичними ресурсами саме для впровадження і розширення послуг гастрономічного туризму. Відомо, що українська кухня є дуже різноманітною, адже вона з історичних причин формувалась під впливом багатьох держав. В принципі споживання страв національної кухні є важливою складовою багатьох туристичних продуктів, але акцент на кулінарній стороні туру властивий саме гастрономічному туризму як самостійного та дуже перспективного напрямку туристичної активності. Натомість, в Україні цей вид туризму ще поки що не дуже розвинутий, бо проблемою його розвитку у нас називають поки що невелику кількість якісно розроблених та оригінальних гастрономічних турів, крім того, до цього часу більшість туристичних фірм не брали до уваги впровадження саме цього виду туризму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблеми розвитку гастрономічного туризму в Україні займалися такі фахівці як: Е. Маслово, А. Бусигіна, І. Комарніцький, Т. Божук, В. Федорченко, Л. Прокопчук. Більшість із них аналізували розвиток даного виду туризму в історико-культурному контексті, вивчали особливості конкретних регіональних туристичних продуктів на базі страв місцевої кухні та регіональних кулінарних традицій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зважаючи на цінність пророблених досліджень, слід сказати, що окремі проблеми до сих пір залишаються не повністю розв'язаними. Так, існує потреба в подальших дослідженнях ряду практичних аспектів розвитку гастрономічного туризму, розробки реального механізму туристичного обслуговування гастрономічних турів. Значимість та важливість цих завдань і зумовили вибір теми, її актуальність та практичну цінність.

Мета статті. Мета статті полягає в науковому обґрунтуванні практичних та теоретичних

рекомендацій відносно розвитку гастрономічного туризму в Україні з використанням потенціалу конкретних регіонів.

Для досягнення мети дослідження вирішуються такі завдання:

— розкривається сутність та об'єкти гастрономічного туризму;

— досліджено існуючий стан, потенціал та можливості конкретних регіонів у розвитку гастрономічного туризму;

— проаналізовано заходи розвитку вітчизняного бізнесу на перспективному напрямку гастрономічного туризму.

Виклад основного матеріалу. Одним із найбільш інноваційних та перспективних сучасних видів туризму називають гастрономічний туризм, який полягає в ознайомленні із національними кулінарними традиціями та дегустації страв туристами. Гастрономічний туризм вважається в певній мірі тематичним туризмом, він поєднує промислові, культурні, екологічні та соціальні аспекти та являє собою знайомство із оригінальними техніками приготування страв та національними традиціями їх споживання. Відвідування іноземних туристів та споживання ними туристичного національного продукту є важливим джерелом збільшення національного доходу, оскільки сприяє зростанню попиту на ринку окремої країни не тільки на туристичні послуги, але й на товари та послуги, що пов'язані з туризмом опосередковано (це називається мультиплікаційним ефектом). Ось чому іноземний туризм класифікується як експорт послуг.

У 2015 р. ЮНВТО внесла пропозицію щодо назви «гастрономічний туризм», це будь-які види туристичної активності, які пов'язані з гастрономією: сюди відноситься відвідування виробників продуктів, фермерських ринків, гастрономічних фестивалів та продовольчих ярмарків, в тому числі і в сусідніх регіонах [1]. В наш час загальні надходження від індустрії гастрономічного туризму становлять у світі приблизно 42 мільярди доларів. Ще у 2011 р. Інститут світової політики [13] провів своє маркетингове дослідження в окремих країнах, намагаючись виявити асоціації, які викликає у туристів Україна в сфері гастротуризму. Згідно результатів проведеного дослідження в різних країнах світу Україна викликає наступні асоціації: «національна кухня та культура», «гостинний народ», «літо, відпочинок, канікули, фрукти».

Гастротуризм – це вид туристичного дозвілля, який виник порівняно недавно, хоча його окремі елементи були присутні в туристичних продуктах з самого початку розвитку туризму як виду людської діяльності, адже під час подорожей потрібно харчуватися і часто національні страви ставали доповненням до традиційних турів. Як вже згадувалося, в наш час вартісний обсяг всесвітнього ринку гастрономічного туризму становить 42 мільярди доларів [9], основні надходження коштів у сфері гастрономічного туризму надходять від

країн-лідерів, вони різні на окремих континентах: в Європі лідерами із розвитку гастрономічного туризму є Франція, Іспанія та Італія. В азіському регіоні гастрономічний туризм найбільше розвинутий в Гонконзі та Сінгапурі, але достатньо потужно заявляє про себе Японія із своєю традиційною неповторною кухнею та мистецтвом сервірування. Підбираються до лідерів і такі країни як Таїланд, Індія та Південна Корея. В західній півкулі останнім часом зростає попит на гастрономічні тури до Латинської та Південної Америки (передусім до Перу і в Мексику) [6].

Фахівці в сфері туристичного бізнесу підкреслюють, що головною перевагою даного виду туризму в порівнянні із традиційними видами туризму є наступна обставина: лише в гастрономічних турах задіюються не лише зір та слух, але й смак і запах, тобто турист отримує більш яскраві враження і у випадку якісного туру залишається відданим прихильником саме цього виду туризму. Більше того, у даного виду туризму (наприклад, на відміну від активного або екстремального) знаходяться шанувальники практично в будь-якій віковій групі. Розвитку даного виду туризму сприяє і виважена та грамотна медійна політика через збільшення кількості різноманітних кулінарних шоу на телебаченні, проводяться інтерактивні майстер-класи для аматорів та професіоналів, в окремих закладах ресторанного господарства виникли та розвиваються дитячі кулінарні школи. Досліджуючи феномен гастрономічного туризму, потрібно вивчити чинники, що впливають на його розвиток. До головних факторів необхідно віднести:

1) соціально-економічні:

— сучасна законодавча база, нормативно-правове регулювання в сфері суспільного харчування, туристичної та готельно-ресторанної справи;

— економічний стан країни та добробуту населення в цілому;

— екологічний стан даної місцевості;

— наявність ресурсного потенціалу;

— стан розвитку сільського господарства, харчових переробних підприємств;

— статеві-віковий склад;

— національна структура населення, розвиток народних традицій та культури;

— професійна структура населення;

— стан інфраструктури (наявність місць тимчасового розміщення, якість та доступність транспортного сполучення, рівень обслуговування в закладах харчування тощо);

2) політичні;

3) релігійні.

Також важливою проблемою є дослідження різновидів гастрономічного туризму. До найбільш популярних видів спеціалізації потрібно віднести: сирний, винний, рибний, кавовий, фруктово-ягідний, медовий, цигарковий, шоколадний, чайний, агро, змішаний.

В Україні останнім часом також можна спостерігати стійкий розвиток гастрономічного туризму. Про це говорить значне різноманіття вітчизняних місцевих кулінарних фестивалів, на яких пропонується дегустація різноманітних страв (не лише місцевих, але й інших народів світу). Подібні заходи привертають увагу величезної кількості туристів і вже стали одним із найбільш важливих елементів турів відпочинку. Слід зазначити, що більша кількість гастрономічних турів приходить в основному на літню пору року, про що свідчать дані про обсяг та структуру туристичних потоків [5].

Українська кухня вважається однією із з самих багатих та цікавих національних кухонь, адже вона поширилася далеко за межі нашої країни. Згідно численних етнографічних досліджень встановлено, що в українській кухні міститься приблизно 4 тисяч рецептів лише м'ясних страв, переважно із свинини, з додаванням яєць, овочів, риби та молочних продуктів. На українському столі постійно присутні страви з борошна: млинці, галушки, вареники, налисники, зрази, бабки, деруни. Випічка також відзначається великою різноманітністю: пироги, тістечка, маківники, паски, вергуни тощо [3]. Українська кухня, як і будь-яка кухня, що має багате історичне минуле, в значній мірі відрізняється у різних регіонах. Крім того, в українській кухні простежуються кулінарний вплив інших народів. Наприклад, в південних регіонах є вплив турецької кухні (на буковинську), в західних – польської на подільську кухню, угорської на закарпатську.

Найвідомішим українським продуктом вважається сало, точно так же як найбільш популярною стравою української кухні є борщ, віт такий же відомий у світі як французькі соуси, італійські спагеті, або ж японських суши. Український борщ відомий більше ніж 50 регіональними різновидами і скрізь його готують за місцевим рецептом: існують волинський, полтавський, чернігівський, дніпровський, селянський, галицький, львівський рецепти борщу. Рецепт українського борщу звичайно включає близько 20 компонентів, поєднання яких дає неповторний та багатий смак, аромат та соковитість [8]. Для українців національними алкогольними напоями є домашні настоянки, горілка, вино. В усьому світі відома медова горілка з перцем, рецепт якої розроблено в Україні. В цьому напої поєднані різноманітні, досить суперечливі смаки, незважаючи на це, разом вони створюють дуже гармонійне поєднання [15]. Таким чином, завдяки величезній кількості страв та різноманіттю рецептів їх приготування в кожному регіоні українська кухня стає все більш привабливою для потенційних гастрономічних туристів, все це є чудовими передумовами для конкуренції із туристичними продуктами інших країн світу. Роботи дослідників останнім часом свідчать про те, що існує тенденція до зростання туристичних потоків в регіонах, де основою для інтерактивних спеціалізованих

туристичних продуктів є місцеві та регіональні фестивалі та народні свята.

В якості прикладу можна зазначити, що Україна входить до п'ятірки країн Європи, в яких винний туризм має найбільші перспективи розвитку і є явищем всесезонним [4, 5, 6, 7].

Провідні спеціалісти в галузі туризму окреслюють наступні глобальні тренди у розвитку гастрономічного туризму:

1. Динаміка ринку гастрономічного туризму є позитивною. Він є одним із найбільш зростаючих напрямків туристичного ринку.

2. «Гастрономічні» туристи – це туристи, що беруть участь у новітніх напрямках туристичного споживання. Вони – споживачі, що розпізнають автентичність різноманітних місць через місцеву їжу. Вони цікавляться походженням страв та продуктів. Вони засвідчують цінність гастрономії як інструменту спілкування, як фону для обміну досвідом з іншими людьми. Подібні туристи характеризуються вищими витратами, ніж середні туристи, вони є більш вимогливими, вдячними, для них характерне прагнення до різноманіття.

3. Базисом пропозицій гастрономічного туризму є територія або ж теруар – це елемент, що її характеризує і є тим джерелом місцевої ідентичності. Він включає ландшафтні та екологічні цінності, культуру, історію, традиції, море, сільську природу, місцеву оригінальну кухню. Тому перетворення певної території на своєрідний кулінарний ландшафт є однією із головних завдань туристичних фірм.

4. Фундаментом гастрономічного туризму є продукт. Тому слід спланувати, які саме місцеві ресурси слід перетворювати на туристичний продукт, який допоможе ідентифікувати конкретну місцевість.

5. Стійкість. Гастрономічний туризм має властивість до вирішення культурних проблем та проблем охорони навколишнього середовища за допомогою шляху, що не суперечить економічним аргументам. Головне міркування не в тому, щоб сформувати зовсім новий недискримінаційний тиск на кулінарні традиції місцевості, а в тому, щоб використовувати її ефективно та раціонально з огляду на їх потенціал та стійкість. Тобто, слід говорити не про «туристифікацію» кулінарних та гастрономічних традицій, а про формування нових туристичних пропозицій чи про доповнення вже існуючих. Тобто не стільки створювати новий гастрономічний туристичний продукт, стільки залучити споживачів, відвідувачів, щоб вони взяли активну участь у певній культурній реальності деякої місцевості, що вже має розроблене пояснення та інтерпретацію кухні, місцевих продуктів та страв, всіх існуючих послуг та заходів.

6. Якість. Туристичним подіям, які повинні пропагувати гастрономічний туризм, слід дати можливість функціонувати на різноманітних рівнях: визнання та захист місцевої продукції, поширення конкурентної пропозиції, ефективного захисту споживачів та їх якісний прийом з метою

сприяння зростання рівня задоволеності туристів.

7. Зв'язок. Туристичні події повинні формулювати автентичний та достовірний опис власних пропозицій в сегменті гастрономічного туризму. Зараз досвід туристичного туру не повинен обмежуватися тільки фактичним перебігом його реалізації, а повинен починатися набагато раніше, з його планування (споживач знаходить інформацію, порівнює, купує). Подібний досвід закінчується тоді, коли турист аналізує та ділиться власними враженнями у соціальних мережах. А головну роль в процесі формування гастрономічної особливості туристичної події відіграють відомі шеф-кухарі, ЗМІ, туристичні путівники, соціальні мережі та гастрономічні блоги.

8. Співпраця. Слід, щоб усі учасники, які створюють туристичну дестинацію (виробники продуктів харчування, фермери, шеф-кухарі, рибалки, готельєри, ресторатори, представники місцевої адміністрації тощо), брали активну участь у формуванні туристичного продукту гастрономічного туризму [1, 3, 4, 8].

Кожна область України володіє своїми унікальними туристичними локаціями, для кожної можна розробити багато цікавих туристичних маршрутів. Проте, існуючі показники відвідуваності, суми туристичного збору, витрати на розбудову та підтримку інфраструктури та рекламу дають можливість визначити регіон-лідер, в якому найбільше розвинуті умови для гастрономічного туризму.

Наприклад, якщо турист бажає відправитись у певний гастрономічний тур, наприклад, «сир та вино» й відкрити для себе нові смаки цих продуктів, то для подібної гастрономічної подорожі підходить Закарпаття. Закарпатська область в повній мірі володіє значними туристичними можливостями і ресурсами для організації тематичних етногастрономічних подорожей, які пов'язані із культурою вирощування виноградної лози, виробництвом вина та його вживанням, а також дегустацією страв національної кухні. Проте, понад усе Закарпаття може вразити оригінальними смаками місцевих страв. Закарпатські угорці полюбляють такі страви: попрікаш, перкельт, бограч, керезет, рокот-крумплі, торгоня, леґо, чірке-попрікаш тощо. Кухарі керуються старовинними традиціями, адже століттями кулінарна спадщина краю оновлювалася і доповнювалася, кулінарні таємниці передавалися із покоління у покоління, із роду в рід. Тому Закарпаття відоме найбільшою в Україні кількістю гастрономічних фестивалів протягом року, серед них слід назвати такі фестивалі як «Червене вино» в Мукачеві, «Гуцульська бриндзя» у Рахові, «Конкурс різників свиней – гентешів» (с. Геча, Закарпатська обл.), фестиваль молодого вина «Закарпатське Божоле» (Ужгород), «Біле вино» (м. Берегово, Закарпатська обл.), «Фестиваль ріп'янки» (с. Колочава, Закарпатська обл.), гастрономічний фестиваль вина та меду «Сонячний

напій» (м. Ужгород, Закарпатська обл.), «Гуцульська бринза» (м. Рахів, Закарпатська обл.).

Отже, у Закарпатті в напрямку гастрономічного туризму зроблено досить багато, проте значні резерви для подальшого росту гастрономічного туризму ще є. В цій справі основним орієнтиром має стати інноваційний підхід при розробці нових гастрономічних турів. Оцінка гастрономічної перспективи туристичних продуктів базується на розробці нових форм організації харчування, на головних принципах брендингу місцевості, на самому процесі створення враження про продукт у свідомості туриста. Місцеву кухню слід вважати цінним місцевим туристичним ресурсом, який дає можливість формувати нові оригінальні туристські продукти, відчинити нові межі туристської дестинації. Тому зростання доходів від туристичної діяльності та туристів прямо залежить від зв'язку гастрономії та туризму. Ґрунтовне дослідження головних світових трендів розвитку гастрономічного туризму дає можливість застосувати їх на практиці розвитку українського туристичного ринку. В перспективі це приведе до покращення туристичного іміджу України та збільшення туристичних потоків [8, 3, 9]. Адже, наприклад, триваюча епоха крафтового пива та сироваріння дає непогані результати у розвитку туризму різних регіонів. Більше того, підвищення уваги до місцевих продуктів та місцевих страв приводить і до більш серйозних результатів: якісним чином змінюються гастрономічні ярмарки та фестивалі, і колишні невибагливі стандартні страви йдуть в небуття, а замість них приходять дійсно страви, на які вже приємно дивитися і які дуже хочеться спробувати [10].

Дослідимо, які регіони, крім Закарпаття, можуть зацікавити вибагливого гастрономічного туриста. Враховуємо той факт, що у Києві сконцентровані значні туристичні принади (в тому числі й гастрономічні), а Львів – найбільше та старовинне місто Західної України, звернемо свій погляд на Одесу, яка є найпотужнішим культурно-історичним, економічним та туристичним осередком Півдня України. Саме в цій місцевості існують, на нашу думку, значні ресурси для розвитку гастрономічного туризму. Тут розташоване місто виняткової краси, чимало інших колоритних містечок, наявність моря, є потужна матеріально-технічна база, доволі значний середній дохід на душу населення [16], це дає змогу витратити деяку суму грошей на відпочинок у себе вдома. В Одеській області є сучасна транспортна інфраструктура: морські та річкові порти, залізничні вузли, повітряні лінії. Що стосується структури промислового виробництва області, то й вона сприяє розвитку гастрономічного туризму, бо найбільша питома вага ту саме харчових підприємств. Найбільше природне багатство регіону – її земельні ресурси, що представлені в основному чорноземними ґрунтами із найбільшою природною родючістю. В поєднанні із теплим степовим

кліматом формується значний агропромисловий потенціал Одещини. В області більше 2,5 млн га сільськогосподарських угідь, більше 2 млн га ріллі, понад 80 тис. га садів і виноградників. Культурний центр області – місто Одеса. В місті існує значна кількість культурних пам'яток, пам'ятників архітектури. Одеса – «столиця гумору», а її жителі характеризують себе як «одесити за національністю».

Історико-географічні чинники заселення території регіону привели до формування тут місцевостей із переважним проживанням декількох національних груп – молдован, болгар, гагаузів та ін. Яскравим свідченням їх національних культур є страви національної кухні: технології та традиції їх приготування, риси застільного етикету, особливості відношення до їжі тощо. Тому подібний багатонаціональний регіон є надзвичайно привабливим для розвитку гастрономічного туризму. До розвитку гастрономічного туризму можуть долучитися практично всі національні меншини, що мешкають на цій території, цим вони будуть демонструвати свою автентичність через кухню, демонструючи національні традиції й одержуючи додатковий дохід від туристичної сфери.

Вже сьогодні в деяких районах Одещини розроблені й впроваджені власні програми із сприяння гастрономічного туризму. Існують оригінальні приклади винних турів, звичайно до їх програми входять: екскурсії до виноградарських господарств та підприємств, відвідування музеїв; дегустація виноробної продукції. Започатковується в області й практика проведення етнічних фестивалів, що дають можливість туристам зануритися у культуру та традиції окремих меншин. Діють дегустаційні винні тури на завод ТМ «Французський бульвар», завод шампанських вин, до центру культури вина Шабо, музею коньячної справи Н.Л. Шустова, Українського національного науково-дослідного інституту виноградарства і виноробства ім. В.Є. Таїрова. В якості місцевих гастрономічних турів можна також назвати подорожі до міста Вилкове з метою рибної ловлі та дегустації рибних страв, а також в місця збору суніці тощо.

Як ми бачимо, в Одеській області гастрономічний туризм лише зароджується – виключно гастрономічних турів поки що немає, проте їх елементи яскраво виражені в численних екскурсійних турах. Так на Одещині пропонуються тури «Гастрономічна Бессарабія», «Фрумушіка-Нова», які дають можливість познайомитися із гастрономічними традиціями гагаузького, болгарського та молдавського народів. «Фрумушіка-Нова» – це музей народної архітектури та побуту під відкритим небом, даний музей розташований при одній з найбільших в Україні вівцефермі, тут можна подивитися на породистих каракульських овець та інших домашніх тварин. В етнографічному селі представлено оселі семи народів, що мешкають в

Бессарабії – українського, молдавського, російського, болгарського, німецького, гагаузького та єврейського, в маленькому музеї представлено сільське начиння 19 століття. В місцевій бессарабській кухні можна зустріти не тільки молдавські плацинди, смажений перець в манджі та мамалигу, але й болгарські страви із баранини та баницею, гагаузьку карму та кивирму, російську кашу та локшину, рибні страви, а також інші страви, що готуються за традиційними рецептами Бессарабії, у складі багатьох із них є овочі, бринза, м'ясо й інші місцеві продукти.

Крім вже розглянутих турів, туроператори області запропонують міські тури, під час яких можна подивитися на процес виробництва продуктів на заводах і фабриках, продегустувати делікатеси в місцевих ресторанах. Ось приклади гастрономічних турів, які пропонуються в Одесі:

— Meat & Wine Classic – традиційне поєднання м'яса, спецій, молодого вина та одеського колориту;

— Meat & Wine Premium – особливість туру – майстер-класи кухарів відомих одеських ресторанів та індивідуальний сомельє;

— Odesa & Taste, Odesa & Flavor – тури влітку на відкритому повітрі з відвідуванням історично відомого Французького бульвару.

Таким чином, з метою активізації гастрономічного туризму в Україні (і в Одеській області, зокрема), формування конкурентоспроможного продукту (гастрономічного туру) та його промоції на туристичному міжнародному ринку, слід провести цілий комплекс заходів, які зможуть допомогти ефективно підтримувати та розвивати сегмент гастротуризму в країні. Основними із них є:

- розширення специфічної інфраструктури гастротуризму, серед заходів цього напрямку особливу увагу приділити зростанню числа специфічних кафе та ресторанів місцевої кухні, дегустаційних залів, створення музеїв гастрономії та подібних гастрономічних об'єктів;

- розширення системи освіти, підготовки та перепідготовки фахівців у сфері гастротуризму, відкриття спеціальних курсів, проведення обов'язкової практики;

- активна промоція національного гастрономічного туризму на світовому туристичному ринку за допомогою друку спеціальної літератури, буклетів, путівників та календарів, проведення нових гастрономічних фестивалів, проведення конференцій, семінарів та майстер-класів, які б популяризували національні та місцеві гастрономічні традиції;

- організація та проведення спеціальних культурно-оздоровчих та культурно-освітніх заходів, таких як фестивалі, виставки, свята;

- організація та проведення аналітичних, соціологічних, маркетингових, вимірвальних, сенсорних та санітарно-гігієнічних досліджень якості та відповідності гастрономічної продукції;

- залучення уваги органів регіональної та

місцевої влади до підтримки та сприяння розвитку гастрономічного туризму в окремих областях та місцевостях, запровадження сертифікування відповідності та ліцензування;

- організація міжнародної співпраці із туристичними організаціями провідних країн світу у сфері гастрономічного туризму для популяризації українських кулінарних традицій.

Висновки і пропозиції. Гастрономічним туризмом називається подорож країнами та континентами з метою знайомства із традиціями місцевої кухні та її особливостями. Світовий обсяг індустрії гастрономічного туризму в 2017 році досяг 42 млрд. дол. Провідними в цьому плані країнами Європи є Франція, Італія та Іспанія, в Азії – Сінгапур, Гонконг та Японія.

Незважаючи на істотний потенціал та давні кулінарні традиції, гастрономічний туризм в Україні поки що не набув масового характеру — професійні гастрономічні тури надає обмежене число туристичних компаній; по-друге, існує асиметрія в розвитку гастрономічних турів по Україні — переважне число гастротурів приходяться на Львівщину та Закарпаття, що пояснюється самобутньою культурою та багатонаціональними кулінарними традиціями вказаних регіонів.

Натомість, в останні роки туристичні потоки зростають у тих регіонах, де, на базі місцевих традицій, формуються спеціалізовані інтерактивні гастрономічні туристичні продукти – фестивалі, народні свята. Україна володіє унікальним потенціалом для формування конкурентоспроможного туристичного продукту гастрономічного туризму на міжнародному та внутрішньому ринках. Для цього слід реалізувати комплекс практичних кроків.

Аналіз гастрономічної складової туристського продукту, як складової економічного і соціокультурного середовища регіонів України, засноване на пошуку нових шляхів організації харчування, на базисних принципах брендингу місцевості. Місцеві кулінарні традиції потрібно розглядати як потужний туристичний ресурс територій, що дає створити нові або поліпшити вже існуючі туристичні продукти.

Досліджено розвиток гастрономічного туризму в Закарпатті та на півдні Одещини, а саме Бессарабії. В обох регіонах існують значні кулінарні традиції, розвинуто аграрний сектор та є невеликі промислові підприємства харчової галузі, які могли бути осередками розвитку гастротуризму. Натомість, більшою мірою гастротуризм (які і туристична сфера в цілому) розвинутий на Закарпатті. І якщо в цьому регіоні слід підтримувати і обережно впроваджувати нові туристичні продукти в сфері гастрономічного туризму, то на Одещині ще потрібно (і є можливість) розробляти та впровадити значну кількість гастротурів різного типу.

Список літератури

1. Антоненко В.Г. Міжнародний туризм як чинник взаємодії та взаємозбагачення культур. Філософські нариси туризму. За ред. проф. Пазенка В.С. К., 2005. С. 223—233.
2. Внутрішній туризм в Україні: перешкоди та перспективи. Аргументум. URL: <http://argumentua.com/stati/vnutrennii-turizm-vukraine-prepyatstviya-i-perspektivu>. (дата звернення: 15.08.2020).
3. Вишневецька Г.Г. Потенціал кулінарних турів у контексті спеціалізованого туризму. Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури. К., Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, 2013. Вип. 31. С. 112—118.
4. Воробьева Э. В. Мировые фестивали. Туризм и отдых. 2007. № 37. С.3-4.
5. Гастрономічні фестивалі українців. Виставковий центр ЛІЕТ «Тури та туристичні продукти для львів'ян та гостей міста», 2016 URL: <http://liet.lviv.ua/filemanager/files/file.php?file=2374>. (дата звернення: 19.08.2020).
6. Басюк Інноваційний розвиток гастрономічного туризму в Україні. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2012. № 45. С. 128-132.
7. Календарний план гастрономічних фестивалів України URL: <http://agvt.nuft.edu.ua/kalendarnyj-plan-gastronomichnyh-festivaliv-ukrayiny/>. (дата звернення: 15.08.2020).
8. Комарніцький І.О. Кулінарний туризм в Україні: стан і перспективи регіонального розвитку в контексті підготовки до ЄВРО 2012. Географія та туризм: Наук. зб. Ред. кол. Я.Б.Олійник та ін.. К.: Альтерпрес, 2011. Вип. 14. С.101-106.
9. Корнілова В. В. Сучасні тенденції розвитку гастрономічного туризму. Ефективна економіка. № 2, 2018 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (дата звернення: 10.08.2020).
10. Кукліна Т. С. Гастрономічний туризм на туристичному ринку України URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer30/682.pdf>. (дата звернення: 10.08.2020).
11. Найвідоміші кулінарні школи світу URL: <http://harchi.info/blogs/san-ayt-j/nauyvidomishi-kulinarni-shkoly-svitu>. (дата звернення: 15.08.2020).
12. Послуги трансферу аеропортів. URL: <https://www.aeroport-transfermuenchen.com/novosti/oktoberfest-vazhnaya-sostavlyayushhaya-pribyli-ekonomiki-nemeckoj-zemli-bavariya.html>. (дата звернення: 01.08.2020).
13. Лагодієнко В.В., Лагодієнко Н.В. Сільськогосподарська діяльність селянських домогосподарств України: роль, стан та перспективи. Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 2. – С. 123-129. – ISSN 2415-8453.
14. Сливенко В.А. Класичні та сучасні бізнес стратегії туристичних підприємств. Ефективна економіка, № 11, 2018.
15. Українські традиції URL: <http://traditions.in.ua/kukhnia>. (дата звернення: 15.08.2020).

Sytnyk H.V.

Doctor of economics, professor of the department of economics and business finance, Kyiv National University of Trade and Economics

Olesenko I.S.

Assistant of the department of economics and international relations, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics

**AGGRESSIVE POLICY OF FINANCING CURRENT ASSETS OF TRADE ENTERPRISES:
DIAGNOSIS OF THREATS AND CONSEQUENCES**

Сытник Анна Викторовна

Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и финансов предприятия,

Киевский национальный торгово-экономический университет

Олесенко Инна Сергеевна

Ассистент кафедры экономики и международных отношений,

Винницкий торгово-экономический институт

Киевского национального торгово-экономического университета

**АГРЕССИВНАЯ ПОЛИТИКА ФИНАНСИРОВАНИЯ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ ПРЕДПРИЯТИЯ
ТОРГОВЛИ: ДИГНОСТИКА УГРОЗ И ПОСЛЕДСТВИЙ**

Summary. The article, based on the study of the main indicators of the formation and financing of current assets of trade enterprises in Ukraine, reveals the predominance of the practice of applying an aggressive approach to financing current assets, which is characterized by particularly negative manifestations in difficult economic periods.

It has been noted that this practice requires additional attention of the company's management to certain parameters of current asset management, their careful monitoring and control.

An approach to comprehensive diagnostics of the state of aggressive current financing policy has been suggested based on the assessment of a combination of values of financial cycle duration, net working capital, profit (or loss) and overdue current liabilities. Diverse situations which are characterized by various degree of threats to a financial condition of the trade enterprise, their features and directions of administrative influence concerning minimization of negative consequences for a financial condition of an enterprise have been identified.

Аннотация. В статье на основе исследования основных индикаторов состояния формирования и финансирования оборотных активов предприятий торговли в Украине выявлено преобладание практики применения агрессивного подхода к финансированию оборотных активов, характеризуется особенно негативными проявлениями в сложные экономические периоды функционирования предприятий. Указано, что такая практика требует дополнительного внимания менеджмента предприятия к отдельным параметрам управления оборотными активами, их тщательного мониторинга и контроля.

Предложен подход к комплексной диагностике состояния агрессивной политики финансирования оборотных активов на основе оценки комбинации значений продолжительности финансового цикла, объема чистого рабочего капитала, наличия прибыли (или убытка) и просроченных текущих обязательств. Идентифицировано отдельные ситуации, которые характеризуются разной степенью угроз для финансового состояния предприятия торговли, их особенности и направления управленческого воздействия по минимизации негативных последствий для финансового состояния предприятия торговли.

Key words: current assets, trade enterprise, current assets financing policy, solvency.

Ключевые слова: оборотные активы, предприятие торговли, политика финансирования оборотных активов, платежеспособность

Problem statement. The financial condition of a trade enterprise is largely determined by the quality and efficiency of current assets management, to the formation of which a significant part of financial resources is allocated. Finding sources of financing current assets is one of the most important operational tasks of the financial department, which ensures the implementation of the assortment policy of the enterprise, support of the smooth process of selling goods, which is an important factor in attracting customers. At the same time, the structure of working capital has a significant impact on the level of solvency and financial stability of the enterprise, and the organization of its turnover - on the level of profitability.

Therefore, timely response to problems in the financing of current assets, the choice of instruments of inflow is an important factor in ensuring a sound financial condition and avoiding bankruptcy of the company.

Analysis of recent research and publications. Problems of current assets management have been actively discussed in modern research, both foreign and domestic. Moreover, in the works of J. Van Horn [1], E. Brigham and L. Gapensky [2], R. Brayley, S. Myers [3], I. Blanc [4], N. Vlasova [5, 6], A. Mazaraki [7], A. Poltorak [8], T. Fursy [9] the methodological principles of forming the policy of current assets management have been investigated, methodological approaches to the management of their individual elements have been highlighted; approaches to their analysis and planning have been disclosed. The current article highlights the basic policies of current assets formation and their financing. The publications of these authors present an important basis for further study of current assets management. In the works of S. Ermak [10] and others proposals for expanding the principles and approaches to the formation of working capital management policies have been formulated, which

expands the possibilities of its analysis and development of practical recommendations for improving financial management.

In the research of V. Stratiychuk [11] current assets are considered as an object of strategic management of an enterprise, a wider differentiation of types of current assets management policies is suggested, strategic management instruments are substantiated.

Selection of previously unsolved parts of the general problem. Despite the existence of solid and substantial research on the topic, there are currently no comprehensive approaches to diagnosing the state of current assets financing and the corresponding practical recommendations for the use of certain management instruments.

The purpose of the article is to identify the features of the current assets financing on the enterprises of Ukraine; to develop an approach for a comprehensive diagnosis of the state of current assets financing and practical recommendations for improving its efficiency.

Methods and materials. The study is based upon the principles of a systematic approach and has been carried out using statistical analysis methods in terms of identifying trends and features of financing current assets of trade enterprises, methods of analysis, comparison and generalization, scientific induction and deduction in terms of developing methods for diagnosing current assets financing.

Presentation of the basic material. Traditionally, the scientific research on the topic distinguish three basic approaches to the financing of current assets, based on the differentiation of the attitude of the company management to risk and the expectations for a certain rate of return: conservative, moderate and aggressive.

A conservative approach involves financing the fixed component of current assets and part of the

variable component with net working capital, i.e. equity and long-term liabilities. And only part of the variable component is financed by current liabilities. Based on the basic principles of financial management, this type of policy will affect the financial condition of the company as follows: the company will provide a high ratio of total coverage and lower profitability compared to companies that use more aggressive approaches.

An aggressive approach, on the other hand, is aimed at increasing profitability, which is accompanied by an increase in financial risks (primarily, the risks of loss of solvency and financial stability of the enterprise). It covers only a certain portion of the fixed component of current assets at the expense of net working capital, while the rest of current assets are financed by current liabilities.

The moderate approach is a trade-off between the above types and involves covering the fixed part of current assets with net working capital and the variable part with current liabilities.

It is believed that none of the approaches alone can be considered more or less effective, because efficiency is a complex characteristic determined by a complex system of factors related to the organization of management of individual elements of current assets, conditions for attracting individual sources of funding, assortment, price enterprise politicians, etc. However, it is clear that the implementation of the basic principle of the relationship between the level of risk and return in corporate finance creates higher expectations for profitability in enterprises that adhere to aggressive approaches to financing current assets.

Whether these expectations are realized in practice and what consequences the enterprise can have in case of their non-realization.

The analysis of statistical data shows the leading place of current assets in the formation of financial results of trade enterprises (Table 1).

Table 1

The level of current assets in the total assets of trade enterprises of Ukraine in 2013-2018

Type of trade	Year, %						AIB, p.p.
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Trade in general	81,01	82,71	84,88	86,38	86,08	87,04	4,62
Wholesale and retail trade in motor vehicles and motorcycles, their repair	77,39	79,24	30,16	84,05	84,9	84,38	12,94
Wholesale trade, except of motor vehicles and motorcycles	82,82	84,49	86,18	87,11	87,14	88,06	2,71
Retail trade, except of motor vehicles and motorcycles	72,42	74,28	78,91	83,29	80,88	82,54	13,87

AIB p.p. - absolute increase in base, percentage points

Source: calculated according to the State Statistics Service of Ukraine [12]

As can be seen from table 1 during the study period, the share of current assets in trade enterprises has been steadily growing. This may be evidence of low investment activity of enterprises to improve and expand fixed assets. That is, for the most part, trade tried to generate financial results precisely through the

implementation of current decisions on current assets management.

Analysis of sources of current assets financing indicates the preference of enterprises in the industry to an aggressive type of policy current assets financing (Table 2).

Table 2

Structure of sources of Ukrainian trade enterprises current assets financing in 2013-2018

Indexes	2013	2014*	2015*	2016	2017	2018	AIB, p.p.
Share of net working capital, % of total current assets	5,13	-	-	0,22	2,57	2,57	-2,56
Share of current liabilities, % of total current assets	94,87	102,82	102,17	99,78	97,43	97,43	2,56
Share of current accounts payable in current liabilities, %	58,30	58,16	56,48	51,53	56,42	59,11	0,81

AIB p.p. - absolute increase in base, percentage points

* - the amount of net working capital was a negative value, that is all current assets and part of non-current assets were financed at the expense of current liabilities

Source: calculated according to the State Statistics Service of Ukraine [12]

Thus, during the last five years, almost all current assets (97-100%) were financed by current liabilities, and in periods of high political instability, the share of this type of funding source exceeded the volume of current assets. More than half of the current liabilities

of trade enterprises were current accounts payable. This situation generates a high level of risk of insolvency and, in general, significantly slows down the turnover of financial resources in the economy.

Table 3

The duration of the operational and financial cycles of trade enterprises of Ukraine in 2013-2018

Indexes	2013	2014	2015	2016	2017	2018	AIB
Stock turnover period, days	43	44	45	47	46	46	3
Current receivables turnover period, days	124	126	118	129	122	113	-11
Duration of the operating cycle, days	167	170	163	176	168	159	-8
Current accounts payable turnover period, days	138	121	117	112	103	101	-37
Duration of the financial cycle, days	29	49	46	64	65	58	29

AIB - absolute increase in base

Source: calculated according to the State Statistics Service of Ukraine [12]

A positive fact is the preservation of a stable period of stock turnover by trade enterprises, which indicates a balanced assortment policy, effective approaches to the formation of stocks, based on careful study of the market. Relative stability is also observed in the period of turnover of current receivables, which is evidence, first of all, of the stability of credit policy, which provided a small range of fluctuations in the duration of the operating cycle.

Despite the constant increase in the share of current liabilities in asset financing, the average period of turnover of current accounts payable has been steadily declining and, as a result, the duration of the financial cycle of the company has been steadily increasing. This situation should encourage companies to seek additional sources of current assets financing. Given the extremely low share of net working capital, these sources generate additional financial risks of solvency loss and financial stability

Table 4

Dynamics of net profit and the share of profitable (in terms of net profit) trade enterprises of Ukraine in 2013-2018

Indexes	2013	2014	2015	2016	2017	2018	AIB
Net profit, UAH million	-	-	-	-	25874,2	68809,8	82058,3
Share of trade enterprises that received net profit, % of the total number of trade enterprises	65,9	65,6	75,7	75,4	74,9	76,9	11

AIB - absolute increase in base

Source: calculated according to the State Statistics Service of Ukraine [12]

Thus, in 2013, trade enterprises received a total net loss, which increased significantly in 2014. It was during this period that the net working capital of trade enterprises became negative and current assets were fully financed by current liabilities. This situation persisted in 2015, although the total loss began to decrease.

It can be concluded that against the background of high debt financing of current assets, losses made it impossible to form net working capital, which forced companies to increase current liabilities. That is, the choice of type of financing policy in this period dictated not so much a balanced choice of approach to the formation of sources of funding, as the need to cover the shortage of financial resources to maintain operations and survive in difficult conditions. The decrease in total loss was accompanied by an increase

in the number of profitable enterprises and an insignificant decrease in the share of current liabilities in covering current assets. However, the industry as a whole maintained an aggressive practice of financing current assets while reducing the average period of turnover of current accounts payable. This situation necessitates the identification of key indicators that can signal the existing or potential problems associated with the implementation of such financing practices.

Research of theoretical bases of formation of aggressive policy of financing of current assets and the analysis of dynamics of the basic indicators characterizing practice of its realization at the enterprises of Ukraine allowed us to offer the approach to complex diagnostics of potential level of dangers generated by aggressive policy (Table 5).

The matrix of identification of threats of aggressive policy of current assets financing in the trade enterprise for a financial condition

Situation	Combination of indexes	The level of threats to the financial condition
Controlled aggression	DFC <, or =0; P >0; NWC >0; OCL =0	Controlled
Technically unbalanced controlled aggression	DFC >0; P >0; NWC >0; OCL =0	Possibility of cash "gaps"
Technically unbalanced controlled aggression	DFC <, or =0; P >0; NWC >0; OCL >0	The presence of cash "gaps" - periodic technical insolvency
	DFC >0; P >0; NWC >0; OCL >0	
Extreme aggression while maintaining efficiency	DFC <, or =0; P >0; NWC <0; OCL =0	High risk of loss of solvency and financial stability
	DFC >0; P >0; NWC <0; OCL =0	
Loss of control	DFC <, or =0; P >0; NWC <0; OCL >0	Manifestations of loss of current solvency, high risk of operational disruptions
Aggression approaching bankruptcy	DFC <0; P <0; NWC <0; OCL >0	High probability of bankruptcy High probability of bankruptcy
	DFC >0; P <0; NWC <0; OCL >0	

DFC - the duration of the financial cycle in days; P - profit; NWC - net working capital; OCL - overdue current liabilities

Source: developed by the authors

Thus, the analysis shows that the implementation of an aggressive policy of financing current assets can take place in different ways at the enterprise. It depends on the level of financial management, the ability to balance its individual parameters and respond to threats in a timely manner. The following situations and their consequences for the financial condition of the trade enterprise can be distinguished.

The situation of "Controlled aggression" is evidence of the awareness of the company's management of all threats, which entails an aggressive policy and the ability to control them. Under this approach, the company continues to finance a certain part of current assets at the expense of net working capital, which creates a kind of buffer to maintain solvency and financial stability. At the same time, the company strictly coordinates the parameters of credit policy and inventory management policy with the practice of attracting commodity credit, which provides a negative duration of the financial cycle: funds from the sale of goods and repayment of receivables come faster than maturity of accounts payable. An important role in this is played by the provision of profitable activities, which creates the basis for the replenishment of net working capital as the volume of activity and control of payment discipline. Despite the fact that any variant of an aggressive approach to financing is always associated with increased risk, the company manages to control the basic parameters of current assets management and feel confident. This situation requires maintaining the practice of careful monitoring and control of these parameters and their adjustment

depending on changes in the external environment. This situation may worsen under the influence of negative changes in the commodity market, which lead to a decrease in trade. It is this factor that can lead to a loss of control over certain parameters of current assets management and the shift of the company to worse conditions.

The situation "Technically unbalanced controlled aggression" is characterized by the availability of net working capital, profitable activities and the absence of overdue current liabilities, which indicates the controllability of the main parameters of the financial condition and the existing buffer of financial stability. However, in contrast to the previous version of aggressive policy, it is characterized by a positive value of the duration of the financial cycle: money from the sale of goods and repayment of receivables comes later than the maturity of accounts payable. In this situation, the company should review the parameters of credit policy and product credit policy in order to maximize the coordination of deferred payment, which will reduce the likelihood of technical insolvency, the risk of which persists.

The situation of "Technically unbalanced uncontrolled aggression" indicates a lack of coordination of certain policies for the formation of current assets and their financing, and on the other – the ineffective organization of control over the parameters of these policies, which leads to technical insolvency and overdue current liabilities. The main focus of attention in the following circumstances: review and coordination of parameters of stock formation, credit

policy, policy of attracting commodity credit; organization of operational financial planning in terms of developing a payment calendar, control of payment discipline. Alternatively, such a situation may be a manifestation of the company's indiscipline in the organization and implementation of its payments. However, the increase in the frequency of breaches of payment discipline can create problems in the supply of goods and, as a consequence, lead to disruptions in operating activities with further negative consequences.

The situation of "Emergency aggression with efficiency" is associated with a high probability of loss of solvency and financial stability: the company has no net working capital, but it is profitable and retains control over the parameters of current assets management policy in terms of their individual elements and product credit policy. This situation can be observed against the background of: a) high investment activity, which is supported by the use of net income; b) a high level of consumption of profits. In any case, this can lead to a rapid loss of solvency and rapid advance to the brink of bankruptcy. In this case, the factors of such deterioration may be factors not directly related to the management of current assets, namely: violation in terms of implementation of certain investment projects, which will slow down the return on invested capital and with high debt burden will complicate debt service; deterioration of the market situation, which will lead to a drop in trade, increased costs of debt financing, etc. This situation, in our opinion, requires a review of the proportions of sources of financing current assets and the formation of at least a minimum amount of net working capital while maintaining strict control over the maturity of receivables, payables, inventory turnover and the relevance of assortment policy; formation of a more moderate investment strategy, if the company is in the active phase of capital investment.

The realization of these risks, which is inherent in this situation, leads to the transition of the company to the quadrant "Loss of control", when the real decline in solvency and financial stability begins, which is manifested primarily in the accumulation of overdue liabilities. This situation requires a rapid response and implementation of rehabilitation measures of the first (operational) order: restructuring of individual debt obligations, finding opportunities to replenish equity, accumulation of funds through the sale of excess non-current assets, elimination of excess inventories. The deepening manifestations of the solvency crisis eventually leads to a decline in efficiency and the company's move into a situation of "aggression approaching bankruptcy", where it is necessary to implement a tactical and possibly strategic mechanism for improving the financial condition of the enterprise.

Conclusions and directions of further research.

The analysis of separate financial indicators characterizing a condition of formation and financing of current assets at the enterprises of trade has allowed to state prevailing practice of realization of the aggressive approach to financing of current assets. This tendency is observed throughout the study period and

is exacerbated in a situation of political instability and economic downturn, which indicates the practice of maintaining the pace of operating activities in a crisis due to the high share of current debts. With the gradual increase in profitability, this approach weakens slightly, but companies do not abandon aggressive financing policies. It can be stated that an aggressive approach to the financing of current assets in trade enterprises of Ukraine has become an established tradition. This requires assessing and monitoring the main threats to the financial condition generated by this type of policy. Selected main indicators of the state of financing of current assets, including: the duration of the financial cycle, net working capital, profit, the presence of overdue current liabilities and the assessment of their combination allows to identify the level of threats to the financial condition generated by aggressive financing of current assets, constant monitoring and control to prevent the occurrence of risk situations, to adjust existing policies and to avoid deterioration of financial condition.

References:

1. James K., Van Horn, John M. (2008) *Osnovy finansovogo menedzhmenta* [Basics of financial management] 12th edition / trans. with English Pelyavsky O.L. Moscow: LLC «I.D. Williams» [in Russian]
2. Brigham E. F., Gapenski L. C. (1988) *Financial Management: Theory and Practice*. Fifth Ed. Chicago, N.Y. etc: Dryden Press [in English]
3. Brayley R., Myers S. (2008) *Principy korporativnikh finansov* [Principles of corporate finance] / trans. with English N. Baryshnikova. Moscow: CJSC «Olymp-Business» [in Russian]
4. Blank I.O., Sytnyk G.V., Andriets V.S. (2018) *Upravli'nnya fi'nansami pi`dpriyemstva* [Enterprise financial management]. Kyiv: KNUTE [in Ukrainian]
5. Vlasova N.O. (eds) (2014) *Upravli'nnya oborotnimi aktivami na pi`dpriyemstvakh rozdri`bnoyi torgi`vli`* [Management of current assets in retail trade enterprises]. Kharkiv: KSUFT [in Ukrainian]
6. Vlasova N.O. (eds) (2015) *Efektivni`st` poli`tiki formuvannya oborotnikh aktiviv pi`dpriyemstv rozdri`bnoyi torgi`vli`*: monografi`ya [Effectiveness of the policy of formation of current assets of retail trade enterprises: monograph]. Kharkiv: KSUFT [in Ukrainian]
7. Mazaraki A.A. (eds) (1999) *Ekonomi`ka tovgovel`nogo pi`dpriyemstva: pi`druchnik dlya studentiv vishshikh navchal`nikh zakladi`v* [Economics of a commercial enterprise: the textbook for university students]. Kyiv: Khreshchatyk [in Ukrainian]
8. Poltorak A.S. (2014) *Mekhani`zm formuvannya ta effektivnogo vikoristannya oborotnikh aktiviv na pi`dpriyemstvakh APK Ukrayini* [The mechanism of formation and effective use of current assets at the enterprises of agro-industrial complex of Ukraine] // Bulletin of ONU named after I.I. Mechnykova. Volume 19, №3/2. P.180-182.
9. Fursa T.P. (2014) *Konceptual`ni` zasadi upravli`nnya oborotnimi aktivami pi`dpriyemstva*



[Conceptual principles of management of current assets of the enterprise] // Bulletin of Odessa National University. Economics series. Volume 19, issue 1(2). P. 184-187.

10. Yermak S.O. (2011) Teoretiko-metodichnij i`nstrumentari`j formuvannya kombi`novanikh poli`tik upravli`nnya oborotnim kapi`talom [Theoretical and methodological tools for the formation of combined working capital management policies] // Industrial economics. № 2. P. 242–249.

11. Stratiychuk V.M. (2019) Suchasni` pi`dkhodi do oczi`nyuvannya rezul`tativnosti` strategi`yi

upravli`nnya oborotnimi aktivami pi`dpriyemstva torgi`vli` [Modern approaches to evaluating the effectiveness of the strategy of management of current assets of the trade enterprise] // Problems of system approach in economy. № 5 (73). P. 123-132.

12. Sajt derzhavnoyi sluzhbi statistiki Ukrayini [Website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/z_b/11/zb_dsg_2018.pdf. (date of application: 23.10.2020)

#11(63), 2020 część 1

Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe
(Ukraina, Kijów)

Czasopismo jest zarejestrowane i publikowane w Polsce. W czasopiśmie publikowane są artykuły ze wszystkich dziedzin naukowych. Czasopismo publikowane jest w języku polskim, angielskim, niemieckim i rosyjskim.

Artykuły przyjmowane są do dnia 30 każdego miesiąca.

Częstotliwość: 12 wydań rocznie.

Format - A4, kolorowy druk

Wszystkie artykuły są recenzowane

Każdy autor otrzymuje jeden bezpłatny egzemplarz czasopisma.

Bezpłatny dostęp do wersji elektronicznej czasopisma.

Zespół redakcyjny

Redaktor naczelny - Adam Barczuk

Mikołaj Wiśniewski

Szymon Andrzejewski

Dominik Makowski

Paweł Lewandowski

Rada naukowa

Adam Nowicki (Uniwersytet Warszawski)

Michał Adamczyk (Instytut Stosunków Międzynarodowych)

Peter Cohan (Princeton University)

Mateusz Jabłoński (Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)

Piotr Michalak (Uniwersytet Warszawski)

Jerzy Czarnecki (Uniwersytet Jagielloński)

Kolub Frennen (University of Tübingen)

Bartosz Wysocki (Instytut Stosunków Międzynarodowych)

Patrick O'Connell (Paris IV Sorbonne)

Maciej Kaczmarczyk (Uniwersytet Warszawski)

#11(63), 2020 part 1

East European Scientific Journal
(Ukraine, Kiev)

The journal is registered and published in Poland. The journal is registered and published in Poland. Articles in all spheres of sciences are published in the journal. Journal is published in **English, German, Polish and Russian.**

Articles are accepted till the 30th day of each month.

Periodicity: 12 issues per year.

Format - A4, color printing

All articles are reviewed

Each author receives one free printed copy of the journal

Free access to the electronic version of journal

Editorial

Editor in chief - Adam Barczuk

Mikołaj Wiśniewski

Szymon Andrzejewski

Dominik Makowski

Paweł Lewandowski

The scientific council

Adam Nowicki (Uniwersytet Warszawski)

Michał Adamczyk (Instytut Stosunków Międzynarodowych)

Peter Cohan (Princeton University)

Mateusz Jabłoński (Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)

Piotr Michalak (Uniwersytet Warszawski)

Jerzy Czarnecki (Uniwersytet Jagielloński)

Kolub Frennen (University of Tübingen)

Bartosz Wysocki (Instytut Stosunków Międzynarodowych)

Patrick O'Connell (Paris IV Sorbonne)

Maciej Kaczmarczyk (Uniwersytet Warszawski)

**Dawid Kowalik (Politechnika
Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)**

**Peter Clarkwood(University College
London)**

**Igor Dziedzic (Polska Akademia
Nauk)**

**Alexander Klimek (Polska Akademia
Nauk)**

**Alexander Rogowski (Uniwersytet
Jagielloński)**

Kehan Schreiner(Hebrew University)

**Bartosz Mazurkiewicz (Politechnika
Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)**

**Anthony Maverick(Bar-Ilan
University)**

**Mikołaj Żukowski (Uniwersytet
Warszawski)**

**Mateusz Marszałek (Uniwersytet
Jagielloński)**

**Szymon Matysiak (Polska Akademia
Nauk)**

**Michał Niewiadomski (Instytut
Stosunków Międzynarodowych)**

Redaktor naczelny - Adam Barczuk

1000 kopii.

**Wydrukowano w Ukraina, Kijów,
Pobedy Avenu, 56/1, Biuro 115**

**Sp. z o.o."Grupa Konsultingowa
"Образование и наука"**

**Ukraina, Kijów, Pobedy Avenu, 56/1,
Biuro 115**

E-mail: info@eesa-journal.com,

<http://eesa-journal.com/>

**Reprezentacja czasopisma naukowego
w krajach afrykańskich.**

Republika Angoli.

ADAMSMAT_SU_LDA,

**Sede: Rio Longa_ prédio Z11 Quarteirão Z,
N*23, Município: BELAS, província: LUANDA**

E_mail: Adamsmat@mail.ru

Contribuinte n* 5417331007

Tel:+244-929527658

**Dawid Kowalik (Politechnika
Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)**

**Peter Clarkwood(University College
London)**

**Igor Dziedzic (Polska Akademia
Nauk)**

**Alexander Klimek (Polska Akademia
Nauk)**

**Alexander Rogowski (Uniwersytet
Jagielloński)**

Kehan Schreiner(Hebrew University)

**Bartosz Mazurkiewicz (Politechnika
Krakowska im. Tadeusza Kościuszki)**

**Anthony Maverick(Bar-Ilan
University)**

**Mikołaj Żukowski (Uniwersytet
Warszawski)**

**Mateusz Marszałek (Uniwersytet
Jagielloński)**

**Szymon Matysiak (Polska Akademia
Nauk)**

**Michał Niewiadomski (Instytut
Stosunków Międzynarodowych)**

Editor in chief - Adam Barczuk

1000 copies.

**Printed in the Ukraine, Kiev, Pobedy
Avenue, 56/1, office 115**

**LLC "Consulting group
"Образование и наука"**

**Ukraine, Kiev, Pobedy Avenue, 56/1,
office 115**

E-mail: info@eesa-journal.com,

<http://eesa-journal.com/>

**Representation of a scientific journal in
African countries:**

Republic of Angola

ADAMSMAT_SU_LDA,

**Sede: Rio Longa_ prédio Z11 Quarteirão Z,
N*23, Município: BELAS, província: LUANDA**

E_mail: Adamsmat@mail.ru

Contribuinte n* 5417331007

Tel:+244-929527658