

ISSN 2413-0117

Ministry of Education and Science  
of Ukraine

Міністерство освіти і науки  
України

**BULLETIN**

**ВІСНИК**

of the Kyiv National  
University of Technologies  
and Design

Київського національного  
університету технологій  
та дизайну



№ 2 (97), 2016



Журнал розміщено в міжнародних наукометричних базах даних, репозитаріях та пошукових системах:



Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOhost, WorldCat, РИНЦ, Index Copernicus, Research Bible, PBN, JIF, OAJI, InfoBase Index, ISI, UIF, CiteFactor, Google Scholar

**Шановні колеги!**

**Редакція наукового фахового журналу  
ВІСНИК КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ  
запрошує до співпраці у рамках опублікування наукових  
статей.**

*Пропонуємо оформити передплату журналу в редакції:*

*01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, корп. 1, к. 250, 252*

*тел.: +38 (044) 256-29-86, e-mail: [vistnyk@knuud.com.ua](mailto:vistnyk@knuud.com.ua), <http://vistnyk.knuud.com.ua/>*

**ЗАПРОШУЄМО  
до  
НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ  
БІБЛІОТЕКИ**

**Київського національного  
університету  
технологій та дизайну**

**<http://biblio.co.ua>**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

# **ВІСНИК**

**КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

**№2 (97), 2016**

**Серія «Економічні науки»**

**Наукове фахове видання**

**Періодичність виходу: 6 разів на рік**

**Дата заснування: грудень 1999 р.**

*Київ 2016*

**Засновником журналу «ВІСНИК Київського національного університету технологій та дизайну» є**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

Науковий фаховий журнал є правонаступником видання «Известия высших учебных заведений. Технология легкой промышленности», який видавався з березня 1958 року у Київському технологічному інституті легкої промисловості (СРСР).

**№2 (97), 2016**

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації: серія КВ №19330–9130 ПР від 08.08.2012 р.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК № 993 від 24.07.2002 р.

**Журнал входить до переліку наукових фахових видань.**

**Наказ МОН України від 13.07.2015 № 747 (додаток 17, рішення щодо подовження) – фаховість із технічних та економічних наук.**

Індекс журналу в каталозі передплатних видань України – 9144

---

**ISSN 2413-0117**

Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань (ISSN International Centre, Париж, Франція) 22.12.2004 р. Журнал реферується та індексується у наступних міжнародних базах даних: Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOhost, WorldCat, РИНЦ, Index Copernicus, Research Bible, PBN, JIF, ОАЛ, InfoBase Index, ISI, UIF, CiteFactor, Google Scholar

---

**Засновник і видавець:**

Київський національний університет технологій та дизайну  
Україна, 01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2

---

**Головний редактор:**

**Грищенко І.М.**, д.е.н., професор, член-кореспондент НАПН України, Заслужений працівник освіти України

---

**Заступник головного редактора:**

**Ганущак-Єфіменко Л.М.**, д.е.н., доц.

---

**Київський національний університет технологій та дизайну є членом Асоціації університетів текстильного профілю (Autex) з 2006 року**

**Київський національний університет технологій та дизайну – повний індивідуальний член Асоціації Європейських університетів (EUA) з 20 жовтня 2005 року**

Видання орієнтоване на науковців, викладачів, аспірантів, студентів, а також науково-практичних працівників і фахівців відповідних галузей промисловості.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, корп. 1, к. 250

тел./факс: +38 (044) 280-60-47

e-mail: [vistnuk@knutd.com.ua](mailto:vistnuk@knutd.com.ua)

[www.knutd.com.ua](http://www.knutd.com.ua)

---

**Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол №8 від 27.04.2016 р.**

---

Матеріали друкуються мовою оригіналу. Відповідальність за переклад, достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори статей. Передруки та переклади статей дозволяються лише за згодою автора (-ів) та редакції.

**Київський національний університет технологій та дизайну, 2016**

**The owner of «BULLETIN of the Kyiv National University of Technologies and Design» is  
KYIV NATIONAL UNIVERSITY OF TECHNOLOGIES AND DESIGN**

This Scientific Specialized Journal is the successor of the edition «Proceedings of Higher educational establishments. Technology of the light industry», which was published by Kiev Technological Institute of Light Industry from March, 1958 (USSR)

**№6 (93), 2015** The state registration of print media is KB № 19330-9130 ПП, originating date 08.08.2012  
License for publishing activity is ДК №993, originating date 24.07.2002  
**The journal is listed & reregistered in Higher Attestation Commission of Ukraine:**  
**№ 747, originating date 13.07.2015. Fields: technological, economical.**  
The journal is in the Catalogue of subscription editions of Ukraine – 91443

---

**ISSN 2413-0117** The journal is registered in ISSN International Centre, Paris, originating date is 22.12.2004  
The journal is abstracted and indexed by Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOhost, WorldCat, ПИИЦ, Index Copernicus, Research Bible, PBN, JIF, OAJI, InfoBase Index, ISI, UIF, CiteFactor, Google Scholar

---

**Owner and Publisher:** Kyiv National University of Technologies and Design  
Ukraine, 01011, Kyiv, 2, Nemyrovych-Danchenka, Str.

---

**Editor-in-Chief:** **Ivan M. Gryshchenko** - Dr., professor, Corresponding Member of the NAPS of Ukraine, Honored worker of education of Ukraine

---

**Deputy Editor:** **Lyudmila M. Ganushchak-Efimenko** - Dr., associate professor

---

*Kyiv National University of Technologies and Design is the member of the Association of Universities for Textiles (AUTEX) since 2006*

*Kyiv National University of Technologies and Design is the general member of European University Association (EUA) since 20 October, 2005*

Economics & Business Management. Higher Education: progress, problems and prospects.

The journal is aimed at a wide range of researchers, professors, students, and graduate students and to bring the results of scientific research carried out under a variety of intellectual traditions and organizations of procedures to the attention of a specialized readership.

**EDITORIAL OFFICE:**

01011, Ukraine, Kyiv, 2, Nemyrovych-Danchenka, Str., office 1-250

Tel./fax: +38 (044) 280-60-47

e-mail: [vistnuk@knutd.com.ua](mailto:vistnuk@knutd.com.ua)

[www.knutd.com.ua](http://www.knutd.com.ua)

---

**Recommendations from Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol №8, of 27.04.21016**

---

Articles are published in the original language. The authors are responsible for the translation, authenticity of facts, quotations, proper names, geographic names, names of enterprises and other information.

The Editorial Office and author's consent needed prior to republishing or translating the articles.

**ВІДОМОСТІ ПРО ЧЛЕНІВ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ**  
**наукового фахового журналу**  
**«Вісник Київського національного університету технологій та дизайну,**  
**Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design»**  
**СЕРІЯ «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»**

**Грищенко Іван Михайлович** – головний редактор, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент Національної академії педагогічних наук України, лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки, Заслужений працівник освіти України.

**Ганущак-Єфіменко Людмила Михайлівна** – заступник головного редактора, доктор економічних наук, доцент.

**Члени редакційної колегії**

**Денисенко Микола Павлович** – доктор економічних наук, професор.

**Крахмальова Ніна Анатоліївна** – кандидат економічних наук, доцент.

**Матюх Сергій Анатолійович** – кандидат економічних наук, доцент.

**Георгій Гавтадзе** – Повний професор Державного університету Акакія Церетелі, Повний професор Кутаїського університету економіки та права (Грузія).

**Тарасенко Ірина Олексіївна** – доктор економічних наук, професор.

**Чубукова Ольга Юріївна** – доктор економічних наук, професор.

**Щербак Валерія Геннадіївна** – доктор економічних наук, професор.

**Музиченко Анатолій Степанович** – доктор економічних наук, професор.

**Куклін Олег Володимирович** - доктор економічних наук, професор.

**Denis Ushakov** - PhD, професор (Бангкок).

**Dietmar Vahs** – PhD, професор (Німеччина).

**HendrikS. Doss** – PhD, професор (Німеччина).

**Мазур Наталія Петрівна** – відповідальний секретар редакційної колегії.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, корп. 1, к. 250

тел./факс: +38 (044) 280-60-47

e-mail: [vistnuk@knutd.com.ua](mailto:vistnuk@knutd.com.ua)

[www.knutd.com.ua](http://www.knutd.com.ua)

---

---

ЗМІСТ

**ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

- 1 **Балашова Н.В.**  
Оцінювання роботи персоналу державної служби зайнятості як механізму визначення напрямків регулювання попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці 7
- 2 **Штулер І.Ю., Довганюк В.М.**  
Визначення динаміки основних показників діяльності системи кредитної кооперації в Україні 17
- 3 **Левченко О.М.**  
Напрями вдосконалення системи управління міжнародними золотовалютними резервами 23
- 4 **Онегіна В.М.**  
Мотивація підприємця до ресурсозбереження в умовах ризику 36

**МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ**

- 1 **Грищенко І.М., Бреус С.В., Хаустова Є.Б.**  
Збалансована система показників вищого навчального закладу: від загальної стратегії до показників діяльності структурного підрозділу 43
- 2 **Новікова І.Е., Бедюх О.Р., Зенова М.В.**  
Розвиток системи трансферу технологій у Київському Національному Університеті імені Тараса Шевченка в контексті євроінтеграції 63
- 3 **Плисенко Г.П.**  
Моніторинг якості вищої освіти із застосуванням інформаційних технологій в контексті інтегративної системи реалізації конкурентних переваг: теоретико-методичні аспекти 71

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ**

- 1 **Безус П.І., Безус А.М.**  
Стратегії економічного розвитку виробничих підприємств 80
- 2 **Бихова О.М.**  
Адаптація соціального медіа маркетингу до ринку послуг в Україні 87
- 3 **Гарафонова О.І.**  
Сучасний розвиток інтернет-маркетингу 96
- 4 **Гладій І.О.**  
Впровадження системи управлінського обліку за теорією обмежень 103
- 5 **Осталецький В.В.**  
Нейромережеве моделювання процесів управління проектами в умовах ризику на засадах оцінки параметрів ефективності виконання проекту 109
- 6 **Чубукова О.Ю., Яренко А.В.**  
Маркетингове дослідження організації служби збуту на вітчизняних промислових підприємствах 116

---

---

TABLE OF CONTENTS

**PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ECONOMY**

- 1 **Natalya V. Balashova**  
Performance appraisal of the state employment service staff through identifying the priority areas for workforce supply and demand regulation at a labour market 7
- 2 **Iryna Y. Shtuler, Volodymyr M. Dovganiuk**  
Defining key dynamics indicators in the system of credit cooperatives in Ukraine 17
- 3 **Oleksandra M. Levchenko**  
Directions for improving the system of international foreign exchange reserves management 23
- 4 **Viktoria M. Onegina**  
Motivation of the entrepreneur to resource saving activity in the conditions of risk 36

**MODERNIZATION OF EDUCATION**

- 1 **Ivan M. Gryshchenko, Svitlana V. Breus, Yevhenia B. Khaustova**  
University balanced scorecard: from an overall strategy to performance indicators of a structural unit 43
- 2 **Iryna E. Novikova, Olexander R. Bediukh, Maryna V. Zenova**  
Technology transfer system development at Taras Shevchenko Kyiv National University in the context of European integration 63
- 3 **Halyna P. Plysenko**  
Use of information technology in monitoring the quality of higher education under integrative system of competitive advantages application: theoretical and methodological aspects 71

**MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS**

- 1 **Pavlo I. Bezus, Alla M. Bezus**  
Economic development strategies for industrial enterprises 80
- 2 **Olena M. Bykhova**  
Adaptation of the social media marketing to the Ukrainian services market 87
- 3 **Olha I. Harafonova**  
Contemporary development of internet marketing 96
- 4 **Iryna A. Gladii**  
Implementation of management accounting system within the constraints theory framework 103
- 5 **Vladimir V. Ostaletskyi**  
Neural network modelling of risk project management processes within the framework of project delivery efficiency criteria evaluation 109
- 6 **Olga Y. Chubukova, Anatolii V. Yarenko**  
Marketing research on sales arrangement at domestic industrial enterprises 116



УДК 331.5:331.108

**Наталія В. Балашова**

*Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості*

**ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ ЯК  
МЕХАНІЗМУ ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ РЕГУЛЮВАННЯ ПОПИТУ ТА  
ПРОПОЗИЦІЇ РОБОЧОЇ СИЛИ НА РИНКУ ПРАЦІ**

*У статті розглянуто проблеми впровадження системи оцінювання роботи персоналу в діяльність державної служби зайнятості як ефективного механізму регулювання попиту та пропозиції робочої сили на вітчизняному ринку праці, розкрито поняття «оцінювання роботи персоналу» державної служби зайнятості, проаналізовано можливості та перспективи впровадження дієвої системи оцінювання роботи персоналу на всіх рівнях державної служби зайнятості.*

**Ключові слова:** *ринку праці; попит; пропозиція; робоча сила; державна служба зайнятості; конкурентоспроможність; працівник; оцінювання роботи персоналу.*

**Наталья В. Балашова**

*Институт подготовки кадров государственной службы занятости*

**ОЦЕНКА РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ЗАНЯТОСТИ  
КАК МЕХАНИЗМ ОПРЕДЕЛЕНИЯ НАПРАВЛЕНИЙ РЕГУЛИРОВАНИЯ СПРОСА  
И ПРЕДЛОЖЕНИЯ РАБОЧЕЙ СИЛЫ НА РЫНКЕ ТРУДА**

*В статье рассмотрены проблемы внедрения системы оценки работы персонала в деятельность государственной службы занятости как эффективного механизма регулирования спроса и предложения рабочей силы на отечественном рынке труда, раскрыто понятие «оценки работы персонала» государственной службы занятости, проанализированы возможности и перспективы внедрения действенной системы оценки работы персонала на всех уровнях государственной службы занятости.*

**Ключевые слова:** *рынок труда; спрос; предложение; рабочая сила; государственная служба занятости; конкурентоспособность; работник; оценка работы персонала.*

**Natalya V. Balashova**

*Institute training the state employment service*

**PERFORMANCE APPRAISAL OF THE STATE EMPLOYMENT SERVICE STAFF  
THROUGH IDENTIFYING THE PRIORITY AREAS FOR WORKFORCE SUPPLY  
AND DEMAND REGULATION AT A LABOUR MARKET**

*The article considers the problems of implementation of performance appraisal system into the practice of the State Employment Service as an effective mechanism for regulating workforce supply and demand at the domestic labour market. The experience of "staff performance appraisal" within the State Employment Service is explored, the possibilities and prospects for an effective system of personnel assessment implementation at all levels of the State Employment Service is analyzed.*

**Keywords:** *labour market; demand; supply; workforce; State Employment Service; competitiveness; employee; staff performance appraisal.*

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями** Ринок праці, як частина вітчизняного економічного механізму, не може повноцінно формуватися і функціонувати лише за умов саморегуляції. З метою регулювання попиту і пропозиції на ринку праці застосовуються сучасні технології контролю та моніторингу поточного стану соціально-економічного розвитку України. Провідна роль в такому процесі належить державі, її інститутам, які мають забезпечити єдність регулюючих і саморегулюючих функцій. Одним із основних інститутів регулювання попиту та пропозиції на ринку праці виступає державна служба зайнятості, яка перебуває сьогодні у стані певних трансформаційних змін, що мають за мету розширення можливостей та механізмів працевлаштування громадян.

Як правило, ефективність впровадження реформ залежить від рівня компетентності кадрового потенціалу будь-якої організації. Не виключенням з цього правила є і державна служба зайнятості, де від професійно-кваліфікаційного рівня, ділових та особистісних якостей кожного співробітника: від адміністратора залу до директора центру зайнятості – залежить під час доля людини. Боротьба за компетентного працівника в умовах швидких змін в економічному просторі вимагає глибоких знань специфіки роботи персоналу, його навичок та творчих здібностей, рівня культури та стилю роботи. Тому питання впровадження в практику діяльності державної служби зайнятості дієвої системи оцінювання роботи персоналу стає все більш актуальним. Адже оцінка роботи персоналу слугує основою для вдосконалення індивідуальних професійних здібностей особистості, підвищення її кваліфікації та компетенцій. В той же час це один з основних мотиваційних елементів покращення трудової діяльності й відношення до праці, оскільки результати оцінювання виступають підставою для морального і матеріального заохочення, кар'єрного росту працівника, визначення його місця в організації.

Така система оцінювання роботи персоналу, за умови постійного й систематичного її використання, має важливе значення для ефективної роботи державної служби зайнятості і може суттєво вплинути на ефективність її діяльності як механізму визначення напрямків регулювання попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці як в цілому, так на окремі структурні підрозділи служби та на окремо взятого працівника.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Проблеми, що стосуються оцінки роботи персоналу, досліджувалися у працях таких світових науковців, серед яких: І. Ансофф, Г. Десслер, Л. Зайверт, Г. Карлоф, М. Мескон та ін. Серед вітчизняних науковців, які досліджують питання розробки механізмів оцінювання роботи персоналу, можна відзначити таких як: Д. Богиня, Г. Завіновська, А. Колот, В. Кочетков, В. Лагутін, Є. Лібанова, Ю. Маршавін, І. Гнибіденко, А. Савченко та ін.

**Невирішені частини дослідження** Незважаючи на такий широкий спектр досліджень, залишається відкритим питання щодо формування системного підходу щодо організації та проведення оцінювання роботи персоналу державної служби зайнятості.

**Метою статті** є дослідження проблеми впровадження системи оцінювання роботи персоналу в діяльність державної служби зайнятості, як ефективного механізму регулювання попиту та пропозиції робочої сили на вітчизняному ринку праці.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування** Довготривалі структурні проблеми нашої держави, такі як слабе економічне зростання, низькі темпи створення

робочих місць, велика частка неформальної економіки й неформальної зайнятості, ускладнилися новими викликами: анексією Криму та дестабілізації ситуації у Донецькій і Луганській областях, вимагають здійснення реформування механізмів регулювання ринку праці та запровадження дієвих заходів щодо стимулювання зайнятості.

За даними Державної служби статистики України [9], чисельність населення України станом на 1 січня 2016 р. становила 42,7 млн. осіб. Чисельність зайнятого населення у IV кварталі 2015 року – 16,2 млн. осіб. Тобто рівень зайнятості становив 55,9%, зокрема серед чоловіків – 61,3%, серед жінок – 51,0%. Чисельність безробітних – 1,7 млн. осіб. Рівень безробіття, за методологією Міжнародної організації праці, становив 9,5% економічно активного населення, а серед осіб працездатного віку – 9,9%. Серед чоловіків цей показник становив 10,7%, серед жінок – 8,2%. Загалом, з початку кризи втрачено до двох мільйонів робочих місць, і прогнозується подальше зростання безробіття. Очевидно, що через швидке старіння населення, міграцію і внутрішнє переміщення, Україна стоїть перед серйозними демографічними викликами.

Також, підвищення рівня безробіття в країні створює додаткові проблеми здійснення ефективного регулювання попиту та пропозиції на ринку праці. Реформування Державної служби зайнятості має забезпечити оптимізацію деяких функцій, покращити інформування щодо ринку праці та розширити сферу послуг Служби на всіх шукачів роботи (а не тільки на безробітних).

Ефективність діяльності державної служби зайнятості в галузі регулювання попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці в значній мірі залежить і від рівня компетентності працівників, від їх професійної культури та стилю роботи. Адже злагоджена й ефективна робота персоналу має важливе значення для продуктивного функціонування будь-якого підприємства, організації, установи. Результативність та ефективність роботи персоналу сьогодні виходить на перший план.

Швидкі зміни вимог зовнішнього та внутрішнього середовища, їх непередбачуваність, потребують від кожного працюючого сталих умінь ефективно організовувати свою трудову діяльність, розподіляти ресурси й управляти ними; свідомої інноваційної орієнтованості, без опору приймати нові ідеї та проекти; постійного підвищення професійного рівня, розвитку здатності навчатись впродовж життя; розвиненої комунікабельності; орієнтації на досягнення конкретних результатів. Адже нові умови праці, що виникають у зв'язку із швидкою зміною зовнішнього середовища, його непередбачуваністю, вимагають від працівників будь-якого підприємства, організації, установи, а особливо тих, що здійснюють соціальний захист незахищених верств населення, підвищення якості роботи.

Кожного разу, коли потрібно прийняти будь-яке рішення, що стосується конкретного працівника (чи варто його підвищувати на посаді або звільнити, направляти на навчання та збільшувати зарплату), на перший план виходять об'єктивні критерії і методи його оцінки.

Об'єктивно оцінити роботу кожного, проаналізувати професійні, ділові й організаційні уміння і навички виконавця, його сильні та слабкі сторони, визначитись: чи здатен працівник виконувати покладені на нього завдання та функції, зрозуміти рух думок і мотиви поведінки людини – зробити крок до організації його праці гуманним,

економічним і раціональним шляхом, дати неупереджені та ґрунтовні висновки, спрямувати працівника на підкорення нових вершин та досягнення нових результатів у своїй роботі, допомогти йому самореалізуватися, – це і є завдання керівника на всіх рівнях, успішне виконання якого веде до стабільної роботи організації в цілому.

Здійснення постійного чіткого оцінювання роботи персоналу на сьогодні є базовою ознакою ефективного управління організацією та найбільш важливою складовою системи роботи керівника. Тим більше в умовах реформування, яке зараз переживає державна служба зайнятості.

Вивчення теорії і практики ефективних систем управління персоналом, а також досвіду побудови систем оцінювання персоналу провідних міжнародних та вітчизняних компаній (Макдональдс, Парекс-груп, Воля-кабель, ДТСК, Нова пошта) переконливо доводить необхідність розробки і впровадження комплексної системи оцінювання роботи персоналу, яка охоплює не лише безпосередньо оцінювання, але й мотивацію, розвиток і навчання, кар'єру та лояльність працівників компанії.

Для державної служби зайнятості, як досить специфічної організації, зі своїми функціональними й управлінськими особливостями, оцінювання результативності роботи персоналу, на нашу думку, має забезпечуватись комплексом методів, за допомогою яких проводиться визначення ступеня відповідності, певними корпоративними стандартами, професійних, ділових та особистих якостей працівників, можливостей виконувати завдання і функції на дорученій ділянці. Розробка й впровадження такої системи оцінювання роботи персоналу служби зайнятості викликана необхідністю більш об'єктивного, неупередженого й обґрунтованого розв'язання найбільш проблемних кадрових питань. А саме, установлення відповідності працівника займаній посаді, визначення кращих працівників в межах базових центрів зайнятості та профільних відділів обласних центрів зайнятості, планування кар'єри співробітників та формуванні кадрового резерву, визначення потреб у навчанні, виявлення напрямів розвитку працівників, удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації. Все це, в свою чергу, веде до підвищення ефективності системи управління кадрами в цілому.

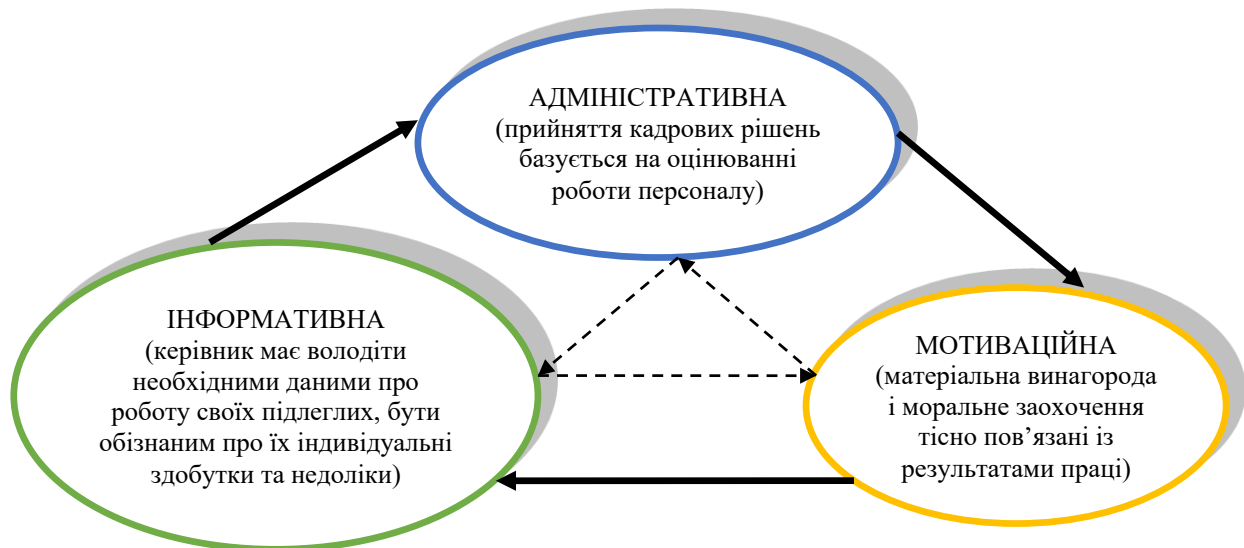
Сама сутність дефініції «оцінювання роботи персоналу» має кілька варіантів і дещо різниться в працях вітчизняних вчених. Так, А. Колот зазначає, що «оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань» [6]. В. Савченко розглядає оцінювання персоналу як процедуру, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [8]. Г. Завіновська ж дає характеристику оцінюванню роботи персоналу як запланованій, формалізованій характеристиці трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу [5]. Але всі науковці сходяться в тому, що оцінювання роботи персоналу перш за все це процедура, яка призначена для встановлення ступеня відповідності працівника визначеним стандартам.

Отож, в нашому дослідженні ми будемо розглядати оцінювання роботи персоналу державної служби зайнятості – як обов'язковий, безперервний процес, який характеризується комплексом методів та процедури, що здійснюються фахівцями й

керівниками усіх рівнів, з метою оцінювання професійних, організаційних і ділових якостей персоналу, визначення його можливостей виконувати завдання і функції на дорученій ділянці роботи. Таке оцінювання призначене для:

- установа відповідності працівника займаній посаді;
- визначення кращих працівників державної служби зайнятості в межах базових центрів та профільних відділів обласних центрів зайнятості;
- планування кар'єри співробітників та формуванні кадрового резерву;
- визначення потреб у навчанні, виявлення напрямів розвитку працівників, удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації;
- підвищення ефективності системи управління кадрами.

Оцінювання роботи персоналу має три цілі, які пов'язані між собою (рис. 1).



**Рис. 1. Цілі оцінювання роботи персоналу державної служби зайнятості**

*Джерело: розроблено автором*

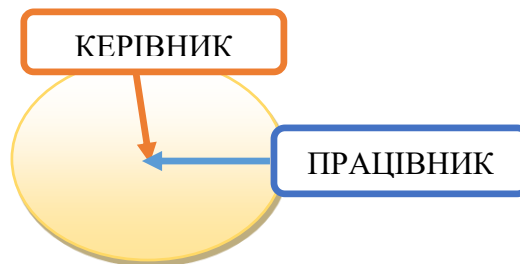
Зміст оцінювання роботи персоналу державної служби зайнятості включає оцінку ділових та особистих якостей працівника, складність його праці та її результатів. Як зазначалось вище, оцінювання роботи персоналу – це перш за все набір методів, за допомогою яких здійснюється оцінювання професійних, ділових та особистих якостей персоналу.

Під час оцінювання таких показників як «складність виконуваних робіт» і «результативність роботи працівника» використовується метод ранжування. Так, виконана робота оцінюється за складністю: істотно перевищує посадову інструкцію; трохи перевищує посадову інструкцію; відповідає посадовій інструкції; трохи нижче, ніж потрібно в посадовій інструкції; істотно нижче, ніж потрібно в посадовій інструкції. Робота виконана: на високому рівні – 5; на гарному рівні – 4; задовільно – 3; нижче середні рівні – 2; незадовільно – 1. Оброблятися і порівнюватися результати опитувань можуть різними методами, наприклад: парних порівнянь варіантів і критеріїв між собою.

Під час оцінювання роботи різних працівників одного центру зайнятості пропонуємо використовувати метод статистичного групування, який дозволяє

розподілити всіх співробітників по певними категоріям. Наприклад, можна розподілити працівників у такий спосіб: 30% – відмінно; 25% – вище за середнє; 20% – середнє; 15% – нижче середнього; 5% – погано.

Під час оцінювання роботи персоналу найчастіше використовується метод «Оцінка «180 градусів», сутність якого полягає в тому, що спочатку працівник оцінює сам себе (так звана самооцінка), а потім його оцінює безпосередній керівник (рис. 2).



Джерело: розроблено автором

Рис. 2. Оцінка «180 градусів»

Запропонована методика найбільш розповсюджена, але не є досить об'єктивною. Навпаки носить, швидше, суто суб'єктивних характер. Тому, краще, на нашу думку, застосовувати оцінку «270 градусів», яка дає більш різносторонню інформацію про об'єкт оцінювання. Тут до самооцінки та оцінки безпосереднім керівником, додається й оцінка підлеглого оцінюваного (рис. 3)

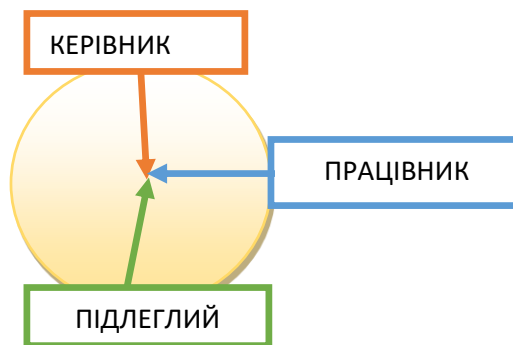


Рис. 3. Оцінка «270 градусів»

Джерело: розроблено автором

Описаний метод пропонується застосовувати під час оцінювання ділових та особистісних якостей (компетенції) працівника, що необхідні для ефективної його роботи на займаній посаді, та двох інших груп показників «Складність виконуваних робіт», «Результати роботи працівника».

Загалом, вибір методів оцінювання роботи персоналу ДСЗ є унікальною задачею, вирішити яку може тільки керівництво.

Як правило, оцінювання роботи персоналу будується на впровадженні комплексу кількісних та якісних показників, що застосовуються до різних груп персоналу організації, залежно від їх функціоналу, з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Водночас відзначимо: кожна успішна компанія має унікальну систему оцінювання

персоналу, яка враховує виробничі, функціональні й управлінські особливості даної організації, її сильні і слабкі сторони, які базуються на місії та стратегії розвитку компанії. Також зауважимо, що розробка та впровадження подібних систем оцінювання потребує значних фінансових витрат.

Відкритим питанням є оцінювання роботи персоналу установ соціальної сфери, якою і є державна служба зайнятості, оскільки їх результативність вимірюється показниками не тільки економічної ефективності, а несе в собі складову соціального ефекту, кількісне вимірювання якого проблематичне. Тому тут набагато цікавіше знати, як діють групи людей (базові центри зайнятості), тобто ефективна діяльність персоналу взагалі. Нам важливо знати, чи задоволені роботою персоналу служби зайнятості клієнти (безробітні і роботодавці), чи повертаються вони за новими послугами. Хоча, як показує практика, під час збору подібної інформації нерідко виникають суттєві труднощі.

Для вирішення цих проблем потрібно відповісти на питання, як саме будуть використовуватися критерії. У разі якщо мова йде про підвищення в посаду кращого працівника групи, важливий інтегральний критерій оцінки його роботи і поведінки. Але інтегральний показник не може бути застосований в тому випадку, коли відмінне виконання однієї функції не компенсує недоліків під час виконання інших. Є ряд способів оцінки надійності критеріїв, і вибір найбільш прийняттого визначається як самим вимірюваним параметром, так і метою, для якої призначений цей критерій.

Найбільш сприятлива ситуація, коли результати двох оцінок однієї і тієї ж групи збігаються. Такий збіг називається стабільністю. Іноді використовується кілька різних показників одного параметра критерію, при цьому вони повинні давати ідентичні результати. В цьому випадку присутня внутрішня стабільність оцінок надійності. Висока внутрішня стабільність бажана тільки тоді, коли необхідно переконатися в тому, що різні показники відображають один і той же аспект діяльності.

Під час виконання підрахунку за показниками, з метою отримання об'єктивних результатів, необхідно вводити вагові коефіцієнти (для загальних груп; для кожного показника в представлених групах). Розробка змістовних аспектів (розроблення еталонів, показників та критеріїв) оцінювання результативності роботи персоналу потребує наукового обґрунтування та значних фінансових витрат.

Однією з перешкод на шляху впровадження дієвої системи оцінювання є те, що всі працівники різних центрів зайнятості, різних рівнів працюють в принципово відмінних умовах, а однакові посади характеризуються різним особливим рівнем навантаження на кожного, тому оцінювання й об'єктивне порівняння результатів їх діяльності видається проблематичним. З метою забезпечення можливостей їх оцінки в рівних умовах варто групувати працівників за певними ознаками, які водночас принципово відрізняються від інших груп.

У такому разі кожен працівник має відноситися до однієї однорідної групи за виконанням певного кола робіт, відповідно до посадових інструкцій та назви посади, яку він обіймає, та бути рівним серед рівних в окремо взятому центрі зайнятості, що проходить оцінювання.

Групування працівників на поточному етапі пропонується здійснювати за ієрархічним критерієм. Враховуючи зазначений критерій, визначено чотири групи (з чотирма підгрупами) працівників державної служби зайнятості на різних рівнях.

Особливістю процесу оцінювання персоналу державної служби зайнятості є те, що суб'єктами оцінювання можуть виступати ті працівники, які на попередніх етапах оцінювання були його об'єктами.

Розробка та впровадження ефективної системи оцінювання результативності роботи персоналу державної служби зайнятості всіх рівнів, також потребує розробки унікальної моделі оцінювання, яка б враховувала соціальні та функціональні особливості діяльності центрів зайнятості та управління ними. До особливостей та можливих факторів ускладнення розробки комплексної системи оцінювання персоналу державної служби зайнятості, на нашу думку, варто віднести:

- велику кількість різнофункціональних посад (клієнтоорієнтованих, адміністративно-управлінських, господарчих тощо);
- наявність суміщення функціональних обов'язків посад (відмінність функціональних обов'язків однойменних посад в різних ЦЗ);
- супротив та упереджене ставлення персоналу всіх рівнів до розробки та впровадження системи оцінювання;
- відсутність нормативного підґрунтя для впровадження системи оцінювання персоналу Служби (положення, порядки, процедури тощо);
- відсутність можливостей забезпечення ефективної матеріальної мотивації працівників (низькі заробітні плати, які заважають створенню конкурентного середовища та, як наслідок, – неефективний підбір персоналу);
- обмеженість людських ресурсів для впровадження та забезпечення постійного функціонування системи оцінювання.

Стандарти, відповідно до яких оцінюються керівники, з плином часу змінюються. Критерієм оцінки успіхів людини, яка тільки починає опановувати основи керівництва, може стати сама його вміння до просування по службових сходах. Здатність до просування кар'єрними сходами оцінюється на підставі таких якостей, як бажання вчитися, вміння брати на себе відповідальність та інших. Однак через якийсь час вони будуть передусім пов'язані із досягненням нею конкретних результатів в якості вже досвідченого керівника.

Вище зазначені особливості діяльності державної служби зайнятості, неможливість вирішення перерахованих нормативних, ресурсних і змістовних проблем, зокрема недостатність людських та фінансових ресурсів, унеможливають впровадження комплексної системи оцінювання результативності роботи персоналу державної служби зайнятості у короткостроковій перспективі та водночас активізують спеціалізовані наукові дослідження у напрямках кадрової політики.

**Висновки та перспективи подальших досліджень** В сучасних умовах оцінювання роботи персоналу державної служби зайнятості – це важливий і актуальний на сьогоднішній день процес. Водночас, впровадження ефективної системи оцінювання роботи персоналу державної служби зайнятості потребує вирішення низки нормативних, ресурсних та змістовних проблем.



Для цього необхідно розроблення та затвердження Положення про оцінювання роботи персоналу державної служби зайнятості на рівні Державної служби зайнятості (Центрального апарату), регіональних та базових центрів зайнятості, з урахуванням змін чинного законодавства про зайнятість та діяльність державної служби зайнятості (Національного агентства зайнятості). Зазначене Положення має відповідати вимогам Кодексу законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII, законів «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI, «Про професійно-технічну освіту» від 10.02.1998 № 103/98-ВР, Постанов КМУ від 28.12.2000 № 1922, іншим нормативно-правовим актам чинного законодавства України.

Розроблення відповідних еталонів (стандарти, нормативи), які потрібні для впровадження системи оцінювання. При чому зазначені еталони мають бути диференційовані, оскільки усі працівники центрів зайнятості різних рівнів працюють в принципово відмінних умовах, а різні посади характеризуються особливим рівнем навантаження на кожного.

Розроблення процедури організації та проведення оцінювання роботи персоналу, де має бути зазначено час, місце, термін проведення, суб'єкти та об'єкти оцінювання, відповідальні.

Створення на базі Державної служби зайнятості (Центрального апарату) та регіональних центрів зайнятості підрозділу, а у базовому рівні посади, які здійснюватимуть організацію оцінювання роботи персоналу (координація, обробка та узагальнення даних оцінювання, розробка проектів рішень з кадрової політики).

Розроблення програмного забезпечення збору, автоматизованої обробки й узагальнення результатів оцінювання. Даний програмний продукт повинен відповідати затвердженим стандартам і нормативам роботи згідно з визначеними кількісними та якісними показниками.

Разом з тим, для проведення оцінювання роботи персоналу також необхідні: зацікавленість та підтримка даного питання з боку керівництва державної служби зайнятості; до організації та впровадження системи оцінювання роботи персоналу мають бути залучені лише висококваліфіковані спеціалісти; і що не менш важливе, а навіть і головне: повинен прослідковуватись чіткий зв'язок між системою оцінювання роботи персоналу та системою оплати праці.

### Література

1. Закон України «Про зайнятість населення» № 5067-VI від 05.07.2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
3. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О. А. Грішнова // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. – 2010. – № 7. – С. 42-50.
4. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К.: КНЕУ, 2003. – 432 с.

- 
5. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А. М. Колот. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.
  6. Маршавін Ю. М. Ринок праці України і державна служба зайнятості в умовах динамічних змін: матеріали досліджень / Ю. М. Маршавін. – К. : Альтерпрес, 2011. – 483 с.
  7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.
  8. Сайт Державної служби статистики України[Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
  9. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2010. – №1. – С. 29-35.
  10. Суков Г. С. Управління розвитком персоналу на машинобудівному заводі. Теорія і практика. Монографія / Г. С. Суков, І. Я. Тупік / за наук. ред. В. М. Данюка. – Київ : КНЕУ, 2008. – 421 с.
  11. Опанасюк Ю. А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю. А. Опанасюк, А. В. Рудь // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – № 1. – 2012. – С. 134-140.
  12. Ядранська О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / О. В. Ядранська // Економіка і держава. – 2009. – №1. – С. 60-63.

УДК 336.27(477)

**Ірина Ю. Штулер, Володимир М. Довганюк***ВНЗ «Національна академія управління»***ВИЗНАЧЕННЯ ДИНАМІКИ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМИ КРЕДИТНОЇ КООПЕРАЦІЇ В УКРАЇНІ**

*У статті проведено аналіз та здійснено відстеження динаміки функціонування і розвитку фінансових установ та кредитних спілок зокрема на ринку фінансових послуг. Проведено аналіз динаміки основних економічних показників діяльності системи кредитної кооперації: кредитних спілок, інших кредитних установ та юридичних осіб публічного права. Визначено, що за весь період функціонування кредитної кооперації в Україні, був накопичений не тільки певний досвід, а й виявлено проблеми, які стримують її розвиток. Тому постає необхідність в розробці національної стратегії розвитку кредитної кооперації на довгострокову перспективу.*

**Ключові слова:** система кредитної кооперації, державне регулювання та нагляд, стратегія розвитку, механізм функціонування.

**Ірина Ю. Штулер, Владимир М. Довганюк***ВУЗ «Национальная академия управления»***ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДИНАМИКИ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СИСТЕМЫ КРЕДИТНОЙ КООПЕРАЦИИ В УКРАИНЕ**

*В статье проведен анализ и осуществлено отслеживание динамики функционирования и развития финансовых учреждений и кредитных союзов, в частности, на рынке финансовых услуг. Проанализирована также динамика основных экономических показателей деятельности системы кредитной кооперации: кредитных союзов, других кредитных учреждений и юридических лиц публичного права. Определено, что за весь период функционирования кредитной кооперации в Украине был не только накоплен определенный опыт, но и открылись проблемы, которые сдерживают ее развитие. Поэтому возникает необходимость в разработке национальной стратегии развития кредитной кооперации на долгосрочную перспективу.*

**Ключевые слова:** система кредитной кооперации; государственное регулирование и надзор; стратегия развития; механизм функционирования.

**Iryna Y. Shtuler, Volodymyr M. Dovganiuk***HEI "National Academy of Management"***DEFINING KEY DYNAMICS INDICATORS IN THE SYSTEM OF CREDIT COOPERATIVES IN UKRAINE**

*The article provides an analysis and tracks the dynamics of financial institutions and credit unions functioning and development, in particular at the financial services market. Key economic indicators performance over time within the system of credit cooperatives is assessed with regard to credit unions, other credit institutions and legal entities of public law. Special emphasis is made on the certain experience accumulated by credit cooperatives in Ukraine, revealing also a range of problems and barriers hindering their development. Hence, there is a need to develop a long-term national strategy for credit cooperatives further enhancement.*

**Keywords:** system of credit cooperatives; state regulation and control; development strategy; operation mechanism.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями** Сучасні динамічні процеси в економіці України та на фінансовому ринку зокрема, свідчать про необхідність відродження та становлення такого пласту як кредитно-кооперативний рух.

Кредитна кооперація, як система, знаходиться на початковій стадії свого розвитку незважаючи на те, що пройдено кілька етапів, протягом яких змінювалось правове, організаційне та економічне підґрунтя діяльності кредитних спілок.

Світовий досвід підтвердив, що кредитні спілки здатні стати саме тим механізмом, за допомогою якого і суспільство, і держава можуть вирішити багато важливих соціальних та економічних проблем.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій** Організацію діяльності інституцій кредитної кооперації в своїх роботах досліджували такі вітчизняні науковці та практики як: О. Іваницька, І. Рекуненко, О. Луцишин та інші. Проблеми впливу глобальної економічної кризи на кредитну кооперацію України і світу досліджувалися А.О. Пантелеймоненком, А.Я. Оленчиком, Я.О. Коваль, Г.О. Партином та іншими вітчизняними дослідниками-теоретиками і практиками.

**Невирішені частини дослідження** полягає в тому, що попередні розробки не завжди можуть прямо застосовуватись для характеристики сучасної ситуації в Україні. Враховуючи трансформаційність умов, в яких знаходиться економіка, потребує оновлення інформація стосовно динаміки основних економічних показників кредитної кооперації та їх впливу на економіку України в цілому.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування** Кризові явища, які відбуваються в економіці України негативно відбиваються у всіх сферах національного господарства. Економіка України проходить випробування, зумовлені падінням ВВП, зростанням інфляції та бюджетного дефіциту, кризою банківської системи та фінансів загалом, борговою залежністю та соціальною напругою.

Практичний досвід зарубіжних країн доводить, що в кризових умовах, коли банківська система не витримує впливу кризових явищ, установами, які можуть частково перебрати на себе функції по задоволенню потреб населення у фінансових послугах – є кредитні спілки.

Тому аналіз та відстеження динаміки функціонування і розвитку цих інституцій є важливим завданням, що сигналізує про ефективність фінансового управління.

Ситуація, що склалася на українському ринку кооперативного кредитування, є безумовно цікавою і неоднозначною.

Слід відмітити, що активи небанківських фінансових установ є незначними у порівнянні з активами комерційних банків. Проте їх перевага полягає в тому, що ці інституції дають можливості отримувати фінансові послуги громадянам з невеликими доходами, а також дрібним підприємцям.

Життєвий рівень населення України низький – денний ВВП на одного жителя України ледь перевищував в 2014 році - 2 дол. США. За міжнародними стандартами такий показник характеризує зuboжілість населення країни. Валовий внутрішній продукт в 2014 році знизився на 6,8% (у т.ч. за IV квартал 2014 року – на 14,8%).

До вказаних економічних проблем додалися проблеми політичного та соціального характеру: згорання господарської діяльності на непідконтрольних територіях, підвищення рівня безробіття, соціальна напруга тощо.

За даними Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (далі Нацкомфінпослуг) на початок 2014 року в Державному реєстрі фінансових установ, налічувалося 2 113 фінансових установ. Протягом 2014 р. за рішенням Нацкомфінпослуг набули статусу фінансової установи 98 установ, в той же час виключені з цього реєстру 124 піднаглядних суб'єкти. Станом на 31.12.2014 в Державному реєстрі фінансових установ налічувалося 2 087 фінансових установ [4].

Таблиця 1

**Кількість фінансових установ на ринку фінансових послуг  
 протягом 2012- 2014 років**

Фінансові установи	Станом на 31.12.2012	Станом на 31.12.2013	Зміни у 2014 році		Станом на 31.12.2014
			Внесено інформацію	Виключено інформацію	
Страхові компанії	414	407	10	35	382
Кредитні установи, у тому числі:	708	739	17	45	711
кредитні спілки	617	624	6	41	589
інші кредитні установи	61	85	11	4	92
юридичні особи публічного права	30	30	0	0	30
Ломбарди	473	479	19	21	477
Фінансові компанії	312	377	52	14	415
Довірчі товариства	2	2	0	0	2
Недержавні пенсійні фонди	94	81	0	5	76
Адміністратори НПФ	37	28	0	4	24
Інші фінансові установи	1	0	0	0	0
Разом	2 041	2 113	98	124	2087

Джерело: 4.

До зменшення кількості небанківських фінансових установ призвело зниження основних індикаторів розвитку економіки у 2014 році.

Станом на кінець першого півріччя 2015 року кількість кредитних спілок в Україні почала зменшуватися (табл. 2)

Таблиця 2

**Кількість кредитних установ у Державному реєстрі фінансових установ протягом 2012 - I півріччя 2015 року**

Реєстрація кредитних установ	Станом на 31.12.2012	Станом на 31.12.2013	Станом на 31.12.2014	Станом на 30.06.2015
Кількість кредитних установ, всього	708	739	711	715
<i>у тому числі:</i>				
кредитних спілок	617	624	589	588
інших кредитних установ	61	85	92	97
юридичних осіб публічного права	30	30	30	30

Джерело: 4; 1

За даними Нацкомфінпослуг станом на 30.06.2015 р., кількість кредитних спілок в Україні становила 588, що на 39 спілок (6,2%) менше порівняно з аналогічним періодом 2014 року. Зокрема, 23% (тобто 133 кредитні спілки) входять до Всеукраїнської асоціації кредитних спілок (ВАКС). [1]

В 2014 році кількість кредитних установ у порівнянні з 2013 роком зменшилася на 28 одиниць, або на 3,8%. Кількість кредитних спілок в 2014 році зменшилася на 35 одиниць (на 6,1%). В той же час кількість інших кредитних установ збільшилася на 7 одиниць (на 8,2%). [4]

На ринку кредитних установ стан сегмента кредитної кооперації з 2012 року погіршуватися: основні показники діяльності зменшувалися. Результати діяльності кредитних спілок у минулому році засвідчували скорочення кількості кредитних спілок (з 624 в 2013 році до 589 в 2014 році), а також кількості членів кредитних спілок. Проте, кредитні спілки практично не припиняли видачі кредитів. Натомість на відміну від банківські установи припинили це робити зважаючи на важкі економічні умови діяльності.

Результати діяльності кредитних установ за перше півріччя 2015 року та динаміку основних показників їх діяльності за 2005-2015 рр. наведені в таблиці 3.

Таблиця 3

**Динаміка основних показників діяльності кредитних спілок, інших кредитних установ та юридичних осіб публічного права за 2005– 2015 рр.**

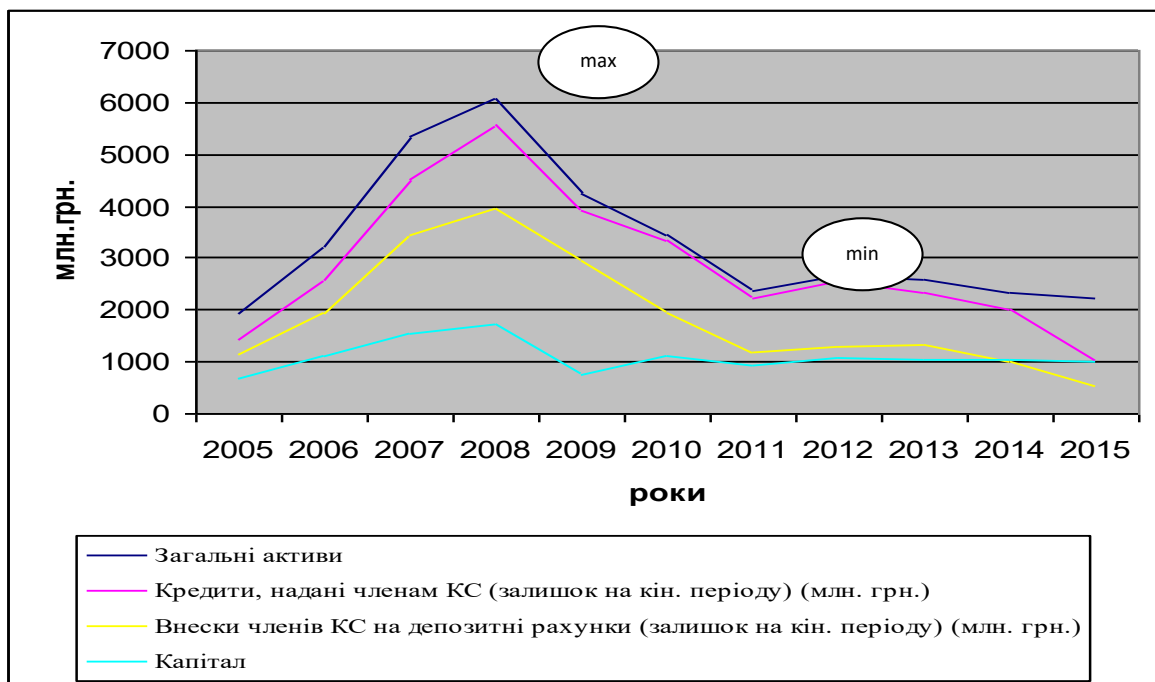
Кредитні установи	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	I півріччя 2015
Кількість зареєстрованих кредитних спілок (на кінець періоду)	723	764	795	829	755	659	613	617	624	589	588

Продовження таблиці 3

Кількість членів КС (тис. осіб)	1231,0	1791,0	2392,0	2669,4	2190,3	1570,3	1062,4	1095,9	980,9	821,6	775
Загальні активи (млн. грн.)	1939,5	3241,0	5361,0	6064,9	4218,0	3432,2	2386,5	2656,9	2598,8	2338,7	2232,3
Кредити, надані членам КС (залишок на кін. періоду) (млн. грн.)	1441,6	2597,0	4512,0	5572,8	3909,1	3349,5	2237,4	2531,0	2349,1	1994,4	998,3
Внески членів КС на депозитні рахунки (залишок на кін. періоду) (млн. грн.)	1145,9	1927,0	3451,0	3951,1	2959,3	1945,0	1185,5	1287,5	1330,1	989,8	540
Капітал (млн. грн.)	668,5	1098,0	1552,0	1714,0	765,8	1117,3	942,9	1088,7	1055,6	1048,7	1015,2

Джерело: складено автором за даними 1; 4

Динаміку функціонування системи кредитних спілок України протягом останнього десятиріччя можна прослідкувати на рис. 1.



**Рис. 1. Динаміка основних показників діяльності кредитних спілок за 2005-2015 рр.**

Джерело: складено автором за даними 1; 4.

Основні показники, які характеризують динаміку діяльності кредитних спілок України характеризується позитивною динамікою та відображає стійке зростання до 2008 року. Надалі, по всім базовим показникам, спостерігається спад. Це пояснюється насамперед тим, що саме кредитні спілки, порівняно з іншими небанківськими

фінансовими установами, виявилися найбільш вразливими до проявів фінансової кризи та найменш спроможними щодо її якнайшвидшого подолання.

Звичайно, що сучасна економічна нестабільність України також впливає на стан кредитних спілок. З 2012 року основні показники демонструють зменшення активів, обсягів кредитів, коштів на депозитних рахунках, простроченої заборгованості за кредитами.

Загальний обсяг активів кредитних спілок за 2014 рік становить 2 338,7 млн. грн., що на 10,0% менше порівняно з відповідною датою минулого року. Кредити, надані членам кредитних спілок, зменшилися на 15,1% до 1 994,4 млн. грн., їх вклади на депозитних рахунках зменшилися на 25,6% до 989,8 млн. грн.

Станом на 31.12.2014 загальна сума простроченої та неповернутої заборгованості збільшилася на 10,0% до 454,0 млн. грн. Її частка у кредитному портфелі кредитних спілок станом на 31.12.2014 досягла 22,8%. [4]

**Висновки та перспективи подальших досліджень** На жаль, в Україні актуальність розвитку кредитної кооперації загалом і кредитних спілок зокрема, недооцінюється. Обумовлено це тією специфічною роллю, яку відіграють кредитні спілки в розбудові та розвитку національної системи кредитної кооперації. Усе це є результатом дискримінації ідеї кредитної кооперації у недалекому минулому. Разом з тим, процеси ринкових та політичних перетворень, які переживає Україна дедалі більше зумовлюють необхідність досліджень в напрямку зазначеної проблеми.

За часи незалежності, а саме стільки складає період функціонування кредитної кооперації в Україні, не тільки був накопичений певний досвід, а й виявились проблеми, які стримують їх розвиток. Тому, постає проблема в необхідності розробки національної стратегії розвитку кредитної кооперації на довгострокову перспективу.

### Література

1. Бюлетень кредитних спілок України. №3(16). Вересень 2015 року. – Режим доступу: <http://www.unascu.org.ua/bulletin/61.pdf>– Заголовок з екрану.
2. Звіт національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг за 2012 рік – Режим доступу: [http://nfp.gov.ua/files/docs/zvit/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%202012\\_1.pdf](http://nfp.gov.ua/files/docs/zvit/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%202012_1.pdf)– Заголовок з екрану.
3. Звіт національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг за 2013 рік – Режим доступу: [http://nfp.gov.ua/files/docs/zvit/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%202013\\_1.pdf](http://nfp.gov.ua/files/docs/zvit/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%202013_1.pdf)– Заголовок з екрану.
4. Звіт національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг за 2014 рік – Режим доступу: [http://nfp.gov.ua/files/docs/zvit/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%202012\\_1.pdf](http://nfp.gov.ua/files/docs/zvit/%D0%A0%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%202012_1.pdf)– Заголовок з екрану.



УДК 336.711.642:339.721

Олександра М. Левченко

*Центрально-Європейський університет*

**НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ  
ЗОЛОВОВАЛЮТНИМИ РЕЗЕРВАМИ**

*У статті сформовано напрями управління міжнародними золотовалютними резервами, розглянуто методи управління золотовалютними резервами центральних банків різних країн світу та систематизовано наслідки управління ЗВР для України.*

**Ключові слова:** золотовалютні резерви; управління; валютний курс; Національний банк України.

Александра М. Левченко

*Центрально-Европейский университет*

**НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
МЕЖДУНАРОДНЫМИ ЗОЛОВОВАЛЮТНЫМИ РЕЗЕРВАМИ**

*В статье сформированы направления управления международными золотовалютными резервами, рассмотрены методы управления золотовалютными резервами центральных банков разных стран мира и систематизированы последствия управления ЗВР для Украины.*

**Ключевые слова:** золотовалютные резервы; управление; валютный курс; Национальный банк Украины.

Oleksandra M. Levchenko

*Central European University*

**DIRECTIONS FOR IMPROVING THE SYSTEM OF INTERNATIONAL FOREIGN  
EXCHANGE RESERVES MANAGEMENT**

*The article considers the issues of international foreign exchange reserves management, examines the methods of managing foreign exchange reserves by Central banks of different world countries and provides a comprehensive analysis of foreign exchange reserves management effects for Ukraine.*

**Keywords:** foreign exchange reserves; management; exchange rate; National Bank of Ukraine.

Золотовалютний резерв (ЗВР) України є важливим індикатором і важелем впливу на стан економіки. Він має забезпечувати стабільність грошової системи і фінансів країни, бути показником збалансованості та ефективності економіки. Ці потреби визначають цілі накопичення золотовалютних резервів та визначають методи управління ними.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Управління золотовалютними резервами країни є органічною складовою валютної політики центрального банку, що безпосередньо впливає на можливості ефективного використання ним основних інструментів валютного регулювання та забезпечення стабільності національної валюти, (підтримувати на потрібному рівні попит і пропозицію на них та обмінний курс національної валюти).

Так, Лупін О.Б. зазначає, що «проблема управління золотовалютними резервами є новою для незалежної України. За часів Радянського Союзу управління золотовалютними резервами здійснювалося централізовано Держбанком СРСР та Зовнішекономбанком СРСР. Це спонукало Національний банк України самостійно, практично “з нуля” формувати механізм управління золотовалютними резервами» [4, с. 2].

Аналізуючи практику управління ЗВР в країнах світу, приходимо до висновку, що недостатня увага центральних банків до питань управління золотовалютними резервами може призвести до значних фінансових втрат, які не тільки зменшують обсяг золотовалютних резервів, але й негативно впливають на авторитет центрального банку як провідника грошово-кредитної та валютної політики країни, що повною мірою відповідає сучасному стану в Україні.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Дослідженню ЗВР значну увагу приділяли як вітчизняні, так і іноземні науковці та економісти-практики. Напрямки досліджень різноманітні. Теоретичним засадам щодо сутності та призначення ЗВР присвячено праці О. Дзюблюка, М. Савлука, А. Мороза, М. Пуховкіної та інших. Питання визначення рівня достатності золотовалютних резервів досліджуються в працях О. Лупіна. Перебували в полі зору і питання формування оптимальної структури золотовалютних резервів та загальний механізм управління, якими опікувалися Ф. Журавка, О. Лупін, Г. Фетісова. Окрім зазначених напрямків, необхідно відмітити праці щодо недоліків політики управління та звітування, які перебували в полі зору В. Гейця. Заслужують на увагу питання щодо безконтрольного розміщення та недолугого юридичного супроводу операцій з ЗВР, на яких акцентують увагу А.Т. Ковальчук, А.В. Матіос.

**Невирішені частини дослідження** Банківська система, як складова фінансового ринку має стати джерелом інноваційного впливу на економічні процеси держави, значно підвищувати методи управління у зв'язку з поступальним розвитком світового фінансового ринку, зростанням складності, комплексності фінансових інструментів та рівня ризиків.

Визначення завдань фінансового менеджменту золотовалютних резервів України на сучасному етапі розвитку економіки полягає не тільки в їх формуванні, зберіганні, використанні, але і оптимальному формуванні самої структури та вмілому отриманню доходів від розміщення, мати стратегію щодо нарощення обсягів ЗВР з метою достатності, нівелюючи рівень ризиків та вплив кон'юнктури фінансових ринків, приймаючи до уваги вимоги національного (цивільного, господарського, податкового) та міжнародного права.

Мета цього дослідження полягає в тому, щоб виокремити та проаналізувати зміни яких потребує сучасне управління ЗВР України з огляду на функції, беручи до уваги їх особливі фінансово-економічні властивості та визначити на скільки негативною практикою є надання необмеженого права НБУ щодо ЗВР та методів управління, які НБУ застосовує на сучасному етапі, потреби в подальшому вдосконаленні.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Згідно Закону України «Про Національний банк України» НБУ забезпечує управління золотовалютними резервами держави, здійснюючи валютні інтервенції шляхом купівлі-продажу валютних цінностей на валютних ринках з метою впливу на курс національної валюти щодо іноземних валют і

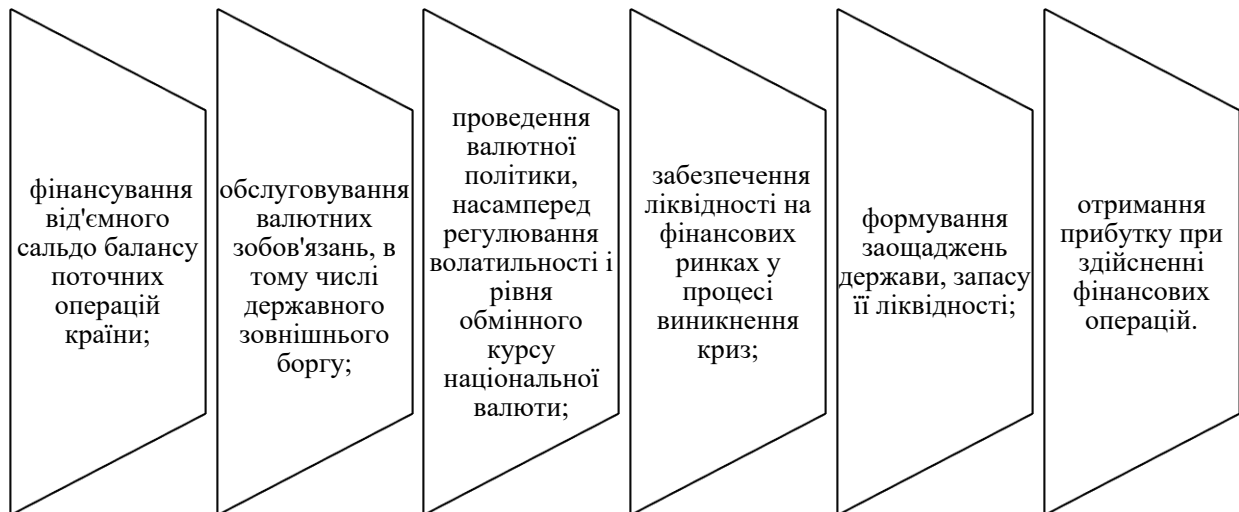
на загальний попит та пропозицію грошей в Україні [2]. Поповнення та використання ЗВР НБУ представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Операції з ЗВР**

Поповнення ЗВР	Використання ЗВР
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ купівля монетарного золота та іноземної валюти;</li> <li>✓ отримання доходів від операцій з іноземною валютою, банківськими металами та іншими міжнародно визнаними резервними активами;</li> <li>✓ залучення НБУ валютних коштів від міжнародних фінансових організацій, центральних банків іноземних держав та інших кредиторів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ продаж валюти на фінансових ринках для проведення грошово-кредитної політики, включаючи політику обмінного курсу;</li> <li>✓ витрати за операціями з іноземною валютою, монетарними металами;</li> <li>✓ повернення НБУ валютних коштів МФО, іноземним ЦБ та іншим кредиторам, включаючи відсотки;</li> <li>✓ участь у формуванні капіталу і діяльності МФО відповідно до статті 43 Закону України «Про Національний банк України» [2].</li> </ul>

Доцільно визначити функції, які покликані виконувати офіційні золотовалютні резерви, рис. 1.



**Рис. 1 Функції ЗВР України**

Сума золотовалютного резервує частиною національного багатства України до складу якої входять активи, визнані світовим співтовариством як міжнародні. Основним призначенням ЗВР беззаперечно є трансакційне, інтервенційне, фінансово-економічне, рис. 2.

**транзакційне** призначення золотовалютних резервів, спрямоване на обслуговування зв'язків національної економіки зі світовою;

**інтервенційне** призначення резервів, спрямоване на підтримку зовнішньої та внутрішньої вартості національних грошей;

**фінансово-економічне** призначення резервів спрямоване на підтримання платоспроможності країни на світовому ринку та визначення її рейтингових оцінок, отримання дохідності за мінімальної ризиковості;

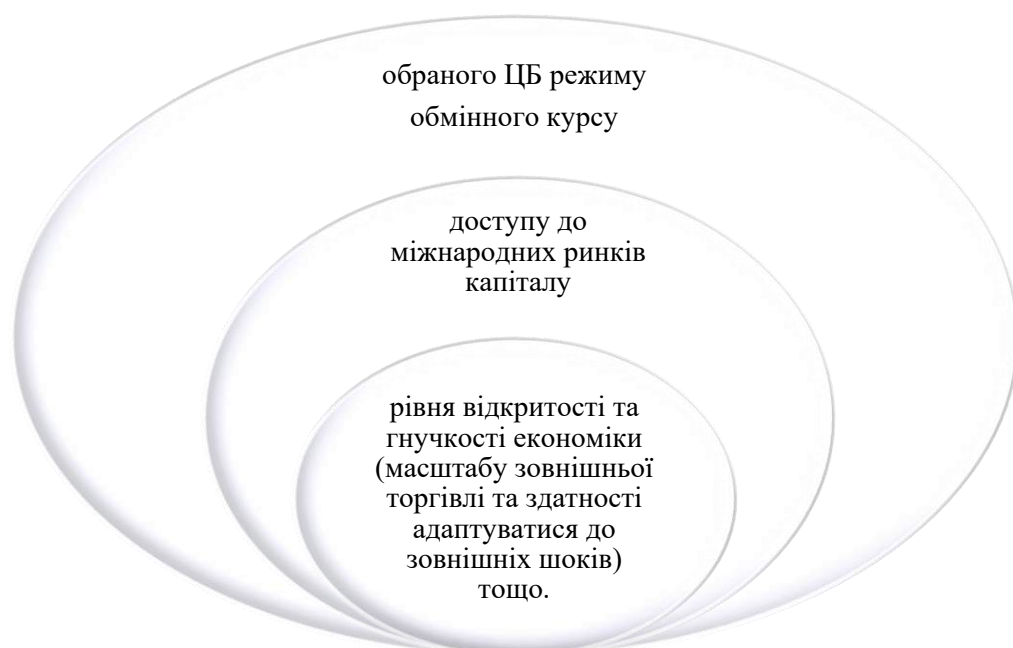
**Рис. 2. Призначення ЗВР**

Досягнення цих цілей залежить від достатності обсягу золотовалютних резервів та ефективності механізму їх використання. У зв'язку з цим виникає ряд проблем з використанням цього регулятивного інструменту:

- ⊖ проблема оптимізації обсягу золотовалютних резервів;
- ⊖ проблема інтервенційного їх використання;
- ⊖ проблема розміщення резервів та ін. [4].

Потреба держави в обсягах золотовалютних резервів залежить від наступних чинників, рис. 3.

Оптимізація розміру золотовалютних резервів має важливе економічне значення тому, що занижений їх обсяг погіршує платоспроможність країни на світовому ринку та обмежує регулятивні можливості держави у монетарній сфері, а завищений - призводить до заморожування значної частини національного багатства країни на тривалий період.



**Рис. 3. Визначені чинники впливу на обсяги золотовалютних резервів**

Практичне вирішення цього питання виявилось набагато складнішим, ніж це може видатися на перший погляд. Широке коло чинників, що визначають необхідність формування резервів та впливають на обсяги цих резервів, практично унеможлиблює вироблення універсального правила їх оптимізації, придатного для будь-якої країни і в будь-яких умовах. Не випадково фактичні обсяги цих резервів істотно коливаються в розрізі окремих країн світу. На підтвердження даного висновку приведемо статистику золотовалютних резервів деяких країн світу за опублікованими даними Всесвітнього банку, табл. 2.

Таблиця 2

## Золотовалютні резерви окремих країн світу, млрд. дол. США [12]

Країни	ЗВР, станом на 01.01.2015 року
Грузія	2,699
Білорусія	5,068
Україна	7,533
Литва	8,730
Польща	100,452
Франція	143,977
Німеччина	193,485
Росія	386,600
США	434,417

Міжнародні резерви розраховуються в доларах США. Вони представлені у вигляді монетарного золота, іноземної валюти та державних цінних паперів, деномінованих в цих валютах; туди можуть також включатися залишки на рахунках в міжнародних організаціях. Істотне зниження резерву означає дефіцит іноземної валюти в економіці. Наслідком цього стає підвищення попиту на валютні цінності в економіці та їх подорожчання, тобто зниження обмінного курсу національної грошової одиниці, що спричинює інфляцію.

В таблиці 3 представлено статистику та динаміку зміни золотовалютних резервів НБУ з 2003 року по 2016 рік [4].

Таблиця 3

## Розмір ЗВР України з 1993 року по 2016 рік

Дата (на 1 січня)	Розмір ЗВР, млрд. дол. США	Приріст (до попереднього року)	
		млрд. дол. США	%
1993	0,468		
1994	0,166	-0.302	- 64.53
1995	0,664	+ 0.498	+ 300.00
1996	1,07	+ 0.406	+ 61.14
1997	1,97	+ 0.9	+ 84.11
1998	2,36	+ 0.39	+ 19.80
1999	0,79	-1.57	- 66.53
2000	1,09	+ 0.3	+ 37.97
2001	1,48	+ 0.39	+ 35.78

Продовження таблиці 3

2002	3,3	+ 1.82	+ 122.97
2003	3,36	+ 0.06	+ 1.82
2004	6,95	+ 3.59	+ 106.85
2005	9,72	+ 2.77	+ 39.86
2006	19,39	+ 9.67	+ 99.49
2007	22,36	+ 2.97	+ 15.32
2008	31,79	+ 9.43	+ 42.17
2009	34,57	+ 2.78	+ 8.74
2010	26,5	-8.07	- 23.34
2011	34,58	+ 8.08	+ 30.49
2012	31,8	-2.78	- 8.04
2013	24,546	- 7.254	- 22.81
2014	20,415	- 4.131	- 16.83
2015	7,533	- 12.88	- 63.1
2016	13,300	+ 5,767	+ 76,56

Структура міжнародних резервів України за станом на кінець періоду представлена в табл. 4.

Таблиця 4

**Міжнародні резерви НБУ, млн. дол. США [4]**

Складові	Грудень 2015	Січень 2016	Лютий 2016	Відхилення (+,-)	
				2016/2015	2016/2016
Офіційні резервні активи	13299,99	13441,59	13489,50	+211,6	+47,91
Резерви в іноземній валюті	12359,23	12399,55	12395,44	+40,32	-4,11
Резервна позиція в МВФ	0,03	0,03	0,03	0,0	0,0
Спеціальні права запозичення	8,82	62,63	8,59	+53,81	-54,04
Золото	931,91	979,38	1085,44	+47,47	+106,06
Інші резервні активи	-	-	-		

Джерело: побудовано на основі даних офіційного сайту НБУ

Сума резервних активів в січні 2016 року збільшилася на 211,6 млн. дол. США по відношенню до суми грудня 2015 року, а в лютому - збільшення становить всього 47,91 млн. дол. США по відношенню до суми січня 2016 року. Резерви в іноземній валюті в січні 2016 року збільшено на 40,32 млн. дол. США в порівнянні з показником грудня 2015 року, а вже в лютому показник зменшено на 4,11 млн. дол. США по відношенню до січня 2016 року. Спеціальні права запозичення в лютому 2016 року зменшилися по відношенню до показника грудня 2015 року 0,23 млн. дол. США. Золото зберігає тенденцію до збільшення по відношенню до показника грудня 2015 року, в січні та лютому 2016 року даний показник збільшено на 47,47 та 106,06 млн. дол. США відповідно.

За перші два місяці року обсяг резервів збільшився на 1,8% або на 238 млн. доларів. Порівняно з лютим 2015 року резерви зросли в 2,4 рази. НБУ зазначає, що нарощування резервів в лютому сприяло розміщенню облігацій внутрішньої державної позики,

деномінованих у доларах США. Це забезпечило надходження на користь уряду коштів у сумі 431,3 млн. доларів.

У той же час НБУ повернув кошти по операції swap в сумі 150,1 млн. доларів США (сальдо). Також у лютому кошти резервів були спрямовані на платежі уряду щодо погашення і обслуговування державного та гарантованого державою боргу в іноземній валюті. На ці цілі за місяць було витрачено 63,2 млн. доларів США [4].

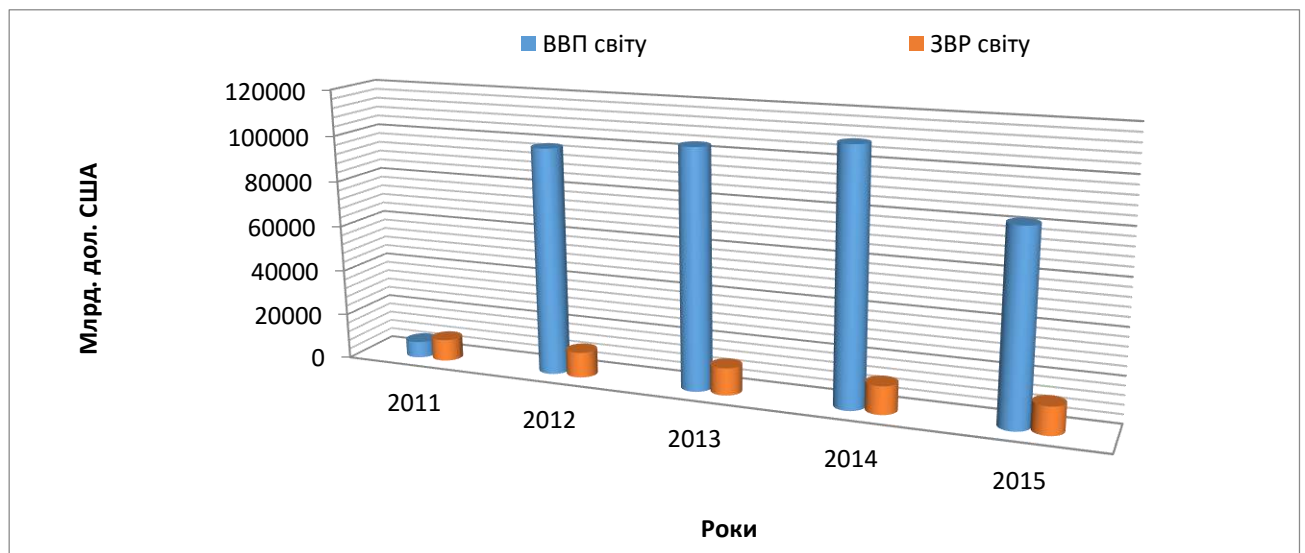
Необхідно зазначити, що темпи приросту ЗВР в світі та темпи приросту світового валового продукту за кризові роки не є сталими, табл. 5 і рис. 4.

Таблиця 5

**Порівняльна характеристика показників, млрд. дол. США**

№ з/п	Показники	Роки дослідження				
		2011	2012	2013	2014	2015
1	ВВП (ПКС) світу	71666	98714	103554	108777	82146
1.1	Темп приросту,%		37,74	4,90	5,04	-24,48
1.2	Україна	142,3	159,4	170,8	152,1	190,0
1.3	Темп приросту, %		12,02	7,15	-10,95	24,92
2	Золотовалютні резерви світу	9520,9	11089,9	11897,5	12188,7	12082,8
2.1	Темп приросту, %		16,48	7,28	2,45	-0,87
2.2	Україна	31,795	24,546	20,415	7,533	13,299
2.3	Темп приросту, %		-22,8	-16,83	-63,10	76,54

Джерело: побудовано та розраховано на основі даних офіційного сайту НБУ та МВФ



**Рис. 4. Показники ВВП (ПКС) та ЗВР світу за 2011-2015 роки**

В Україні за 2012-2014 роки ЗВР мають чітку тенденцію до зменшення, а в 2015 році зафіксоване їх збільшення по відношенню до 2014 року (5766 млрд. дол. США), але по відношенню до 2011 року суму резервів необхідно нарощувати.

Золотовалютні резерви окремих країн світу в 2013 - 2015 роках із зазначенням зміни їх рейтингового значення представлено в табл. 6.

Таблиця 6

## ЗВР окремих країн світу в 2013 - 2015 роках, млрд. дол. США [6, 11, 12]

Держава	Місце в рейтингу	ЗВР	2013/2010	Місце в рейтингу	ЗВР	2014/2013	Місце в рейтингу	ЗВР	2015/2013	ЗВР
		2013	Тпр, %		2014, 01-02 м.	Тпр, %		2015, 4 квартал	Тпр, %	2016 01,02,03 місяці
Китай	1	3880,4	59,95	1	3726,0	-3,98	1	3300,0	-14,96	3294,0
Японія	2	1226,9	19,81	2	1288,0	4,98	2	1233,0	0,5	1248,1
Росія	5	509,7	16,0	5	493,0	-3,28	7	364,7	-28,45	386,9
Саудівська Аравія	3	737,8	79,91	3	726,0	-1,6	3	635,5	-13,87	602,0
Тайвань	*			*			5	431,5	22,24	426,0
Індія	10	298,1	8,52	9	294,0	-1,38	9	350,2	17,48	356,0
Південна Корея	8	345,7	28,04	7	352,0	1,82	6	369,6	6,91	365,9
Гонконг	9	311,2	-44,01	8	316,0	1,54		355,8	14,33	359,9
Бразилія	7	358,8	50,44	6	363,0	1,17	8	357,0	-0,5	358,7
Сінгапур	11	277,8	47,92	10	274,0	-1,37	10	247,1	-11,05	244,0
Німеччина	13	198,5	9,79	11	211,0	6,30	11	183,6	-7,51	-
Швейцарія	4	536,2	296,3	4	544,0	1,45	4	588,3	9,72	604,9
Франція	17	145,2	9,09	14	153,0	5,37	16	136,2	-6,2	-
Італія	16	145,7	9,71	15	150,0	2,95	17	135,2	-7,21	-
США	6	448,5	242,89	16	146,0	-67,45	18	119,0	-73,47	-
Польща	21	106,2	33,42	20	104,0	-2,07	22	100,8	-5,08	-
Великобританія	22	104,4	2,35	17	135,0	29,31	15	154,4	47,89	-
Канада	28	71,9	32,17	25	77,0	7,09	27	79,2	10,15	-
Норвегія	32	58,3	19,71	28	62,0	6,35	32	62,0	6,35	-
Іспанія	39	46,3	64,18	33	48,0	3,67	35	54,9	18,57	-
Україна	51	20,4	-23,02	*	15,4	-24,51	70	13,2	35,29	13,4
Чилі	43	41,1	62,45	37	40	2,68	42	38,2	7,06	-
Відсутні дані										

Свої визначені рейтингові місця за весь період дослідження зберегли тільки Китай (1), Японія (2), Саудівська Аравія (3), Швейцарія (4), решта країн їх змінювала, причому як в сторону їх зниження так і в сторону їх підвищення, що чітко демонструє таблиця 6.

Далі перейдемо до структури ЗВР окремих країн, таблиця 7 [11, 12].

Таблиця 7

## Структура ЗВР окремих груп країн світу, станом на 01.01.2015 року, в млн. дол. США

Країни	ЗВР 2015 року	Золото, в тонах	Доля золота в ЗВР, в %	Порівняно з 2014 роком
Розвинені країни	4 995 308	21 979,0	16,9	4 243 390
Європа	758 764	2 058,9	10,4	920 180
Азія	5 469 254	2 614,5	1,8	5 431 182
Америка	767 390	304,0	1,5	745 287
Африка	92 046	229,6	9,5	93 128
Всього	12 082 762	27 185,9	8,6	12 188 670

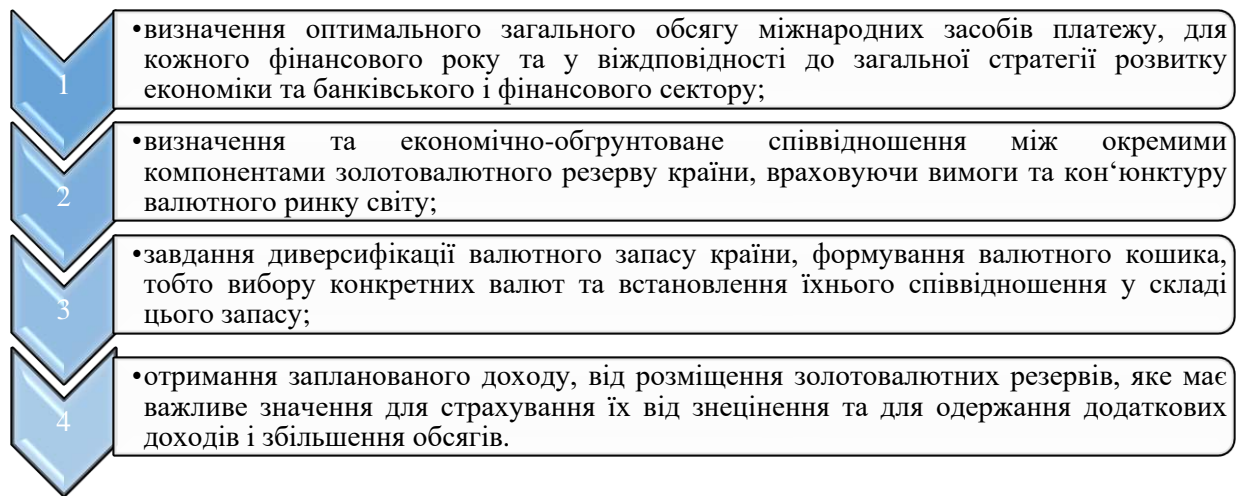
Джерело: складено автором на основі даних офіційного сайту МВФ та Вікіпедії



Станом на 01.01.2015 року загальний обсяг міжнародних резервів 70 країн вибірки склав 12 082,8 млрд. дол. США, що на 1% менше, ніж в 2013 році. Зниження валютної складової склалося в розмірі 110,5 млрд. дол. США, а компонент монетарного золота, навпаки, збільшився на 1,1 млрд. дол. США. На резервні активи розвинених країн, що склали 4995,3 млрд. дол. США, доводилося 41,3% сукупної величини (в 2013 р. - 41,0%). Серед найбільших власників групи - Японія (10,4%), держави ЄВС, включаючи ЄЦБ (6,2%), Швейцарія (4,5%) і Сполучені Штати (3,6%). У групі країн з ринками, що формуються і розвиваються країн три чверті резервів зосереджено в азіатському регіоні. Так, сумарна величина резервних активів азіатських власників відповідала 45,3% сукупних світових резервів. Традиційно, найбільшим утримувачем міжнародних резервів в групі залишається Китай - 3 891,3 млрд. дол. США (32,2%). На країни Північної, Південної і Центральної Америки, які мають резервними активами в 767,4 млрд. доларів США, припадає близько 6,4%. Резерви країн Європи, чия частка не досягала 6,3%, оцінювалися приблизно в 758,8 млрд. доларів США, в 2014 році відбулося їх зменшення на 17,5%. Основний внесок у скорочення активів внесли Україна, знизилася міжнародні резерви на 63%, Вірменія (на 34%), Росія, Білорусь і Молдова (по 24%). Структура міжнародних резервів розвинених країн відрізняється порівняно великою питомою вагою монетарного золота. Частка металу в офіційних авуарах країн Економічного і валютного союзу (ЄВС) і Європейського центрального банку (ЄЦБ), оцінюється в середньому в 55,9%, в тому числі в Португалії - 75,2%, в Греції - 69,8%, Німеччини - 67,7%. У складі резервів країн, що розвиваються частка золота невелика - 2,8%, відносно вище питома вага металу в резервах золотодобувних країн і деяких країн СНД.

Частка запасів золота, якими володіють країни розвиненого світу (21 979,0 тон), в сукупних офіційних авуарах країн вибірки склала 80,8%. Найбільшим утримувачем золота є Сполучені штати Америки (8 133,5 тон). Лідером за запасами золота серед країн, що розвиваються і країн з ринками, що формуються є Китай з оголошеним накопиченням 1054,1 тони. Протягом 2014 року золотий запас розвинених країн практично не змінився. Країни, що розвиваються і країни з ринками, що формуються, навпаки, значно збільшили заощадження в золоті. Найбільш активно нарощували авуари в дорогоцінних металах Росія - на 173 тони, Казахстан - на 48 тон, Туреччина - на 9,4 тон. У 2014 році міжнародні резерви Росії скоротилися на 124,1 млрд. доларів США, в результаті чого країна серед найбільших власників міжнародних резервів перемістилася на 7-у позицію після Китаю, Японії, Саудівської Аравії, Швейцарії, США, Тайваню. Розмір золотого запасу Російської Федерації за станом на 1 січня 2015 року досяг чергового історичного максимуму - 1208,2 тони і на тлі стиснення валютного компонента міжнародних резервів відбулося зростання золотої складової в складі резервних активів з 7,8% на 1 січня 2014 року до 12% на 1 січня 2015 року.

Мета управління міжнародними золотовалютними резервами країни полягає у забезпеченні максимальної ефективності їх використання, а саме: забезпечення оптимального співвідношення рівнів захищеності, ліквідності та дохідності золотовалютного резерву, рис. 5.



**Рис. 5. Завдання та напрями ефективного управління ЗВР країни**

Найголовніше питання сьогодення – це наслідки управління ЗВР для України. Зупинимося на виконанні головних завдань управління ЗВР країни за досліджуваний період. Для цього порівняємо методи управління золотовалютними резервами центральних банків різних країн світу в тому числі і України, табл. 5.

*Таблиця 8*

**Методи управління золотовалютними резервами**

№ з/п	Країни світу	Україна	Наслідки для економіки
1	Валютні резерви розміщуються в найбільш надійних фінансових (банківських) установах та інвестуються на вигідних умовах в іноземні фінансові активи	Резервуючи практично всі валютні надходження НБУ не узгоджує своїх дій ні з ВРУ, ні з КМУ. Керівництво НБУ монополює та безконтрольно розпоряджається і розміщує їх за межами держави	Третина валютних резервів (за даними експертів) виявилася недоступною для української держави (валютні запаси застрягли на рахунках збанкрутілого банку Lehman Brothers та американського банківського ритейлера Wachovia) Як показали подальші події, наші валютні вклади за кордоном юридично не були захищені виходячи з інтересів української держави
2	Мають стабілізаційні фонди	Не має	Ризик валютний, ризик ринковий, правовий ризик, операційний ризик
3	Країни світу переходять до мультивалютної системи з кількома міжрегіональними (резервними) валютами	НБУ утримує свої валютні резерви переважно в доларах США	Ризик валютний ризик ринковий, правовий ризик, операційний ризик

Продовження таблиці 8

4	Інформація є більш публічною, є звітність по використанню ЗВР	Інформація стосовно формування, умов розміщення і фактичного використання валютних резервів української держави є абсолютно закритою навіть для її найвищих владних органів – Парламенту та Уряду, а також є недоступною для визначеного Конституцією України наглядового органу – Ради Національного банку України	Ризик валютний, ризик ринковий, правовий ризик, операційний ризик, ризик втрати ЗВР
5	<i>Обов'язковий продаж валютних надходжень резидентів від здійснення експортних операцій не є загальноприйнятою практикою.</i>	НБУ в останнє десятиліття активно резервувало практично всі валютні надходження України від 100% до 75 % на сьогодні.	Адміністративне стримування курсу валют
6	В топ-5 країн с найгіршими показниками інфляції входять також Південний Судан (41%), Сірія (33%), Ємен (30%) і Аргентина (27,6%). Росія в даному рейтингу займає 216-е місце з показником 15,4%, а Білорусь — 214-е з показником 15% [9]	Згідно рейтингу ЦРУ США по змінам споживчих цін в різних країнах в порівнянні з 2015 роком, сама висока інфляція серед 225 країн зафіксована в Україні — 49%. [9]	Найвища інфляція серед 225 країн .
7	Обсяг ЗВР та грошової маси в обороті зумовлює певний внутрішній зв'язок між цими двома макроекономічними явищами	грошова маса в обороті, впливає на їх стабільність	Знецінення гривні в з рази і більше

Дані таблиці 8 свідчать про невтішну картину, яку маємо в фінансовому секторі економіки, який пов'язують з ефективністю використання ЗВР країни. Може причини в кадровому забезпеченні НБУ? Американське видання Global Finance вважає голову Національного банку України Валерію Гонтареву одним з найменш успішних голів центробанків світу за підсумками 2015 року. Керівник українського центробанку отримала від експертів видання оцінку "С", ненабагато випередивши глав ЦБ Венесуели, Гватемали і Узбекистану, і розташувавшись на одному рівні з керівниками національних банків Іраку і Нігерії. Таким чином, з оцінкою, яка приблизно відповідає вітчизняній "трійці", Валерія Гонтарева потрапила до десятки найгірших банкірів світу [10].

В даному дослідженні ми не висвітлювали економічні показники, які застосовуються для аналізу ЗВР та їх оптимізації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** За матеріалами проведеного дослідження обґрунтовані висновки. 1. ЗВР не виконують функцій в повному обсязі і не є гарантією стабільності грошової системи в періоди світових фінансових криз та не виконують свою функцію забезпечення стабільності національної грошової одиниці.

2. Потреби в резервах, у їх інтервенційному призначенні залежать насамперед від обсягів грошової маси, яка функціонує у внутрішньому обороті країни.

3. НБУ не виконав свою основну функцію, визначену Конституцією України (ст. 99) щодо забезпечення стабільності грошової одиниці, але керівництво НБУ при цьому не понесло жодної відповідальності [1, 2].

4. Для неухильного виконання конституційної вимоги стосовно забезпечення стабільності національної валюти згідно статті 36 ЗУ «Про НБУ» [2] дає досить широкі повноваження (використання ЗВР, купує та продає цінні папери, встановлює і змінює ставку рефінансування та застосовує інші інструменти регулювання грошової маси в обігу), які НБУ не використані з необхідним економічно-фінансовим ефектом для країни.

5. Методи управління золотовалютними резервами держави є непрофесійними. За 2015 рік національна українська валюта гривня девальвувала приблизно на 50%, а зростання споживчих цін склало 43,3% [12].

6. Є нагальна потреба в розкритті інформації щодо ЗВР. Сьогодні НБУ по-суті є «державою в державі». Одним з головних недоліків політики управління золотовалютними резервами НБУ є відсутність транспарентності (прозорого інформування суспільства) за позитивними результатами, а також за негативними наслідками такого управління.

Подальші дослідження мають продовжитися на предмет ліквідності та дохідності золотовалютного резерву.

### Література

- 1) Конституція України: Закон України від 28.06.1996 №254к/96-ВР (з наступними змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
- 2) Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV (з наступними змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
- 3) Міжнародні резерви та ліквідність в іноземній валюті [Електронний ресурс] / Статистика НБУ – Режим доступу: [www.bank.gov.ua/SDDS](http://www.bank.gov.ua/SDDS). – Назва з екрану.
- 4) Лупін О.Б. Управління Золотовалютними резервами Національного банку України // автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, Ірпінь, 2002 р. - с. 17 // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://disser.com.ua/contents/38700.html>
- 5) Золотовалютные резервы (ЗВР) Украины // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.imf.org/external/index.htm>

- 
- 6) Reserve asset statistics - [www.gold.org / value / stats / statistics / gold\\_reserve / index.html](http://www.gold.org/value/stats/statistics/gold_reserve/index.html).
  - 7) Банківська статистика [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/>.
  - 8) Золотовалютні резерви України зросли до 13,5 млрд. доларів [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.rbc.ua/ukr/news/zolotovalyutnye-rezervy-ukrainy-vyrosli-13-1457030800.html>
  - 9) В Украине самая высокая инфляция в мире – ЦРУ // [Електронний ресурс] - Режим доступу: [today.ru/2016/03/24/v-ukraine-samaya-vysokaya-inflyaciya-v-mire-cru.html](http://today.ru/2016/03/24/v-ukraine-samaya-vysokaya-inflyaciya-v-mire-cru.html)
  - 10) Американские эксперты признали Гонтареву одним из худших в мире банкиров // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zn.ua/ECONOMICS/amerikanske-eksperty-priznali-gontarevu-odnim-iz-hudshih-v-mire-bankirov-201479.html>
  - 11) МВФ (Международный валютный фонд): [Електронний ресурс] - Режим доступу: Currency Composition of Official Foreign Exchange Reserves
  - 12) Список стран по международным резервам // [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>

УДК: 338.43:502.171

**Viktoria M. Onegina**

*Kharkov National Technical University of Agriculture named after P. Vasilenko*

**MOTIVATION OF THE ENTREPRENEUR TO RESOURCE SAVING ACTIVITY IN  
THE CONDITIONS OF RISK**

*This article is dedicated to the study of the scope and nature of the motivation for resource conservation under conditions of uncertainty, particularly on the example of entrepreneurs, reviews and analyzes the motivational prerequisites for resource conservation, which are characteristic of entrepreneurs. Results of previous investigations show that the imperative of resource-saving behavior is typical for entrepreneurs, in contrast to other groups of business subjects, and is fundamental factor in determining entrepreneurial success. The article presents the practical and scientific proposals and discussed directions for future research.*

**Keywords:** resource saving theory, entrepreneurship, risk.

**Вікторія М. Онегіна**

*Харківський національний технічний університет сільського господарства імені  
Петра Василенка*

**МОТИВАЦІЯ ПІДПРИЄМЦЯ ДО РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ В УМОВАХ РИЗИКУ**

*У статті досліджено питання сфери охоплення і сутності мотивації до ресурсозбереження в умовах невизначеності, на прикладі підприємців. Розглядається і аналізуються мотиваційні передумови до ресурсозбереження, які характерні для підприємців. Результати попередніх досліджень показують, що імператив ресурсозберігаючої поведінки характерний саме для підприємців, на відміну від інших груп господарюючих суб'єктів, і є основоположним фактором, що визначає підприємницький успіх. У статті наведено практичні і наукові пропозиції і обговорюються, напрямки майбутніх досліджень.*

**Ключові слова:** ресурсозберігаюча теорія, мотивація, підприємництво, ризик.

**Викторія М. Онегина**

*Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства имени  
Петра Василенко*

**МОТИВАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ К РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЮ В УСЛОВИЯХ  
РИСКА**

*В статье исследованы вопросы сферы охвата и сущности мотивации к ресурсосбережению в условиях неопределенности, конкретно на примере предпринимателей. Рассматривается и анализируются мотивационные предпосылки к ресурсосбережению, которые характерны для предпринимателей. Результаты предыдущих исследований показывают, что императив ресурсосберегающего поведения характерен именно для предпринимателей, в отличие от других групп хозяйствующих субъектов, и является основоположным фактором, определяющим предпринимательский успех. В статье приведены практические и научные предложения и обсуждаются, направления будущих исследований.*

**Ключевые слова:** ресурсосберегающая теория, мотивация, предпринимательство, риск.

**Introduction.** Nowadays exists a distinct gap in the current understanding of resources, and how resources are processed by individuals to create new economic ventures. Fortunately, scholars have begun to decode this gap in understanding of resources through investigation of the actions, behaviors, and outcomes of individuals engaged in such processes. In turn, the entrepreneur has been identified as a catalyst to organization creation [11], and entrepreneurship characterized as a process of recognizing, developing, and managing resources [9]. The concept presented herein is built from the foundation of resource salience in organizational science [3], and the notion that certain cognitive positions taken by individuals in regard to resources are inherently resources in their own right [6]. The importance of resource-induced coping, as described and evidenced in the following sections, stems from the psychological and sociological underpinnings of resource saving theory.

**Analysis of recent research and publications.** The problems of resource provision of economic subjects had been analyzed in the works of many well-known scientists such as I.V. Andronova [2], I.P. Vovk [10], L.M. Ganuschak-Efimenko [5], S.A. Erokhin [4], N.O. Kondratenko [7], I.V. Lee [8], M.J. Malik [9], V.V. Rossokha [9], P.T. Sabluk [9], O.N. Shpychak [9], I.M. Sotnik [13].

**Unsolved parts of the problem.** Current research has shown that there are lack of reasonable basics for enterprises resource saving strategy, including: imperfect methodological principles for resource saving incline, diagnostic and control system of indicators that would reflect the implementation mechanism of resource saving production and economic activity of enterprises. Studying resource saving behavior of the entrepreneur in the conditions of risk is relevant and up scientific and practical interest.

**The aim of the article.** This paper contributes to an explanation regarding how entrepreneurs form and show their' resource saving behavior in the conditions of risk.

**Statement of the main results of study with the elements of novelty.** The resource saving theory provides a distinct and practical explanation for human behaviors commonly associated with entrepreneurship. Recently, Luidmila Ganuschak-Efimenko [5, p. 45] distinctly and succinctly articulated the foundations of the resource saving theory, suggesting "that people are motivated to create, protect, and multiply their assets. People build social, personal, material, and energy resources to sustain well-being, and to protect against future resource loss. Building and preserving of resources has a primary motivation in prevention of loss, because future, critical loss is inevitable".

Not many people realize the critical nature of resource loss like entrepreneurs. For these individuals, the consequences of losing resources can range from no effect to bankruptcy or dismemberment. It has been shown that situations with potential for resource loss can even affect entrepreneur persistence [12]. Fortunately, researchers suggest that some entrepreneurs cope with resource loss, or potential resource loss (i.e., risk), better than others [4]. Also, it is known that some entrepreneurs do succeed despite the effects of resource loss. What we currently lack is a full explanation for why.

It is believed that entrepreneurs experience strain from loss of resources much in the same way nonentrepreneurs might. However, entrepreneurs often take on uncertainty throughout their entire process of venture creation, putting them in many situations prone to resource loss (e.g., searching for markets or opportunities, risking equity, raising capital,

managing uncharted markets). Contexts of uncertainty can also create unique additional draw on resources, which an entrepreneur must endure, including accounting for the multiple possible outcomes of their uncertain situations. resource saving theory explains how people endure, or cope with, resource loss. The resource saving incline embodies the resource saving theory behaviors (i.e., the behaviors of acquiring, protecting, and developing resources outlined in resource saving theory) for psychometric investigations.

First, the resource saving theory is introduced as a relevant theory for explaining behavior pertaining to resource loss in the context of entrepreneurship. Second, the resource saving incline and the resource saving incline inventory are introduced as tools useful for understanding and evaluating individual tendencies toward behaviors associated with the resource saving theory propositions and entrepreneurial actions. Third, the resource saving incline is shown to have predictive properties regarding the assessment of entrepreneurship outcomes.

The resource saving theory describes a coping mechanism for attenuating some of the negative effects caused by strain inherent in resource loss [13]. For entrepreneurs, sources of strain include the many uncertainties surrounding the venture-creation process; opportunity costs; and the potential loss of time, energy, and other resources. From an inter-role perspective, resource loss can occur in the process of managing multiple roles at once. As more demands are experienced in one domain, fewer resources are available to fulfill demands in another domain. For many entrepreneurs, responsibility for multiple role demands is the norm rather than the exception. It is thought that if the resulting resource loss (potential or actual) is not kept in check, negative outcomes are inevitable [13].

While some effects of acquiring ample resources to combat potential and/or actual resource loss have been noted, the underlying reasoning behind why these effects occur is often muted or ignored. Hence, a need for theory that explains such phenomena is evident. The resource saving theory explains that individuals subjected to resource loss (potential or actual) are prompted to acquire, protect, and develop resources [7]. During this process, resource stockpiles can be created, some of the effects of which are noted above for attenuating the negative effects of resource loss. These effects can be further delineated into coping with potential resource loss and coping with actual resource loss. In regard to potential resource loss, the process of acquiring, protecting, and developing resources described by the resource saving theory provides a security blanket effect, wherein having resources that can potentially replace resources lost causes a sense of well-being [7]. More obvious is the effect of behaviors described by the resource saving theory on actual resource loss, wherein the strain of resource loss is alleviated or attenuated when the resource lost is replaced by resources that have been acquired, protected, and developed [7].

To put it another way, the behavior of acquiring, protecting, and developing resources is a coping mechanism for potential and actual resource loss. Such a mechanism can help explain why some individuals are able to cope with resource uncertainty, while others fail. Unfortunately, the resource saving theory behaviors are difficult to detect when considering contexts of ambiguous resource needs, such as entrepreneurship. This is partly due to the dynamic and uncertain environment that the process of entrepreneurship can create. More specifically, it is difficult to assess which resources are relevant to the entrepreneurship process



because the resources needed to proceed are not always fully realized.

Resources, according to the resource saving theory, are the objects, energies, characteristics, and conditions that are *perceived* valuable by one or more individuals [1]. It is recognized that there is a long tradition of discrepancy regarding value, and this paper will not provide an argument for what constitutes value. Rather, for the purposes of addressing the resource saving theory behavior effects on entrepreneurship, value determination is left to the person interacting with the objects, energies, characteristics, and conditions in their environment. In this way, attention can be turned from the effects of which particular resources are acquired, protected, and developed, to how these resource saving theory behaviors come to affect entrepreneurship.

The entrepreneur's situation is continuously evolving, so there is little time for consideration of each potential resource. However, experience with the resource saving theory behaviors can lead to the development of a cognitive resource, or a heuristic tendency toward the resource saving theory behaviors. In other words, successful coping with resource loss effects by way of acquiring, protecting, and developing resources can lead to the development of a mindset geared toward the continued operation of the same coping mechanism. This mechanism is called the resource-induced coping heuristic (resource saving incline).

Focusing on the cognitive premises that lead to the resource saving theory behaviors can expand the application of the resource saving theory to contexts wherein itemizing all relevant resources is difficult or impossible (e.g., entrepreneurship). Yet, little work has been done to operationalize the postulations of the resource saving theory as a heuristic mechanism for coping with situations concerning resource loss. To accomplish this, the resource saving incline inventory is introduced. Principally, the resource saving incline inventory is a psychometric tool by which individuals' tendencies to acquire, protect, and develop resources in their environment can be evaluated without specific knowledge of the value of every resource perceived by the individual.

The implications of the present study are important and immediately poised for contribution to research regarding organizations and entrepreneurship. First, the resource saving theory was presented as a viable framework for explaining phenomena within the context of entrepreneurship. Also, based on the results of the analysis above, the resource saving incline was revealed as a representative construct of the resource saving theory behaviors, specifically as an indicator of individuals' propensity to acquire, protect, and develop resources. By conceptualizing the principles set forth in the resource saving theory as a cognitive process, wherein resources are heuristically evaluated, the difficulties of cataloging unknown (or unknowable) resources are avoided. Next, the resource saving incline was validated as a unique and robust predictor of entrepreneurship outcomes. Furthermore, providing evidence of incremental validity has been shown to be an effective way to legitimize new, underdeveloped, or unexploited constructs [3]. The variance explained by the resource saving incline surpassed that of three common predictors of entrepreneurial success: self-efficacy, business longevity, and number of founders.

Interpreting the resource saving incline within a network can contribute to the understanding of behavior in organizations. For instance, meta-cognition, or thinking about how to think about things, should be investigated as a distal variable to the resource saving incline.

Ayrapetova noted that knowledge of a venturist's cognitions is required to understand how an organization develops. This should include understanding of how cognitions related to venture success arise. Initial questions in this line of reasoning should include the following: (1) What experiences contribute to developing a resource-based cognitive coping mechanism? (2) What contexts are beneficial or detrimental to enacting a resource saving incline? (3) Do entrepreneurs devise the mindset to perform the resource saving theory behaviors through a process of cognitive adaptability [3]?

The resource saving incline is believed to be a cognitive strategy that will aid in the entrepreneurial process. Yet it is unknown what internal and external factors lead to the choice of implementing the resource saving incline. Cognitive adaptability is the ability to change and monitor one's cognitions given dynamic and uncertain task environments [6]. The entrepreneur's environment is dynamic and uncertain, even unknowable. For entrepreneurs, cognitive decisions might include how to think about evaluating opportunities or potential threats, which leads to the actual evaluation of opportunities and threats. If the framework for thinking about things is monitored, and feedback is thought to affect goal orientation, knowledge, and experience [6], then the development of coping cognitions and heuristics might be dynamic and continuous. Therefore, boundary conditions conducive to the resource saving incline should be established.

Investigating the interaction effects between the resource saving incline and established variables in entrepreneurship may also lead to valuable insights regarding the entrepreneurial process. It has been suggested that entrepreneurs are not necessarily more or less risk adverse than nonentrepreneurs, but that they may perceive the level of risk, a potential stressor inherent in situations of uncertainty, differently than nonentrepreneurs [12].

The resource saving incline construct may lend itself to other areas of investigation. Scholars have noted the importance of studying entrepreneurial behaviors within the corporate setting [9]. For example, the resource saving incline inventory might be adapted for social and organizational psychology to measure the resource saving incline of CEOs, general managers, line employees, teachers, students, parents, or anyone else with the potential to encounter the strain of resource loss.

Relatedly, accounting for individuals with predispositions toward the resource saving theory behavior (i.e., people scoring high marks on the resource saving incline) could prove a powerful employee selection tool. Intangible characteristics, such as organizational stewardship and prosocial behaviors, often are elusive factors among job candidates [10]. The resource saving incline could provide insight into the propensity of an individual to contribute to an organization's competitive advantage by determining whether or not that individual will be on the lookout for resources, willing to protect their resources, and prone to developing their resources.

Finally, the concept of the resource saving incline is not necessarily linear. Such a cognitive disposition set in overdrive could result in unnecessary hoarding, or resource overload – a situation where the entrepreneur may have too many potential resources to deal with, yet their cognitive process urges them to continue stockpiling. In these extreme cases, the resource saving incline may be a detriment to entrepreneurial success and other positive outcomes of entrepreneurship [14].

For individuals or organizations of a managerial nature, initiating coping mechanisms based on resource heuristics may have positive effects on employee behavior. Setting standards for acquiring, protecting, and developing resources may induce coping heuristic development. This may help employees cope with unexpected change in business situations.

For organizations of entrepreneurial orientation, the resource saving incline denotes the basis for successful strategy development. Dynamic firms should seek to employ the concept at a required level. If the process code by which the organization runs incorporates the directive to acquire, maintain, and build resources, then the pool of resources could be increased or strengthened, allowing for more combinations of competitive advantage producing resource bundles.

For individuals with an entrepreneurial mindset, the evidence from this study suggests that steps should be taken to consciously regard resources in a manner consistent with the resource saving incline. Once these factors are internalized, and actualized in a heuristic manner when encountering resources, they may assist in the attenuation of uncertainty, lead to good resource maintenance habits, or increase the capacity for innovation, all of which could be the competitive advantage that provides good fortune, and ultimately success.

**Conclusions and prospects for further research in the field.** The results described above stand alone as distinct strengths of this investigation. Also of note, the heterogeneous sample of entrepreneurs represented diversity important for the external generalization of the results to the population. Lastly, the design of the study, although self-reported, provided data with little concern for common method bias.

As with most research, this study includes several limitations. The cross-sectional response from entrepreneurs is one such limitation. Factors such as entrepreneurial self-efficiency and the resource saving incline were reported by participants at one moment in time, increasing the probability of common method impacts. However, common method bias effects are inherently difficult to mitigate in a cross-sectional design. It is suggested here that conservation of resource theory and the resource saving incline are important tools for studying individuals and groups that create organizations. Direct and incremental effects of the resource saving incline on entrepreneurial success were demonstrated and corroborated by a sample of entrepreneurs. Also, the resource saving incline was evidenced as a robust predictor of entrepreneurial success factors, including financial performance and perceived success. As new considerations regarding the cognitions of entrepreneurs continue to raise questions about linkages to the entrepreneurial process, the resource saving theory can aid in the explanation of phenomena regarding resource loss, and the resource saving incline is poised as a viable solution to measuring a piece of the entrepreneurial mindset puzzle.

#### References:

1. Andreychuk VG Effectiveness of agricultural enterprises: the theory, methodology, analysis: Monograph / VG Andreychuk; Kiev national economic university - K., 2005. - 290 p.
2. Andronova I.V. Efficiency of resource consumption in oil and gas production: a strategic approach / I.V. Andronova - SPb. Nedra, 2006. - 247 p.
3. Ayrapetova A.G. Formation of resource saving systems: theoretical and

---

methodological aspects [monograph]. / A.G. Ayrapetova - SPb .: Publishing house SPSUEF, 1999. -150 p.

4. Erokhin S.A. Structural transformation of the national economy (theoretical and methodological aspect) [Monograph] / S.A. Erokhin. - K: Svit Znan, 2002. - 528 p.

5. Ganushchak Efimenko L.M. Innovative development of entrepreneurship in Ukraine : strategic goals [monograph] / Lyudmila Ganushchak-Efimenko. - K., National Academy of Management, 2014. - 400 p.

6. Gerasymchuk N.A. Entrepreneurial mechanism of resource-saving development [monograph] / N.A. Gerasymchuk. - K .: KOMPRYNT Ltd, 2015. – 464 p.

7. Kondratenko N.O. Resource strategy of regional economic systems [monograph] / N. Kondratenko. - Kharkov: NTMT, 2010. - 362 p.

8. Lee I.V. Strategy of of resource saving in market conditions and its effectiveness / IV Lee. - SPb. : SPbGIEU, 1998. - 214 p.

9. Malik M. J. Socio-economic bases of rural development (economy, entrepreneurship and management) [monograph] / J. M. Malik, M.F. Kropyvko, O.G. Bulavka, M.S. Alexandrov, V. I. Boiko; Ed. : M. J. Malik. - K: NSC "Institute of agrarian economy", 2012. - 639 c.

10. Resursonomika: theoretical and practical aspects [Text]: monograph / [Andrushkiv B.M., Vovk I.P., Pohaydak A.B. et al.]. - Ternopil, LLC "Terno-graph", 2012. - 456 p.

11. Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

12. Skrypnyk A. Economic and financial risks: Textbook / A.V. Skrypnyk, N.A. Gerasymchuk - K .: KOMPRYNT Ltd, 2013. - 415 p.

13. Sotnik I.M. Ecological and economic mechanisms of motivating resource saving: monograph / I.M. Sotnik. - Kharkov, GDP "Dream" Ltd., 2008. - 330 p.

14. Towards a Sustainable Economic Paradigm: From Labour to Resource Productivity – Proceeding for the conference // UNEP DTIE, 2013 - [http://www.unep.org/dtie/Portals/126/At\\_a\\_glance\\_UK.pdf](http://www.unep.org/dtie/Portals/126/At_a_glance_UK.pdf).

УДК 005.21:378

**Іван М. Грищенко, Світлана В. Бреус, Євгенія Б. Хаустова**

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО  
ЗАКЛАДУ: ВІД ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ДО ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ  
СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ**

*У статті розроблено збалансовану систему показників ВНЗ з урахуванням його потреб. Проаналізовано деякі аспекти діяльності ВНЗ з точки зору встановлення балансу між фінансовими та нефінансовими показниками, визначено взаємозв'язок витрат і доходів з метою збалансування дохідної і витратної статей бюджету вищого навчального закладу, при цьому враховано можливість розробки збалансованої системи показників з перспективою нарощування інтелектуального капіталу та забезпечення економічної безпеки ВНЗ, а відтак, держави та національної безпеки в цілому. Окреслено основні напрями подальших досліджень шляхом визначення кореляційних зв'язків між стратегічними показниками діяльності ВНЗ та контрольними значеннями показників діяльності структурних підрозділів для побудови прогнозу розвитку вищого навчального закладу.*

**Ключові слова:** *стратегічне управління; стратегія розвитку; збалансована система показників; вищий навчальний заклад; національна безпека; економічна безпека; економічна безпека держави; економічна безпека ВНЗ.*

**Іван М. Грищенко, Светлана В. Бреус, Евгения Б. Хаустова**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО  
ЗАВЕДЕНИЯ: ОТ ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ К ПОКАЗАТЕЛЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ**

*В статье разработана сбалансированная система показателей ВУЗа с учётом его потребностей. Проанализированы некоторые аспекты деятельности ВУЗа с точки зрения установления баланса между финансовыми и нефинансовыми показателями, определена взаимосвязь затрат и доходов с целью сбалансирования доходной и расходной статей бюджета высшего учебного заведения, при этом учтена возможность разработки сбалансированной системы показателей с перспективой наращивания интеллектуального капитала и обеспечения экономической безопасности ВУЗа, и следовательно, государства и национальной безопасности в целом.*

*Очерчены основные направления дальнейших исследований путем определения корреляционных связей между стратегическими показателями деятельности ВУЗа и контрольными значениями показателей его структурных подразделений для построения прогноза развития высшего учебного заведения.*

**Ключевые слова:** *стратегическое управление; стратегия развития; сбалансированная система показателей; высшее учебное заведение; национальная безопасность; экономическая безопасность; экономическая безопасность государства; экономическая безопасность вузов.*

Ivan M. Gryshchenko, Svitlana V. Breus, Yevhenia B. Khaustova

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**UNIVERSITY BALANCED SCORECARD: FROM AN OVERALL STRATEGY TO PERFORMANCE INDICATORS OF A STRUCTURAL UNIT**

*The article develops a balanced scorecard for higher education institutions adapted to their needs. Particular aspects of University activities in terms of setting a balance between financial and non-financial indicators have been analyzed, the relationship between costs and revenues in order to balance the respective items in a higher education institution budget has been identified subject to the possibility of developing a balanced scorecard with the prospects to increase intellectual capital and ensure economic security of higher education institutions, and hence, state economic security and national security as a whole.*

*Priority directions for further research through application of correlation coefficients between University activities strategic indicators and control values of its structural units to facilitate building a forecast for higher educational institution development are outlined.*

**Keywords:** *strategic management; development strategy; balanced scorecard; higher education institution; national security; economic security; state economic security; economic security of higher education institutions.*

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** За сучасних реалій розвитку національної економіки набуває особливої актуальності дослідження та подальший розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення процесу управління витратами і доходами. Об'єктивною основою зазначеного процесу у суб'єктів держаного або приватного сектору економіки виступає управління капіталом. Якісні характеристики нагромадження капіталу залежать від бюджетно-інституціональної політики держави (в сфері освіти), що, наряду з іншим, сприяє забезпеченню економічної безпеки ВНЗ, держави й національної безпеки загалом, зокрема, через реалізацію принципу автономності капіталів (права власності) та фінансової незалежності (права на підприємницьку свободу).

Зазначене актуалізує питання збалансованості фінансових та нефінансових показників з урахуванням взаємозв'язку між витратними і доходними частинами бюджетів ВНЗ. Практичною реалізацією вищенаведеного є застосування підходів збалансованої системи показників, що адаптована під специфіку функціонування ВНЗ та передбачає нарощування інтелектуального капіталу як одного з ймовірних чинників, що справляє позитивний вплив на можливість забезпечення економічної безпеки ВНЗ і, як результат, держави й національної безпеки загалом).

**Аналіз останніх публікацій по проблемі** Основні аспекти збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC) розглянуто в працях її авторів Роберта Каплана та Дейвіда Нортона [1-5] та інших науковців. У 2003 році ідея BSC була використана її авторами для організації результативного управління нематеріальними активами в системі стратегічного управління підприємств [6]. Також окремі питання розкриття змісту, практичного використання цієї системи як одного із інструментів стратегічного управління розглядалась зокрема в таких джерелах [7-9; 21].

**Невирішені частини дослідження** Незважаючи на наявність численних публікацій за тематикою дослідження, науковцями в своїх працях не достатньо приділено уваги розгляду аспектів діяльності ВНЗ з точки зору встановлення балансу між фінансовими та нефінансовими показниками, визначенню взаємозв'язку витрат і доходів з метою збалансування дохідної і витратної статей бюджетів вищих навчальних закладів. Зокрема потребують детального розгляду можливості розробки збалансованої системи показників з перспективою нарощування інтелектуального капіталу та забезпечення економічної безпеки ВНЗ, відтак, держави та національної безпеки в цілому.

**Мета дослідження** полягає у визначенні теоретико-практичних аспектів використання адаптованої під потреби ВНЗ збалансованої системи показників для взаємопов'язаного формування стратегічних показників розвитку вищого навчального закладу та окремого його підрозділу – випускової кафедри у контексті нарощування інтелектуального капіталу ВНЗ, підвищення ефективності його функціонування з метою збалансування дохідної і витратної статей його бюджету, забезпечення економічної безпеки ВНЗ, держави та національної безпеки загалом.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування** Особливості концепції BSC полягають в такому: по-перше, відбувається робота з фінансовими показниками як з однією із груп значущих показників, віддаючи належне людському потенціалу, операційній ефективності та взаємовідносинам із споживачами; по-друге, всі групи показників розглядаються не за значеннями, а залежно від їх взаємозв'язку та збалансованості, що дозволяє усунути маніпуляції з певними групами показників. Наприклад, короткострокове покращення фінансових показників за рахунок економії на розвитку ринку та персоналу. За певними групами показників відбувається складання стратегічних карт з подальшою деталізацією за стратегічними напрямками діяльності всього підприємства (установи) та з конкретизацією у часі за процесами його структурних підрозділів.

В умовах впровадження автономії вищих навчальних закладів управління ними передбачає самостійне формування системи стратегічних програм (ієрархії показників) та відповідальність за досягнуті результати в межах напрямів діяльності. У цьому контексті в процесі розробки та реалізації стратегії сучасного ВНЗ перед ним постає ряд завдань проблемного характеру, що полягають, зокрема, у такому:

- забезпеченні відповідності запланованого рівня використання ресурсів з урахуванням реально існуючих можливостей;
- усунуванні здвоєння однакових заходів або об'єднання реалізацію заходів різних стратегічних програм та планів з відповідною економією ресурсів;
- прив'язці стратегічних планів структурних підрозділів до стратегії розвитку вишу з належною конкретизацією індивідуальних планів та посадових доручень працівників;
- зведенні до оптимальної кількості показників, що підлягають виконанню та контролю.

Використання збалансованої системи показників в практичній діяльності ВНЗ дозволяє вирішувати зазначені питання за умови комплексної, системної,

взаємоузгодженої роботи працівників на усіх рівнях управління. Об'єктивними підставами для цього є такі:

1. Значущість вищих навчальних закладів як провідників інновацій і центрів знань.
2. ВНЗ в силу об'єктивних особливостей функціонування мають багато спільного з підприємствами, у зв'язку з чим їх можна розглядати як в якості важливих елементів соціально-економічної системи, так і суб'єктів господарювання.
3. Важливості в сучасних умовах розвитку економіки України забезпечення економічної безпеки ВНЗ, держави та національної безпеки в цілому.

В сучасних наукових працях немає сталості у трактуванні категорії «економічна безпека ВНЗ», її найчастіше визначають як стан ВНЗ, в якому наявних ресурсів достатньо для запобігання, послаблення або захисту від загроз діяльності вишу [10].

Економічна безпека є головною складовою національної безпеки. Згідно з Методичними рекомендаціями щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджених Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, від 29.10.13 №1277 [11] економічна безпека – це стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання. Складовими економічної безпеки є: виробнича, демографічна, енергетична, зовнішньоекономічна, інвестиційно-інноваційна, макроекономічна, продовольча, соціальна, фінансова.

Відповідно до закону України «Про основи національної безпеки» [12] національна безпека трактується як «захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам...».

Як зазначає Белоусова І.А. у праці [13] з посиланням на [14], з точки зору сьогоденного наукового апарату найбільш виваженим можна вважати визначення економічної безпеки держави як загальнонаціонального комплексу заходів та механізмів протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам, використання якого дає змогу досягнути та підтримувати стабільний розвиток економіки держави.

4. Можливість адаптації моделі BSC під потреби ВНЗ з урахуванням їх стратегічних цілей, особливості розробки та практичного використання збалансованої системи показників, її привабливість для оцінки можливостей ВНЗ та розробки стратегічних напрямів покращення їх діяльності.

5. Значущість вишів у підготовці кадрів для забезпечення потреб тих чи інших секторів промисловості в контексті забезпечення інноваційного розвитку економіки України, зокрема машинобудівного комплексу, харчової та легкої промисловості, які в силу можливості задоволення потреб економіки містять широкий спектр своєї продукції.

Так, машинобудівний комплекс є однією з найпотужніших баз для впровадження інновацій. Враховуючи, що харчова промисловість України функціонує в умовах існування стійкого внутрішнього та зовнішнього попиту на харчову продукцію, швидкої окупності інвестицій та розвиненої сировинної бази сільськогосподарської продукції, це



має велике значення для забезпечення економічного зростання України на інноваційних засадах.

Легка промисловість у багатьох країнах світу посідає ключові позиції у створенні ВВП та відіграє суттєву роль у формуванні економічного потенціалу країни і у виведенні економіки з кризового стану. Активізація інноваційного розвитку легкої промисловості в Україні має на меті подолання системної кризи, яка триває протягом останніх десятиліть, та дозволить відтворити її потенціал як соціально орієнтованої, наукоємної промисловості зі швидким обігом капіталу, наситивши внутрішній ринок якісними і доступними товарами. Хоча в легкій промисловості мають значне поширення давальницькі схеми виробництва продукції, за якими, за даними Укрлегпрому, працюють близько 90 % українських підприємств швейної промисловості. До основних замовників продукції відносяться фірми Німеччини, США, Канади, Франції, Італії, Нідерландів, Великобританії тощо [15].

З урахуванням зазначеного для проведення дослідження було обрано Київський національний університет (КНУТД), який можна вважати в сучасних умовах провідним національним ВНЗ у сфері підготовки кадрів для підприємств легкої промисловості, а також для підприємств (установ) в сфері послуг та обслуговування населення, а також сприйнятливим до інновацій.

Під час практичного застосування збалансованого підходу до розробки стратегічної карти однієї з випускових кафедр університету використовувалися положення:

- Статуту КНУТД (затвердженого у 2015 році), в якому розкрито концепцію освітньої діяльності університету, невід’ємною складовою якої є науково-технічна діяльність [16];
- Стратегія розвитку КНУТД на період 2014-2017 роки [17];
- Положення про рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників університету [18].

Стратегічною метою університету є «створення елітного університету, який продукує» не тільки «інновації», а й «готує компетентних фахівців». Основними напрямками, на яких мають бути сконцентровані спільні зусилля усіх членів трудового колективу відповідно до Стратегії розвитку є такі: забезпечення якості підготовки фахівців; розвиток науково-дослідної, мистецької та інноваційної діяльності; управління кадровим потенціалом; партнерство з роботодавцями; міжнародна співпраця; інформаційно-комунікаційні технології; іміджева політика; розвиток матеріально-технічної бази; підтримка фінансово-економічної стійкості.

Кожний стратегічний напрям реалізації стратегії університету передбачає виконання 5-12 завдань, для чого розроблені та виконуються відповідні програми («Розвитку модульного середовища», «Практика», «Забезпечення якості підготовки фахівців», «Кадри», «Програма міжнародної діяльності» тощо) та плани (освітнього процесу, заходи, що передбачають участь у кластері легкої промисловості, роботи кафедр та підрозділів тощо).

Логіка використання BSC в практичній діяльності ВНЗ передбачає наявність причинно-наслідкових ланцюгів стратегічних цілей, ранжування яких слугує підставою для контролю їх досягненні (корегування). Кожний стратегічний напрям має пронизувати

показники таких складових: фінансової; клієнтської; внутрішніх процесів; навчання і розвитку.

Формування фінансової та клієнтської складових дає змістовне описання стратегії розвитку. Визначення показників двох інших складових – внутрішніх процесів та навчання кадрів формулюють шляхи (способи) досягнення стратегічних цілей. Схематично порядок розробки складових стратегії ВНЗ наведено на рис. 1, зазначені на якому заходи фінансової складової стратегії розвитку діяльності КНУТД отримують відображення у:

- скороченні обсягів використання (відмова від споживання) ресурсів з мінімальною ефективністю та направлення отриманої економії на утримання (придбання) ресурсів, використання яких приносить найбільшу економічну вигоду (поточну – матеріальні та фінансові ресурси, довгострокову – інтелектуальні та фінансові ресурси);
- розширенні джерел фінансування науково-технічної діяльності (отримання грантів, продаж прав власності, операції з роялті, виконання технічних замовлень, надання додаткових освітніх послуг тощо), так й виробничої неосновної діяльності (споживання послуг власного виробництва, надання послуг населенню, передача в операційну оренду активів тощо);
- збільшенні доходів за рахунок збільшення цінності освітніх послуг (збільшення кількості контрактів на навчання та контрактної ціни через переваги у навчанні у столиці або дистанційно за місцем проживання, через переваги у працевлаштуванні за спеціальністю в результаті отримання «подвійного» диплому, збільшення обсягів держзамовлення на підготовку студентів за різними спеціальностями тощо).

Заходи клієнтської складової базується на дотриманні загальних критеріїв успішної діяльності на специфічних сегментах ринку (цільових споживачів послуг): забезпечення задоволеності студентів (батьків), роботодавців та інших споживачів послуг (робіт) ціною, якістю, тривалістю та рівнем обслуговування; збереження та нарощування обсягів прийому абітурієнтів; створення та підтримка позитивного іміджу вишу.

Для КНУТД, який здійснює підготовку студентів за значною кількістю спеціальностей та спеціалізацій як для забезпечення потреб легкої промисловості, так і інших секторів економіки (машинобудування, хімічна промисловість, фармація тощо), дотримання вищезазначених критеріїв здійснюється на різних сегментах ринку освітніх послуг. Це в свою чергу передбачає використання різних підходів до задоволення потреб споживачів різних категорій та збереження (нарощування) частки на ринку освітніх послуг. У зв'язку з зазначеним доцільним вбачається градація послуг освіти за критерієм вартості і якості освіти. Так, на незначному сегменті ринку освітніх послуг КНУТД, зокрема за економічними спеціальностями, доцільною є пропозиція послуг освіти за таким критерієм як: «найкраща загальна ціна» (оптимальне співвідношення ціни та якості освіти, їх доступність).

Натомість, для сегменту ринку спеціальностей з дизайну й моделювання доцільною можна вважати пропозицію освітніх послуг за «повним клієнтським рішенням», що включає високий рівень якості освітніх послуг КНУТД відносно інших пропозицій на ринку, а також можливість початку та розвитку кар'єри на матеріальній базі та з використанням брендів університету (завдяки історичній спеціалізації, традиціям та унікальності університету на вітчизняному ринку відповідних освітніх послуг).



**Рис. 1. Складові стратегії розвитку ВНЗ**  
(адаптовано та розроблено за даними [1-6])

На противагу зазначеному слід зауважити, що пропозиції освітніх послуг з «високим рівнем інновацій та лідерства» та за «системою замкнутості» не можуть бути використаними КНУТД в повних межах та ґрунтуються переважно на такому:

- наявності значної конкуренції (у тому числі неринкової) у сфері надання освітніх послуг;
- нарощуванні негативних тенденцій у вітчизняному промисловому комплексі (які призводять до зменшення попиту на фахівців для потреб конкретних секторів промисловості, що пов'язано зі зменшенням кількості самих підприємств, низьким рівнем оплати праці в них тощо);
- підвищенні попиту з боку студентів та роботодавців на фахівців, що мають дипломи про вищу освіту іноземних вищих навчальних закладів;
- необхідності дотримання принципу мобільності освітньої діяльності відповідно до Болонської конвенції (Україна приєдналась до Болонського процесу в травні 2005 року).

Безумовно дане твердження має свої виключення. Так, «система замкнутості» спрацьовує по відношенню до учнів коледжів та навчальних центрів КНУТД, яким пропонується зручний (автоматичний, пільговий) вступ до університету. Прикладом слугують випадки, коли студенти після отримання ступеня молодшого бакалавра (ОКР молодшого спеціаліста) в коледжі КНУТД продовжують здобувати ступень бакалавра в університеті. Але в умовах академічної мобільності ступень магістра такі студенти вже можуть здобувати в інших ВНЗ, що, як вже зазначалось вище, робить обмеженим формування клієнтської складової за «системою замкнутості».

Таким чином, клієнтську складову стратегії діяльності КНУТД необхідно розроблювати з урахуванням специфічних потреб різних споживачів послуг університету (цільових ринків), кількість яких збільшиться, якщо додати ринок (-и) науково-технічної продукції. У цьому контексті важливим вбачається таке: відповідно до Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 [19] визначено «концептуальні засади модернізації вищої освіти – інтеграція вищої освіти України до Європейського простору шляхом реалізації положень та принципів Болонського процесу; забезпечення якості вищої освіти і науки шляхом розвитку незалежної системи забезпечення якості вищої освіти; інтеграція освіти, науки та інновації; автономія вищих навчальних закладів; співпраця вищих навчальних закладів та бізнесу у сфері вищої освіти і науки шляхом запровадження механізмів інноваційного розвитку країни за рахунок взаємодії освіти, науки, бізнесу і держави» [20]).

У зв'язку з зазначеним доцільним вбачається подальша конкретизація заходів загальної стратегії розвитку університету в окремі стратегії підготовки фахівців за спеціальностями (їх групами) та окремі стратегії отримання науково-технічних результатів. Такий етап стратегічного планування полягає у формуванні, так званих, «товарних або продуктових стратегій» шляхом здійснення балансування показників фінансової та клієнтської складових (табл. 1).

Відмінності у змісті та заходах реалізації таких стратегій зумовлюють подальший зв'язок вже збалансованих показників фінансової та клієнтської складових з показниками внутрішньої складової стратегії розвитку університету шляхом вибудовування внутрішніх процесів, які відбуваються в межах його певного структурного підрозділу. Крім того, кожний з цих процесів характеризуються тривалістю, обсягами спожитих ресурсів, особливостями матеріального та технічного забезпечення.

Таблиця 1

**Збалансовані показники фінансової та клієнтської складової стратегічного розвитку ВНЗ\***

Стадія розвитку послуг ВНЗ як товару та варіанти клієнтської складової	Напрями фінансової складової стратегії		
	Скорочення обсягів неефективного використання ресурсів та інвестиції в активи з високим рівнем економічних вигід	Розширення джерел фінансування науково-технічної діяльності та виробничої діяльності	Збільшення доходів за рахунок збільшення цінності освітніх послуг

Продовження таблиці 1

Послуги зі стадією розвитку «збір врожаю» та ринковою пропозицією «за найкращою загальною ціною» (зокрема, ринок освітніх послуг економічних спеціальностей)	Показники ефективності використання ресурсів (продуктивності праці, дохідності за ринками послуг, тощо) та показники ефективності використання додаткових ресурсів для збільшення економічних вигід	Показники розробки та впровадження науково-технічної продукції, показники доходності діяльності структурного підрозділу в динаміці, рентабельності послуг тощо	Показники кількості здобувачів за ступенями вищої освіти (видами фінансування, формами навчання, за новими спеціалізаціями, за географією проживання здобувачів, кількості випускників з подвійним дипломом тощо)
Послуги зі стадією розвитку – стійкий стан та ринковою пропозицією «за повним клієнтським рішенням» (зокрема, ринок освітніх послуг спеціальностей дизайну та моделювання)	Показники скорочення прямих та непрямих витрат, показники ефективності використання ресурсів, позитивні результати порівняння власних цін з цінами конкурентів	Показники кількості цільових замовників, відсоток доходу від нового використання існуючих науково-технічної результатів, показники прибутковості (задоволеності) замовника	Показники кількості цільових замовників, відсоток доходу від нового використання результатів освітнього процесу, показники прибутковості (задоволеності) замовника
Послуги зі стадією зростання та ринковою пропозицією «за системою замкнутості» (зокрема, ринок освітніх послуг ряду спеціальностей економічного та технологічного напрямку)	Показник собівартості, показники прибутковості та окупності	Показник прибутковості (задоволеності) замовника та відсоток неприбуткових (незадоволених) замовників	Показник прибутковості (задоволеності) замовника та відсоток неприбуткових (незадоволених) замовників, виконання обсягів ліцензійного набору

\* Розроблено за даними [6].

Досвід авторів концепції BSC свідчить про необхідність розподілу всіх внутрішніх процесів на групи. З урахуванням особливостей діяльності ВНЗ його внутрішні процеси можуть бути розподілені на такі групи (табл. 2):

- 1) управління й організація навчального та науково-дослідного процесу, управління платними послугами;
- 2) організаційно-виховний процес, партнерство з роботодавцями;
- 3) процес впровадження інновацій в освітню діяльність;
- 4) соціально-виховний процес.

Таблиця 2

**Групування внутрішніх процесів ВНЗ  
порівняно з прийнятим групуванням в бізнес-структурах**

Внутрішні процеси за існуючим групуванням [6]	Внутрішні процеси за групуванням, що пропонується для ВНЗ (структурний підрозділ, який має відношення до процесу)
<u>Операційний менеджмент:</u> постачання, виробництво, збут (розподіл), управління ризиками	<u>Навчальний процес</u> (навчально-методичний центр управління підготовки фахівців, кафедри)
	<u>Науково-дослідний процес</u> (науково-дослідна частина, науково-дослідні інститути, кафедри)
	<u>Надання платних послуг</u> (лабораторії, кафедри)
<u>Управління клієнтами:</u> вибір цільового ринку, залучення нових клієнтів, збереження та розвиток, клієнтської бази	<u>Організаційно-виховний процес</u> (деканати, навчально-науковий інститут сучасних технологій навчання, інститут післядипломної освіти, центр міжнародного співробітництва, кафедри, приймальна комісія, центр довузівської та індивідуальної підготовки)
	<u>Партнерство з роботодавцями</u> (деканати, кафедри, центр праці та кар'єри, міжнародний відділ)
<u>Управління інноваціями:</u> портфель нових продуктів, розробка та розвиток нових продуктів, запуск нових продуктів	<u>Процес впровадження інновацій в освітню діяльність</u> (кафедри, навчально-науковий інститут сучасних технологій освіти, навчально-науковий центр інформаційних технологій)
<u>Соціальні процеси:</u> охорона довкілля, безпека та здоров'я, забезпечення робочими місцями, співтовариство	<u>Соціально-виховний процес</u> (кафедри, міжнародний відділ, профспілки, центр культури та мистецтв, студентський будинок моди та інші)
	<u>Матеріально-технічне забезпечення, охорона праці та пожежна безпека</u> (адміністративно-господарська частина та інші)

\* За даними [6].

Кожна група внутрішніх процесів складається з окремих процесів, до виконання кожного з яких можуть мати відношення один або кілька структурних підрозділів одночасно. Беззаперечним є ефективне вибудовування всіх параметрів внутрішніх процесів установи, але на реалізацію стратегії університету вони мають різний ступінь впливу. Тому після виокремлення різних «товарних» стратегій за цільовими ринками підготовки фахівців (різних спеціальностей) та розробки науково-технічної продукції кожний підрозділ обирає ті параметри внутрішніх процесів, що набувають важливості для реалізації його «товарних» стратегій та, як результат, загальної стратегії університету.

Для структурного підрозділу, що бере участь в одному або в декількох внутрішніх процесах, доцільним вбачається обрання 2-3 найважливіших параметрів по кожному такому процесу (увага до всіх лише призведе до розпорошення ресурсів). Наприклад, якщо кафедра певного деканату надає послуги зі стадією розвитку «збір врожаю» та ринковою

пропозицією «за найкращою загальною ціною» (тривалий час здійснює підготовку фахівців за спеціальністю в умовах значної конкуренції), то пріоритетними для неї стають заходи із зниження витрат, а уваги буде потребувати якість навчального процесу. Якщо кафедра деканату надає послуги зі стадією розвитку стійкого стану та ринковою пропозицією «за повним клієнтським рішенням» (здійснює підготовку фахівців високого рівня підготовки у порівнянні з конкурентами та має суттєву долю ринку), то значення набувають показники зростання доходів разом із процесом профорієнтації та прийому студентів.

Таким чином, для реалізації стратегії розвитку університету кафедри можуть мати здійснювати різні заходи та мати різні значення показників своєї діяльності, що дає підстави до висновку про некоректність оцінки діяльності різних кафедр за однаковими показниками та їх значеннями. Також, дані табл. 2 свідчать про участь кафедр практично в усіх внутрішніх процесах університету, що в свою чергу дає підстави для висновку про доцільність вибудовування для кожної кафедри окремо її внутрішніх процесів з прив'язкою до показників четвертої складової стратегії розвитку «навчання і розвиток» персоналу. Традиційно вона базується на показниках розвитку інтелектуального капіталу структурного підрозділу та включає такі напрями:

- забезпечення відповідності компетенцій персоналу змісту поставлених завдань;
- розвиток інформаційних систем;
- мотивація, делегування повноважень, відповідність особистих цілей корпоративним [4].

Враховуючи значення навчального, науково-технічного та інноваційного процесів для реалізації стратегії університету розроблено стратегічну карту (схему збалансованої системи показників) цих процесів для однієї з випускових кафедр КНУТД (табл. 3). Кожна графа таблиці пов'язана з певним напрямом фінансової складової стратегії університету та характером клієнтської складової того чи іншого процесу, що відбувається на кафедрі. Кожна графа таблиці відображає причинно-наслідкові ланцюги стратегічних цілей: візуально показники нижчих рядків таблиць направлені на виконання показників, що подані у рядках зверху.

Таблиця 3

**Стратегічна карта навчального процесу, науково-технічного та інноваційного процесів випускової кафедри в рамках реалізації стратегії діяльності КНУТД (власна розробка)**

Фінансова складова стратегії університету	Напрями фінансової складової стратегії університету		
	Скорочення обсягів неефективного використання ресурсів та інвестиції в активи з високим рівнем економічних вигід	Розширення джерел фінансування науково-технічної діяльності та виробничої діяльності	Збільшення доходів за рахунок збільшення цінності освітніх послуг
<b>СТРАТЕГІЧНА КАРТА НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ</b>			
Клієнтська складова стратегії розвитку кафедри	Випускова кафедра надає послуги зі стадією розвитку «збір врожаю» та ринковою пропозицією «за найкращою загальною ціною», тобто вже тривалий час здійснює підготовку фахівців за спеціальністю в умовах суттєвої конкуренції на ринку подібних освітніх послуг.		

Продовження таблиці 3

Збалансовані показники фінансової та клієнтської складової	Збереження рівня витрат освітньої діяльності за рахунок ефективного використання ресурсів та контролю економічної вигоди від використання додаткових	Зростання доходів від позабюджетних джерел	Збереження існуючого контингенту студентів денної форми навчання та збільшення – за заочною (дистанційною) формою навчання, збільшення кількості працевлаштованих випускників
Контрольні значення збалансованих показників фінансової та клієнтської складової	1. Позитивна динаміка чисельності студентів на заочно-дистанційній формі (не менше 10% на рік). 2. Позитивна динаміка чисельності студентів, що працевлаштувались за фахом по закінченню університету. 3. Кількість студентів, що навчаються за рекомендаціями інших здобувачів, після закінчення коледжів, за цільовим направленням підприємств (установ) (не менше 10 осіб в групі на денній формі навчання).		
Збалансовані показники фінансової, клієнтської складової та складової начального процесу	<b>Найважливіші параметри навчального процесу кафедри</b>		
	1. Забезпечення якості та доступності навчально-методичного комплексу дисциплін в МСНП* 2. Оптимізація набору дисциплін, що вивчаються.	Організація платних курсів за фаховими напрямами	1. Застосування сучасних засобів навчання. 2. Чіткий та зручний для студентів розклад занять та графік консультацій. 3. Високий рівень практичної підготовки.
Контрольні значення збалансованих показників трьох складових	1. Оцінка навчально-методичного забезпечення дисциплін вище 4,0 бали. 2. Проведення викладачами кафедри аудиторних занять за розкладом та консультацій згідно графіків – в середньому 4-6 годин на тиждень. 3. Навчання за індивідуальним графіком студентів, які працюють за фахом та мають за результатами останнього підсумкового контролю середній бал 70-75. 4. Наявність власних баз виробничої підготовки у кількості 5-7 підприємств. 5. Проведення платних курсів за фаховими напрямами - для 12 осіб на рік. 6. Використання візуального супроводження викладання основних фахових дисциплін (2018 рік).		
Збалансовані показники трьох складових та складової навчання та розвитку персоналу	1. Наявність власних посібників кафедри за фаховими дисциплінами 2. Підвищення кваліфікації викладачами шляхом самоосвіти та проходження фахових курсів	Наявність баз даних студентів, розвиток інформаційних системи КНУТД	Обмін досвідом Культура колективної праці



Продовження таблиці 3

	<i>Розвиток людського капіталу через забезпечення відповідності компетенцій</i>	<i>Розвиток інформаційного капіталу через використання інформаційних систем та технологій</i>	<i>Розвиток організаційного капіталу через процедури поширювання знань серед співробітників</i>
Контрольні значення збалансованих показників всіх складових	<p>1. Підвищення кваліфікації згідно графіку та за власною ініціативою з отриманням сертифікату державного зразка.</p> <p>2. Видання навчальних посібників (2017 рік) та методичного забезпечення за фаховими дисциплінами (згідно щорічного плану видань щорічного).</p> <p>3. Корегування 2 рази на семестр та використання бази даних студентів у МНСП*, в електронному журналі відвідування занять і оцінювання знань студентів КНУТД, ЕДБО.</p>		
<b>СТРАТЕГІЧНА КАРТА НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОЦЕСУ</b>			
Клієнтська складова стратегії розвитку кафедри	<p>Кафедра не має власної наукової школи та Спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій за спеціальністю.</p> <p>Наукова діяльність зосереджена в КНУТД, за виключенням проекту з виконання держбюджетної тематики, публікацій у зовнішніх виданнях та прийняття участі у зовнішніх конференціях різного рівня.</p>		
Збалансовані показники фінансової та клієнтської складової	Покриття витрат на наукову діяльність за рахунок доходів викладачів, студентів та загальноуніверситетських джерел	Зростання доходів від наукової діяльності	Прилучення до науково-творчого процесу студентства
Контрольні значення збалансованих показників фінансової та клієнтської складової	<p>1. Участь у конкурсах на отримання державного фінансування наукових досліджень кафедри, на отримання грантів тощо.</p> <p>2. Абсолютна участь викладачів та студентів-магістрів у конференціях, що проводяться на базі кафедри (університету) та позитивна динаміка приймання участі у зовнішніх конференціях.</p> <p>3. Позитивна динаміка публікацій викладачів в закордонних наукових виданнях, що включені до міжнародних науково метричних баз даних.</p>		
Збалансовані показники фінансової, клієнтської складовою та науково-технічного процесу	<b><i>Найважливіші параметри науково-технічного процесу кафедри</i></b>		
	Публікації викладачів та студентів в співавторстві з викладачами з мінімальною вартістю (частковою компенсацією щодо Scopus) та якісно у фахових виданнях	<p>1. Виконання прикладного наукового дослідження за бюджетні кошти.</p> <p>2. Проведення науково-практичної конференції з платною публікацією тез.</p>	<p>1. Організація участі студентів у науково-практичних закладах</p> <p>2. Концентрація уваги на розвитку особистих навичок проведення наукових досліджень у студентів-магістрів.</p>

Продовження таблиці 3

Контрольні значення збалансованих показників трьох складових	<p>1. Кількість публікацій наукових статей – 1-2 на рік загальним обсягом не менше 0,5 др. арк. у фахових виданнях, у тому числі у співавторстві. Для співробітників з науковим ступеням доктора наук – 1 стаття у виданнях, що включенні до міжнародної науково метричної бази даних Scopus.</p> <p>2. Виконання календарного графіку та індивідуальних планів за держбюджетною тематикою. Подання та захист заключного звіту.</p> <p>3. Розподіл студентів денної форми навчання між викладачами кафедри для позааудиторних робіт – 2-3 студента (III та IV курс бакалаврату) та 1-2 студента магістратури на одного доцента або професора кафедри.</p> <p>4. Організація та проведення інтернет-конференції спільно з іншими порідненими кафедрами КНУТД.</p> <p>5. Постійна робота наукового студентського гуртка на кафедрі.</p>		
Збалансовані показники трьох складових та складової навчання і розвитку персоналу	Підвищення кваліфікації викладачами шляхом самоосвіти, захисту дисертацій та їх опонування, отримання вчених звань, наукових стипендій	Відображення наукових результатів викладачів кафедри в різних інформаційно-наукових базах	Обмін досвідом Вміння зацікавити молодь Культура науково-дослідної роботи
	<i>Розвиток людського капіталу</i> через забезпечення відповідності компетенцій	<i>Розвиток інформаційного капіталу</i> через використання інформаційних систем та технологій	<i>Розвиток організаційного капіталу</i> через процедури поширювання знань, серед співробітників
Контрольні значення збалансованих показників всіх складових	<p>1. Кількість осіб, що отримали науковий ступень та вчене звання.</p> <p>2. Кількість цитувань, зокрема в системі Scholar.google.</p>		
<b>СТРАТЕГІЧНА КАРТА ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ</b>			
Клієнтська складова стратегії розвитку кафедри	Випускова кафедра пов'язує свою інноваційну діяльність в основному з освітніми послугами зі стадією розвитку «збір врожаю» та ринковою пропозицією «за найкращою загальною ціною», тобто інновації кафедри в першу чергу будуть стосуватися навчального процесу з метою покращення його якості в умовах високої конкуренції на основному цільовому ринку		
Збалансовані показники фінансової та клієнтської складової	Збереження рівня витрат освітньої діяльності за рахунок інноваційних технологій в освіті	-	Збереження існуючого контингенту студентів денної форми навчання та збільшення – за заочною (дистанційною) формою

Продовження таблиці 3

Контрольні значення збалансованих показників фінансової та клієнтської складової	1. Позитивна динаміка чисельності студентів заочно-дистанційної форми навчання (не менше 10% на рік). 2. Використання можливостей МСНП КНУТД, електронного журналу відвідування занять і оцінювання знань студентів КНУТД.		
Збалансовані показники фінансової, клієнтської складовою та складової начального процесу	<b>Найважливіші параметри інноваційного процесу кафедри</b>		
	Оптимізація використання робочого часу викладачами за рахунок передачі стандартної інформації через інформаційні системи	-	1. Забезпечення якості та доступності навчально-методичного комплексу дисциплін в МСНП* 2. Чіткий та зручний для студентів розклад занять, екзаменів та доступність консультацій в МСНП.
Контрольні значення збалансованих показників трьох складових	1. Оцінка навчально-методичного забезпечення дисциплін, що викладаються студентами заочно-дистанційної форми навчання вище 4,5 балів. 2. Використання візуального супроводження викладання основних фахових дисциплін (2018 рік).		
Збалансовані показники трьох складових та складової навчання і розвитку персоналу	Готовність викладачів кафедри до роботи з інформаційними системами та новим програмним забезпеченням КНУТД	-	Обмін досвідом Культура праці в інформаційних системах
	<i>Розвиток людського капіталу</i> через забезпечення відповідності компетенцій	<i>Розвиток інформаційного капіталу</i> через використання інформаційних систем та технологій	<i>Розвиток організаційного капіталу</i> через процедури поширювання знань, серед співробітників
Контрольні значення збалансованих показників усіх складових	1. Матеріали візуального супроводження викладання основних фахових дисциплін (2018 рік). 2. Виконання вимог роботи з інформаційними системами КНУТД.		

\* Модульне середовище навчального процесу КНУТД

На основі даних табл. 3 здійснене узагальнення отриманих показників діяльності кафедри, які зведено до табл. 4. Дані цієї таблиці (23 показники) дають можливість

отримати цілісне уявлення про поставлені завдання перед завідувачем та науково-педагогічними працівниками кафедри.

Повна стратегічна карта, крім розглянутих вище показників, повинна включати показники інших внутрішніх бізнес-процесів, в яких бере участь кафедра: організаційно-виховного процесу (контроль успішності та компетентності студентів); соціально-виховного процесу (розвиток особистості та творчих здібностей студентів). В цілому кафедра може мати збалансовану систему показників в межах 15-25 (в протилежному випадку відбудеться розсіювання уваги, розпорошення ресурсів, зусиль тощо [21]). Ці показники за змістом є кількісними і слугують для розробки річних планів роботи кафедри. Зміна перших буде вимагати перегляду останніх.

Таблиця 4

**Збалансована система показників діяльності кафедри**

Види робіт	Контрольні значення показників діяльності кафедри
Загально-організаційна робота	1.1. Позитивна динаміка чисельності студентів за заочно-дистанційною формою навчання (не менше 10% на рік). 1.2. Позитивна динаміка чисельності студентів, що працевлаштувались за фахом після закінчення університету. 1.3. Кількість студентів, що навчаються за рекомендаціями інших здобувачів, після закінчення коледжів за спеціальністю кафедри, за цільовим направленням підприємств (установ) (не менше 10 осіб в групі на денній формі навчання). 2.1. Участь у конкурсах на отримання державного фінансування наукових досліджень кафедри, на отримання грантів тощо. 2.2. Абсолютна участь викладачів та студентів-магістрів у конференціях, що проводяться на базі кафедри (університету) та позитивна динаміка приймання участі у зовнішніх конференціях. 2.3. Позитивна динаміка публікацій викладачів в закордонних наукових виданнях, що включені до міжнародних науково метричних баз даних. 3. Використання можливостей МСНП КНУТД, електронного журналу відвідування занять і оцінювання знань студентів КНУТД.
Навчальна робота	4.1. Оцінка навчально-методичного забезпечення дисциплін вище 4,0 бали (для заочно-дистанційної форми навчання вище 4,5 бали). 4.2. Проведення викладачами кафедри аудиторних занять за розкладом та консультацій згідно графіків – в середньому 4-6 годин на тиждень. 4.3. Навчання за індивідуальним графіком студентів, які працюють за фахом та мають за результатами останнього підсумкового контролю середній бал 70-75. 4.4. Наявність власних баз виробничої підготовки у кількості 5-7 підприємств. 4.5. Проведення платних курсів за фаховими напрямками – 12 осіб на рік. 4.6. Використання візуального супроводження викладання основних фахових дисциплін (2018 рік).
Наукова робота	5.1. Кількість публікацій наукових статей – 1-2 на рік (обсягом 0,5 др. арк.) у фахових виданнях, у т. ч. у співавторстві. Для співробітників з науковим ступеням доктора наук – 1 стаття у виданнях, що включенні до міжнародної науково метричної бази даних Scopus.

Продовження таблиці 4

	<p>5.2. Виконання календарного графіку та індивідуальних планів за держбюджетною тематикою. Подання та захист заключного звіту.</p> <p>5.3. Розподіл студентів денної форми навчання між викладачами кафедри для написання курсових робіт, керівництва практикою, участі у конференціях – 2-3 студента (III та IV курс бакалаврату) та 1-2 студента магістратури на одного доцента або професора кафедри.</p> <p>5.4. Організація та проведення інтернет-конференції спільно з іншими порідненими кафедрами КНУТД.</p> <p>5.5. Постійна робота наукового студентського гуртка на кафедрі згідно графіку.</p>
Розвиток і навчання персоналу	<p>6.1. Підвищення кваліфікації згідно графіку та за власною ініціативою з отриманням сертифікату державного зразка.</p> <p>6.2. Видання навчальних посібників (2017 рік) та методичного забезпечення за фаховими дисциплінами (відповідно плану видань щорічного).</p> <p>6.3. Виконання вимог роботи та використання бази даних студентів МНСП, а також електронного журналу відвідування занять і оцінювання знань студентів КНУТД, ЕДБО.</p>
	<p>7.1. Кількість осіб, що отримали науковий ступень та вчене звання.</p> <p>7.2. Кількість цитувань, зокрема в системі Scholar.google.</p>

Змістовний аналіз даних табл. 4 свідчить, що рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічного персоналу КНУТД ведеться практично за всіма вищезгаданими показниками [18]. Проте під час складання рейтингу у виконавців залишається можливість «набирати» години за рахунок кількісного виконання заходів, які для вирішення стратегічних завдань діяльності конкретної кафедри можуть мати посереднє значення. Тому за наявності повної стратегічної карти кафедри та відповідного річного плану її діяльності доцільним вбачається такий порядок розробки та оцінки виконання річних індивідуальних планів роботи науково-педагогічних працівників:

– види та обсяги робіт в річному індивідуальному плані роботи науково-педагогічних працівників кафедри доцільно визначати відповідно до річного плану роботи кафедри, який має бути сформований, як вже зазначалось, з урахуванням показників її стратегічних карт (табл. 4). Такі плани мають бути затвердженими на рівні факультету з подальшим розглядом на засіданнях Вченої ради факультету та Вченої ради університету. Відповідальність за розробку таких планів має бути покладена на завідувача відповідної кафедри;

– визначення трудомісткості робіт за річним планом роботи кафедри доцільно визначати на рівні встановлених норм часу, але при цьому враховувати специфіку перебігу внутрішніх процесів та вимог до компетенцій персоналу. У зв'язку з цим керівник конкретної кафедри може в межах своєї повноважень вносити **обґрунтовані корективи** у визначення трудомісткості роботи (як в сторону збільшення, так і зменшення);

– загальна трудомісткість робіт одного працівника на рік не має перевищувати норми чинного законодавства – N ( $\pm 10\%$ ); загальна трудомісткість робіт всіх

співробітників підрозділу повинна відповідати такій формулі:  $N (\pm 10\%) * \text{Кількість штатних одиниць}$ ;

– принципи розподілу всіх видів робіт, що виконуються науково-педагогічними працівниками кафедр має співпаде з принципами розподілу навчального навантаження (компетенції, досвід, особисті преференції, пропорційність, прозорість); відповідальність за організацію такого розподілу має бути покладена на завідувача кафедри, який здійснює поточний контроль та регулювання виконання робіт співробітниками з метою вирішення стратегічних завдань кафедри як структурного підрозділу університету;

– в основу річного звіту кафедри повинно бути покладено оцінку виконання показників річного плану кафедри та річних індивідуальних планів роботи викладачів кафедри; виконання плану зараховується на рівні 95% (як виняток, за різних обставин не нижче 90%) та за процедурою планування не може перевищувати 110%. Невиконання плану призводить до позбавлення надбавок (премії) за напруженість роботи тощо, на термін який визначається в кожному окремому випадку індивідуально для кожного викладача.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Враховуючи зазначене слід констатувати, що практичне впровадження збалансованої системи показників на рівні ВНЗ сприятиме отриманню його структурним підрозділом (кафедрою) чітких орієнтирів задля досягнення стратегічних цілей діяльності вишу. У загальному підсумку використання цієї системи сприятиме збалансуванню витратної і дохідної частин бюджетів ВНЗ, підвищенню ефективності його діяльності та конкурентоспроможності, сприятиме нарощуванню інтелектуального капіталу ВНЗ, забезпеченню як їх економічної безпеки, так і держави та національної безпеки загалом.

Особливість використання концепції BSC в управлінні вітчизняним ВНЗ, зокрема КНУТД як бюджетної установи, пов'язана певною мірою з відсутністю розвинутого підприємницького середовища, жорстким регулюванням окремих показників фінансової та внутрішньої складової стратегії з боку контролюючих органів. В широкому розумінні протиріччя полягає в тому, що держава вимагає такі параметри внутрішніх процесів, на повне дотримання та повноцінне виконання яких бюджетні заклади освіти і науки фінансування не отримують.

«Де юре» відповідні зміни відбулися із введенням в дію Закону України «Про вищу освіту» (в редакції від 01.07.2014 року) [19], Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» (в редакції від 26.11.2015 року) [22] та інших, але «де факто» на створення дієвого механізму реалізації принципів автономії та підприємництва у сфері освіти і науки потрібен час. Тому у подальших дослідженнях логічним вбачається відображення позабюджетних джерел фінансування як основного напрямку фінансової складової стратегії розвитку ВНЗ з відповідним вибудовуванням внутрішніх процесів та перспективою нарощуванням інтелектуального капіталу.

Зокрема, для проведення подальших дослідження доцільним вбачається визначення кореляційних зв'язків між стратегічними показниками діяльності університету та контрольними значеннями показників діяльності його структурних підрозділів з перспективою побудови прогнозу розвитку вищого навчального закладу.

### Література

1. Kaplan R.S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System [Текст] / R.S. Kaplan and D.P. Norton // Harvard Business Review. – 1996. – January–February. – P. 75–85.
2. Kaplan R.S., Norton D.P. The Strategy Focused Organization [Текст] / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston : HBS Press, 2001.
3. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
5. Каплан Р. Організація, орієнтована на стратегію. Як у новому бізнес-середовищі процвітають банки, які застосовують збалансовану систему показників [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олімп-Бізнес, 2004. – 416 с.
6. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. – 512 с.
7. Збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard>
8. Редченко К. І. Вплив теорії зацікавлених сторін на управлінський облік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Редченко К. І. Вплив теорії зацікавлених сторін на управлінський облік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/econpr\\_2008\\_4\\_9.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/econpr_2008_4_9.pdf).
9. Составляющие ССП [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.scorecard.ru/asp/article/12>.
10. Мартинюк В.П. Економічна безпека вищих навчальних закладів в Україні: передумови оцінювання. Економіка Менеджмент Підприємництво. 2013. – №25(II) / В.П. Мартинюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eme.ucoz.ua/pdf/252/24.pdf>.
11. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України / Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MetodichniRekomendatsii>.
12. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19.06.2003 № 964-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/964-15>
13. Белоусова І. А. Економічна безпека як стратегічна складова національної безпеки України / І.А. Белоусова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://soskin.info/ea/2010/5-6/201036zmist.html>.
14. Кириченко О. А. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія [Текст] / О. А. Кириченко, В. С. Сідак, С. М. Лаптев та ін. – К. : УЕП «Крок», 2008. – 401 с.

15. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України. – К.: НІСД, 2013. – 71 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.niss.gov.ua/public/File/2013\\_table/1029\\_dok.pdf](http://www.niss.gov.ua/public/File/2013_table/1029_dok.pdf).
16. Статут Київського національного університету технологій та дизайну [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://knutd.com.ua/files/dostupdopi/statut\\_06.04.2015.pdf](http://knutd.com.ua/files/dostupdopi/statut_06.04.2015.pdf).
17. Стратегія розвитку КНУТД на період 2014-2017 роки [Текст] / Уклад. І. А. Ігнат'єва, В. В. Каплун, В. В. Чабан та ін. За ред. І. М. Грищенка. – К.: КНУТД, 2014. – 16 с.
18. Положення про рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників університету (зі змінами затвердженими Вченою радою КНУТД від 24.06.15 р.).
19. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
20. Президент підписав закон про вищу освіту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.bbc.com/ukrainian/news\\_in\\_brief/2014/08/140801\\_vs\\_poroshenko\\_higher\\_educationlaw.shtml](http://www.bbc.com/ukrainian/news_in_brief/2014/08/140801_vs_poroshenko_higher_educationlaw.shtml).
21. Збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard>.
22. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/848-19>.



УДК 330.341.1:378.4(477-25)

**Ірина Е. Новікова, Олександр Р. Бедюх, Марина В. Зенова**

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

**РОЗВИТОК СИСТЕМИ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ У КИЇВСЬКОМУ  
НАЦІОНАЛЬНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА В  
КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

*У статті розглянуто практичні заходи з розвитку та адміністративні шляхи управління системою трансферу технологій у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка в контексті євроінтеграції. Висвітлено основні результати науково-дослідної частини в плані популяризації та комерціалізації створеної науково-технічної продукції, а також останні досягнення, що отримані в процесі співробітництва з Консорціумом EEN-Ukraine. Велику увагу приділено перспективі реалізації в Україні програми ЄС COSME, що направлена на євроінтеграцію й підтримку конкурентоспроможності малих та середніх підприємств, а також дозволяє знайти європейських партнерів для розвитку інноваційних продуктів та послуг. Запропоновано рекомендації щодо імплементації європейських основ управління технологічним трансфером у вітчизняну практику.*

**Ключові слова:** науково-технічна продукція; трансфер технологій; Enterprise Europe Network; COSME; комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності.

**Ірина Э. Новикова, Александр Р. Бедюх, Марина В. Зенова**

*Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко*

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ В КИЕВСКОМ  
НАЦИОНАЛЬНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ ИМЕНИ ТАРАСА ШЕВЧЕНКО В  
КОНТЕКСТЕ ЕВРОИНТЕГРАЦИИ**

*В статье рассмотрены практические мероприятия по развитию и административные пути управления системой трансфера технологий в Киевском национальном университете имени Тараса Шевченко в контексте евроинтеграции. Отражены основные результаты научно-исследовательской компоненты в плане популяризации и коммерциализации созданной научно-технической продукции, а также последние достижения, которые получены в процессе сотрудничества с Консорциумом EEN-Ukraine. Большое внимание уделено перспективе реализации в Украине программы ЕС COSME, которая направлена на евроинтеграцию и поддержку конкурентоспособности малых и средних предприятий, а также позволяет найти европейских партнеров для развития инновационных продуктов и услуг. Предложены рекомендации относительно имплементации европейских основ управления технологическим трансфером в отечественную практику.*

**Ключевые слова:** научно-техническая продукция; трансфер технологий; Enterprise Europe Network, COSME; коммерциализация объектов интеллектуальной собственности.

Iryna E. Novikova, Olexander R. Bediukh, Maryna V. Zenova

*Taras Shevchenko Kyiv National University*

**TECHNOLOGY TRANSFER SYSTEM DEVELOPMENT AT TARAS SHEVCHENKO KYIV NATIONAL UNIVERSITY IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION**

*The paper analyzes the development activities held and administrative instruments for technology transfer system management at Taras Shevchenko Kyiv National University in the context of European integration. Key research findings on popularization and commercialization of high-tech products are presented along with the latest R&D outcomes obtained within the framework of EEN-Ukraine Consortium. A special emphasis is made on the prospects of EC COSME programme implementation in Ukraine, aimed at enhancing European integration and support for small and medium-sized enterprises competitiveness, as well as assisting in finding European partners for developing innovative products and services. Recommendations are offered as to the implementation of European principles of technology transfer management into the Ukrainian business practice.*

**Keywords:** *high-tech product; technology transfer; Enterprise Europe Network; COSME; commercialization of intellectual property objects.*

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями** Європейський вибір України актуалізував необхідність підтримки інтенсивного інноваційного розвитку, що має у найближчій перспективі стати критично необхідним імперативом економічного зростання з відповідною інституціональною структурою. Складні геополітичні виклики, що постали перед нашою державою обумовили завдання якнайшвидшого формування економіки інноваційного типу, посилення обороноздатності та інтеграції в європейський економічний простір, що є можливими лише за умови побудови ефективної національної інноваційної системи, інтенсивного використання й відтворення науково-технічного потенціалу та як наслідок – підвищення конкурентоспроможності України на світовому рівні. Адже ступінь еквівалентної участі у зовнішньоекономічному обміні значною мірою впливає на соціально-економічний розвиток країни, на її економічне та політичне становище на світовій арені, на добробут та можливості особистісної реалізації. Наразі технологічний фактор постає одним із визначальних чинників економічного зростання, а ефективність здійснення інноваційного процесу визначається ефективністю його основного інструменту – трансфером технологій.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі** українських вчених показав, що незважаючи на наявність наукових праць з проблематики трансферу технологій, питанню розвитку та управління системи технологічного трансферу в Україні приділено недостатньо уваги. У зв'язку з цим досі не визначено стан науково-інноваційного потенціалу України та немає єдиного підходу щодо методів управління інноваційним розвитком в університетах та наукових установах. Відсутнє належне наукове осмислення процесу комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності та механізму його реалізації в науково-дослідній діяльності.

**Невирішені частини дослідження** Динамічні зміни, що відбуваються протягом кількох останніх років в нашій країні, посилення конкурентної боротьби на глобальному

ринку наукоємної продукції та гостра необхідність швидкої та ефективної модернізації економіки України актуалізують розгляд проблем управління національною системою трансферу технологій, визначають необхідність інтеграції системи вітчизняної науки у європейський науковий простір та, відповідно, вимагають перетворення нових знань у нові технології, предмети чи послуги. У практичній площині формування національної системи трансферу технологій потребує створення відповідного методичного забезпечення оцінювання перспектив комерціалізації інновацій, визначення пріоритетів науково-дослідницької роботи вітчизняних вищих навчальних закладів (ВНЗ) та науково-дослідних установ (НДУ), яке б на відміну від існуючого інструментарію надало можливість врахувати довгострокові тенденції науково-технічного розвитку за секторами економіки України та глобальний попит на певні інновації. Системне впровадження інновацій за пріоритетними напрямками надасть змогу сформувати збалансовану національну стратегію інноваційного розвитку економіки України, реалізація якої має забезпечити стійкі конкурентні переваги вітчизняним високотехнологічним підприємствам та науково-дослідним установам на глобальному ринку наукоємної продукції.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування** У сучасному розумінні сутність міжнародного трансферу технологій розглядається як інструмент інтеграції новітніх технологій у міжнародний ринковий простір на комерційній основі. У цьому контексті особливо актуальною видається розгляд проблеми ролі і місця університетів у процесі розробки та комерціалізації національних досліджень, а також передачі напрацьованих інновацій промисловому сектору. Це питання взаємопов'язане з питанням економічного та технологічного розвитку ВНЗ та НДУ і, наразі, зумовлює активізацію налагодження продуктивних партнерських відносин з державним та приватним виробничим інфраструктурним комплексом.

Однією з основних проблем, що постають на шляху втілення комплексу завдань стосовно популяризації вітчизняних інноваційних розробок, винаходів та ноу-хау є мізерний попит на науково-технічні новинки з боку приватного та державного сектору, що зумовлений відсутністю дієвого стимулюючого механізму просування інновацій у виробництво та недосконалістю інфраструктури управління інноваційним розвитком. Нестабільність, кризи та недофінансування галузі за період незалежності України призвели до того, що наша держава практично втратила свої світові позиції в інноваційній сфері. Наразі частка України у світовому обсязі торгівлі наукоємною продукцією становить лише близько 0,1%, тоді як США належить 36% [1]. У 2015 р. всесвітньому рейтингу найінноваційніших економік світу - Bloomberg Innovation Index, Україна посіла 41 місце [2]. За розміром витрат частки ВВП на високотехнологічне виробництво лідирує Південна Корея, далі Німеччина, Швеція, Японія, та Швейцарія. Сполучені Штати займають всього лише 8-е місце у списку, а Китай, який більшість технологій просто копіює – 21-ше. В той же час дані ЮНЕСКО свідчать про те, що частка радянської України у світовому інженерно-науковому потенціалі становила майже 7%. Це був лідер по кількості запатентованих винаходів, що склали майже 40% від загальної кількості всіх союзних патентів.

Останнім часом розрив між створенням новітньої технології та її впровадженням у промисловість почав скорочуватися. Однак слабка взаємодія науки та вітчизняного «скороспілого» бізнесу гальмує можливість застосування стратегії нарощення інноваційного потенціалу в пріоритетних напрямках НТП та процес комерціалізації перспективних наукових розробок. Активізація інноваційної діяльності та розвиток системи трансферу технологій є однією з основних умов виживання на ринку.

З іншого боку, як свідчать провідні фахівці у цій сфері, нарощення позицій України у міжнародному технологічному трансфері має й певні ризики. Адже попри безперечні переваги від просування вітчизняних наукових здобутків у світ, зокрема залучення закордонних інвестицій у розвиток науково-дослідної галузі, існує й небезпека відчуження інтелектуальної власності. «Образно кажучи, можна продавати рибу, а можна – вудку. Але якщо продаси вудку (тобто технологію), то завтра вже не зможеш продавати рибу (науково-технічну продукцію – далі НТП)» [3]. У цьому плані керівниками ВНЗ, НДУ та державними чиновниками, які відповідають за розвиток науки багато уваги має приділятися захисту результатів наукових досліджень, зокрема належному патентуванню винаходів, що представляють комерційний інтерес.

1. *Удосконалення структури трансферу технологій в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка (далі – Університет) в 2015-2016 рр.* У провідному дослідницькому Університеті України розвитком системи трансферу технологій опікується науково-дослідна частина (НДЧ). У 2016 році основні функції управління питаннями трансферу технологій були передані патентно-ліцензійному відділу, який є структурним підрозділом НДЧ. Особовий склад цього відділу було суттєво зміцнений за рахунок прийняття на роботу кількох нових спеціалістів.

У цьому зв'язку з 1 березня 2016 р. в Університеті почав реалізовуватися новий науково-дослідний прикладний проект «Розробка методів керування системою трансферу технологій». В рамках його реалізації буде розглянуто фундаментальні, прикладні та методичні засади формування та управління системою трансферу технологій в Україні, особливу увагу буде приділено методикам комерціалізації науково-дослідних розробок. Планується розробити підходи щодо удосконалення системи управління технологічного трансферу, втілення яких уможливить формування стійких конкурентних переваг продукції науково-дослідної діяльності вітчизняних ВНЗ та НДУ. Проект є результатом співробітництва Київського національного університету імені Тараса Шевченка з Корпорацією «Науковий парк Київський університет імені Тараса Шевченка» та Консорціумом EEN-Ukraine.

2. *Трансфер технологій в Університеті: основні результати за 2015 рік* Принципами організації системи трансферу технологій в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка, що функціонує як університетський офіс мережі NTTN (Національна мережа трансферу технологій) для роботи з українським ринком та як офіс офіційного учасника Консорціуму EEN-Ukraine для роботи з зовнішніми, перш за все Європейським, ринками технологій: злагоджена взаємодія між відповідними управлінськими ланками; взаємна довіра учасників процесу, що передбачає сумлінне виконання функціонального навантаження; формування партнерського духу у контексті співпраці з Корпорацією, Консорціумом, приватним сектором економіки та державою;

свобода публікації результатів наукових досліджень тощо. Метою діяльності системи технологічного трансферу в Університеті є створення вітчизняного сегменту міжнародної інформаційно-комунікаційної системи трансферу технологій, отримання від мережі NTTN інструментів просування на внутрішній ринок технологій результатів науково-технічних розробок, нарощення експортного потенціалу України. Контроль за діяльністю даного напрямку роботи в Університеті здійснює проректор з наукової роботи.

2.1. Оновлення та розширення бази даних пропозицій. Першим завданням процесу комерціалізації створеної науково-технічної продукції (НТП) є наповнення та удосконалення роботи бази даних пропозицій, які мають комерційний потенціал, а також встановлення ділових зв'язків з потенційними партнерами та інвесторами.

У результаті виконання співробітниками Університету бюджетних та комерційних науково-дослідних тем й, як наслідок, отримання нових наукових результатів, ця база даних постійно розширюється та доповнюється. Наприкінці 2015 р. вона містила 113 науково-практичних проекти. Всі вони поступово будуть адаптовані до вимог Європейської мережі підприємств (Enterprise Europe Network – EEN) та підготовлені для друкованого видання, у якому усі заявлені пропозиції представлені за 6 науковими напрямками: біотехнології, енергетика, екологія, інформаційні та комунікаційні технології, нанотехнології та нові матеріали, соціально важливі та промислові пропозиції. В електронному вигляді розробки (інноваційні пропозиції) розміщені на сайті наукової частини Університету за адресою: <http://dsr.univ.kiev.ua/projects/services/index.php>

Крім бази технологічних проектів створюється й база науково-технічних послуг, що можуть надаватися співробітниками та лабораторіями Університету.

2.2. Участь у роботі Консорціуму EEN-Ukraine. З червня 2011 р. Університет є членом Консорціуму EEN – Україна й в рамках цієї співпраці представляє кращі українські інноваційні розробки в мережі EEN. Наразі до складу Консорціуму входять: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Київський центр інвестицій та розвитку, Інститут фізики НАН України, Торгово-промислова палата України, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, ТОВ «Нова інвестиційна корпорація», Міністерство закордонних справ України, Громадське об'єднання «Споживач», Дніпропетровськ.

Станом на листопад 2015 р. в мережі EEN Університет представив уже 32 пропозиції, серед яких 21 власна (18 технологічних і 3 бізнесові) та 11 від інших НВЗ та інститутів НАН України, що становить близько половини пропозицій, представлених в мережі EEN. По 12-ти розміщених в мережі пропозицій відбулися контакти з підприємствами членами EEN.

Крім того протягом 2015 р. представниками НДЧ було проведено навчальні семінари з питань інтелектуальної власності, трансферу технологій та співпраці з EEN на всіх природничих факультетах та інститутах Університету.

2.3. Співробітництво з COSME. Наразі за ініціативи Міністерства закордонних справ України та участі Міністерства економічного розвитку і торгівлі України Консорціум розпочав роботу в рамках програми Європейського союзу, що направлена на євроінтеграцію та підтримку конкурентоспроможності малих та середніх підприємств, а також на розвиток міжнародної торгівлі – Competitiveness of Enterprises and Small and

Medium-sized Enterprises (COSME). В рамках виграного у 2015 р. гранту «EEN-Ukraine», після підписання відповідної угоди ця програма діятиме й в Україні. Фінансування проекту відбуватиметься через Європейську комісію.

У контексті підтримки реалізації такого потужного перспективного проекту представниками Київського національного університету імені Тараса Шевченка було взято активну участь у підготовці та проведенні Першого українського форуму «Інструменти фінансової та технічної підтримки малого та середнього бізнесу», що відбувся 18 лютого 2016 р в Торгово-промисловій палаті України.

Це перший в Україні масштабний публічний захід, на якому було зібрано представників міжнародних організацій, що працюють в Україні та надають допомогу українському малому та середньому бізнесу, а також більше 300 малих та середніх підприємств. Учасників вітали Президент Торгово-промислової палати України – Геннадій Чижиков та Заступник голови Представництва Європейського Союзу в Україні – Томас Фреллесен.

Одним із ключових питань форуму було обговорення інструментів, які надає Європейський Союз Україні для розвитку малого та середнього бізнесу. Велика увага була приділена програмі ЄС COSME, яка дозволяє знайти європейських партнерів для розвитку інноваційних продуктів та послуг.

Доповідачі від Університету висвітлювали інформацію на презентаційній секції мережі EEN. Також, під час форуму було проведено переговори стосовно співпраці з вітчизняними урядовими організаціями та міжнародними компаніями, зокрема з: Олександром Галущенком - керівником регіонального контактного пункту Horizon 2020 «Безпека харчування, стале сільське господарство, морські дослідження та біоекономіка», Дмитром Письмаком – головою Наглядової ради голів державних адміністрацій та з Жаном Бахом – директором компанії «Kuttner» (Німеччина). Надалі захід матиме щорічний характер.

2.4. Участь в бізнес-семінарах, конференціях та виставках. Дієвим каналом трансферу технологій є публікації у засобах масової інформації та спеціалізованих науково-професійних журналах, підготовка й оприлюднення аналітичних досліджень та нормативних документів, організація й проведення міжнародних тематичних науково-практичних конференцій, симпозіумів, форумів, виставок тощо. Такі методи трансферу технологій є неофіційними і відносяться до безоплатних форм передачі технологій, що передбачають налагодження партнерських зв'язків. Цьому також сприяє: закордонне стажування вчених і висококваліфікованих працівників у підприємствах та науково-дослідних установах; обмін ліцензіями і технічною інформацією на паритетних основах; створення фірм венчурного типу, зокрема наукових парків; відкриття закордонних маркетингових підрозділів корпорацій; міграція провідних дослідників та спеціалістів тощо.

У контексті популяризації можливостей EEN у 2015 р. було представлено ряд доповідей на міжнародних заходах присвячених комерціалізації наукових досліджень, проблемам управління інтелектуальною власністю, інструментам взаємодії з Європейськими проектами та адмініструванню системи трансферу технологій.

Зокрема, 27 листопада 2015 р. у Торгово-промисловій палаті України відбувся навчальний семінар-тренінг з EEN. Організатор семінару – Консорціум EEN-Ukraine. Після семінару було проведено зустріч представників Консорціуму із представником Єврокомісії – Доротою Пшилудскою, яка наголосила, що Єврокомісія цілком задоволена діяльністю Консорціуму EEN-Ukraine та ефективністю його партнерського співробітництва.

У 2015 р. Університет взяв участь у роботі двох виставок, а саме у:

1) Міжнародному екологічному форумі «Довкілля для України», що відбувся 23-24 квітня і на якому Університет представив 28 власних розробок. Під час заходу із представниками Міністерства екології та природних ресурсів України узгодили проведення наради з питань співпраці по виявленню та підтримці найбільш перспективних розробок Університету екологічного напрямку. Наряду, на якій домовилися щодо співпраці окремих Департаментів Міністерства з представниками кількох провідних підрозділів Університету, було проведено у червні 2015 р.

2) XII Міжнародній спеціалізованій виставці «Зброя та безпека – 2015». Робота виставки проходила з 22 по 25 вересня. В режимі слайд-шоу були представлені 19 розробок Університету подвійного призначення. В рамках виставки за участю Міністерства освіти і науки України відбувся інформаційно-комунікативний захід «Перспективи науково-технологічного забезпечення оборонно-промислового комплексу України» на якому було зроблено доповіді по 13 розробкам Університету. Під час роботи виставки відбулися численні зустрічі з представниками як українських виробників озброєнь та воєнної техніки, так і наукових установ та вищих навчальних закладів. Зокрема відбулися переговори з представниками ДК «Укроборонпром», де обговорювалися питання співпраці.

2.5. Підписання догорів про співпрацю. 25 лютого КНУ імені Тараса Шевченка, в особі ректора Леоніда Губерського, та Державний концерн «Укроборонпром», в особі генерального директора Романа Романова, підписали Меморандум про партнерство та співробітництво. Серед іншого метою Меморандуму є консолідація зусиль, спрямованих на: вирішення проблем інноваційного розвитку науково-технічного потенціалу підприємств оборонно-промислового комплексу України (ОПК); забезпечення підприємств ОПК найкраще підготовленими в Університеті кадрами; максимально ефективне використання ОПК освітніх та наукових можливостей КНУ; науково-технічний та виробничий потенціал Концерну в процесі підготовки Університетом відповідних спеціалістів.

Задля досягнення мети цього Меморандуму передбачається: спільна участь у Державних програмах, спрямованих на розвиток підприємств ОПК; стажування та навчальна практика студентів Університету на базі Концерну та його підприємств; залучення фахівців Концерну до визначення тематики та подальшого захисту курсових та дипломних робіт, що викликають інтерес Концерну; впровадження іменних стипендій та грантів з метою заохочення студентів тощо.

У ході підписання документу ректор КНУ Леонід Губерський наголосив, що університет давно бере участь у науковій підтримці оборонних проектів, а також у потужній волонтерській діяльності. Тим часом колектив Університету прагне зайняти

свою нішу для максимального використання його можливостей у сфері оборони країни, і майбутня співпраця з Концерном дає йому таку можливість.

Пряма зацікавленість керівництва «Укроборонпрому» ідеями та інноваційними напрацюваннями інтелектуальної спільноти Університету додатково підкреслює важливість університетської науково-дослідної бази та необхідність перспективи її розвитку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень** Отже, система трансферу технологій в Університеті динамічно розвивається. Постійно проводиться кропітка робота щодо: удосконалення структури управління; адаптації наявних розробок до вимог Європейського союзу; розширення співпраці з Європейськими структурами та мережами трансферу технологій; оволодіння кращим національним та міжнародним досвідом комерціалізації наукових досліджень.

Однак, слід акцентувати увагу на тому, що науково-дослідна робота є технологічною діяльністю, а тому процес управління системою трансферу технологій повинен охоплювати не тільки дослідницький етап, а й кон'юнктурне дослідження ринку, його аналіз та прогнозування попиту на певні розробки та винаходи, а також чітко визначати майнові права на інтелектуальні здобутки. З метою реалізації відповідних завдань потрібно значно розширити функціональне навантаження вітчизняного інституту трансферу, зокрема розширити перелік послуг, що в найближчій перспективі надаватимуться відповідними структурними підрозділами Університету, а саме: трансферно-супровідну (здійснення трансферу інновацій та технологічно місткої інноваційної продукції та його документаційний супровід); консультаційно-просвітницьку – підвищення рівня знань бізнес-середовища про можливості вітчизняних технологічних розробок та винаходів; інформаційну (оперативне забезпечення відповідною інформацією учасників системи); маркетингову (маркетингове забезпечення результатів дослідницької діяльності); експертну (експертне забезпечення інноваційних проєктів); комерціалізаційну (оцінка та впровадження інновацій у промислове виробництво); патентно-правову.

### Література

- 1) Архієреєв С.І. Розвиток трансферу технологій як необхідна передумова інтеграції України у світову економіку [Електронний ресурс] / С.І. Архієреєв, Т.В. Тарасенко. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/Oktober/7.htm>.
- 2) Jamrisko M. These Are the World's Most Innovative Economies [Електронний ресурс] / Michelle Jamrisko // Benchmark. - January 19. - 2016. – Режим доступу: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-01-19/these-are-the-world-s-most-innovative-economies>.
- 3) Суржик Л. "Один із головних чинників, який призвів до нинішнього стану справ у НАНУ, — вік..." [Електронний ресурс] / Лідія Суржик // Дзеркало тижня. – Режим доступу: <http://gazeta.dt.ua/science/odin-iz-golovnih-chinnikov-yakiy-prizviv-do-ninishnogo-stanu-sprav-u-nanu-vik-.html>.



УДК 378.68: 004.85

Галина П. Плисенко

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**МОНИТОРИНГ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ  
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАТИВНОЇ СИСТЕМИ  
РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ**

*У статті запропоновано теоретико-методологічне обґрунтування забезпечення моніторингу якості вищої освіти із застосуванням інформаційних технологій. Досліджено роль сучасних інформаційних технологій у проведенні моніторингу якості вищої освіти. Виявлено і теоретично оцінено вплив моніторингу якості вищої освіти на інтегративну систему реалізації конкурентних переваг.*

***Ключові слова:** вища освіта; вищий навчальний заклад; моніторинг; конкурентні переваги; інформаційні технології.*

Галина П. Плысенко

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**МОНИТОРИНГ КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ  
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КОНТЕКСТЕ ИНТЕГРАТИВНОЙ  
СИСТЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ: ТЕОРЕТИКО-  
МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

*В статье предложено теоретико-методологическое обоснование обеспечения мониторинга качества высшего образования с применением информационных технологий. Исследована роль современных информационных технологий в проведении мониторинга качества высшего образования. Выведено и теоретически оценено влияние мониторинга качества высшего образования на интегративную систему реализации конкурентных преимуществ.*

***Ключевые слова:** высшее образование; высшее учебное заведение; мониторинг; конкурентные преимущества; информационные технологии.*

Halyna P. Plysenko

*Kyiv National University of Technology and Design*

**USE OF INFORMATION TECHNOLOGY IN MONITORING THE QUALITY OF  
HIGHER EDUCATION UNDER INTEGRATIVE SYSTEM OF COMPETITIVE  
ADVANTAGES APPLICATION:  
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS**

*The paper suggests theoretical and methodological substantiation for providing monitoring of the quality of higher education through the use of information technology. The role of modern information technologies in higher education quality monitoring has been explored. An effect from monitoring the higher education quality on the integrative system of competitive advantages application is revealed and theoretically evaluated.*

***Keywords:** higher education; higher education institution; monitoring; competitive advantages; information technology.*

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичним завданнями.** Сучасний період розвитку суспільства характеризується суттєвим впливом на нього інформаційних технологій, які проникають в усі сфери людської діяльності, забезпечують поширення інформаційних потоків в суспільстві, утворюючи глобальний інформаційний простір. Невід'ємною і важливою частиною цих процесів є комп'ютеризація освіти [5]. *Освіта є найважливішою сферою соціального життя. Саме освіта формує інтелектуальний, культурний, духовний стан суспільства. Зміст освіти та її спрямованість відображають освітні програми та стандарти. Якість освіти можна розглядати з різних позицій. Розкривати дане поняття слід із позицій системного підходу, який прийнято при розробці системи менеджменту якості освіти з метою підвищення рівня задоволеності споживачів. Якість освіти – це затребуваність отриманих знань у конкретних умовах їх застосування для досягнення конкретної мети та підвищення рівня життя. Системний підхід означає неперервність управління, послідовність і взаємозв'язок окремих освітніх процесів, а також їх взаємодію. Система менеджменту якості освіти є інтегрованою. Вона орієнтована на сучасні інформаційні технології, використання досягнень теорії і практики менеджменту [16]. Нині в Україні відбувається реформування вищої освіти, орієнтованої на входження в світовий інформаційно–освітній простір.*

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Якість наданих освітніх послуг визначається таким результативним показником, як якість вищої освіти. Моніторинг якості вищої освіти із застосуванням сучасних інформаційних технологій дає можливість проаналізувати наявний стан та визначити основні проблеми. Моніторингу якості вищої освіти як напряму наукових досліджень присвячені роботи таких вчених, як М. Гончаренко [7], О. Ляшенко [9], І. Бабин [4], С. Раков [12], Л. Гриневич [8], О. Цюк [19], О. Сидоренко [14], І. Лікарчук [3], В. Биков [8], О. Удод [16], Л. Паращенко [11] та інші.

Мета статті. Мета дослідження – провести аналіз теоретико–методологічних основ моніторингу якості вищої освіти, виявити тенденції впливу сучасних інформаційних технологій у вищій освіті в контексті впливу на інтегративну систему реалізації конкурентних переваг.

**Невирішені частини дослідження** Здійснюючи моніторинг якості вищої освіти, органи державної влади та споживачі освітніх послуг, мають можливість отримати доступ до розгорнутої об'єктивної інформації стосовно питань, що їх цікавлять. Моніторинг системи вищої освіти забезпечує систематичне спостереження за станом і умовами здійснення освіти, контингентом студентів, навчальними досягненнями студентів, науково–педагогічною діяльністю ВНЗ, професійними досягненнями молодих фахівців. Інформаційну технологію визначають як процес, що використовує сукупність засобів і методів збору, обробки і передачі даних для отримання інформації нової якості про стан об'єкта, процесу або явища. Однією з головних умов проведення моніторингу якості вищої освіти є застосування інформаційних технологій. Тим самим це слугує основним чинником визначення інтегративної системи реалізації конкурентних переваг ВНЗ.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Нині якість вищої освіти є тим ядром, що може сприяти вирішенню практичних проблем суспільства. Якісна вища

освіта розглядається з позицій вимог суспільства в нових соціально–економічних умовах та з позицій розвитку особистості, визначення життєвого призначення за допомогою технологій навчання, методів контролю і оцінки результатів. Конкурентоспроможність окремого ВНЗ і всієї освітньої системи визначається якістю освіти. Отримані якісні знання дають змогу людині самостійно розпочати своє професійне життя, розвивати креативність, здатність до перенавчання, вміння працювати в команді, аналітичне мислення та здібності, комунікативні навички, толерантність, створення комфортних умов для забезпечення успішності в своєму професійному та кар'єрному зростанні. У зв'язку з цим якість вищої освіти необхідно розглядати як таке поняття, що відображає здатність освітньої системи забезпечувати досягнення поставлених у вищій освіті цілей і завдань, задовольняти потреби конкретної особистості в отриманні вищої освіти, забезпечувати відповідність запитам суспільства та економіки.

*Поняття «якість» в економічній літературі визначається як ступінь відповідності виробу встановленим стандартам і технічним умовам, що дозволяють задовольнити конкретну потребу у витратах, тобто якість відображає здатність виробу виконувати задану функцію. Якість як економічна категорія – це суспільна оцінка, що характеризує ступінь задоволення потреб у конкретних умовах споживання тієї сукупності властивостей, що явно виражені або потенційно закладені в товар [20, с. 610].*

*Міжнародна організація зі стандартизації визначає якість (стандарт ІСО - 8402) як сукупність властивостей і характеристик послуг, що надають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби. Цей стандарт увів такі поняття, як «забезпечення якості», «управління якістю», «спіраль якості» [10].*

Якість продукції (робіт, послуг) визначається такими поняттями, як «характеристика», «властивість» і «якість». Характеристика – це взаємозв'язок залежних і незалежних змінних, виражених у вигляді тексту, таблиці, математичної формули, графіка. Описується, як правило, функціонально. Властивість продукції є об'єктивною особливістю продукції, яка може виявлятися у процесі її створення, експлуатації або споживання. Якість продукції формується на всіх етапах її життєвого циклу, Властивість продукції виражається показниками якості, тобто кількісними характеристиками одного або декількох властивостей продукції, які є складовими якості і розглядаються стосовно певних умов її створення й експлуатації або споживання [17, с. 13].

Законом України «Про вищу освіту» [1], визначено якість вищої освіти, як рівень здобутих особою знань, умінь, навичок, інших компетентностей, що відображає її компетентність відповідно до стандартів вищої освіти. Цим же законом визначено стандарт вищої освіти – це сукупність вимог до змісту та результатів освітньої діяльності вищих навчальних закладів і наукових установ за кожним рівнем вищої освіти в межах кожної спеціальності. Система забезпечення якості вищої освіти в Україні складається із: системи забезпечення вищими навчальними закладами якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (система внутрішнього забезпечення якості); системи зовнішнього забезпечення якості освітньої діяльності вищих навчальних закладів та якості вищої освіти; системи забезпечення якості діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти і незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти.

Стандарти вищої освіти за кожною спеціальністю розробляє центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки з урахуванням пропозицій галузевих державних органів, до сфери управління яких належать вищі навчальні заклади, і галузевих об'єднань організацій роботодавців та затверджує їх за погодженням з Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти. Стандарти вищої освіти є основою оцінки якості вищої освіти та професійної підготовки, а також якості освітньої діяльності ВНЗ незалежно від їх типів, рівнів акредитації та форм навчання.

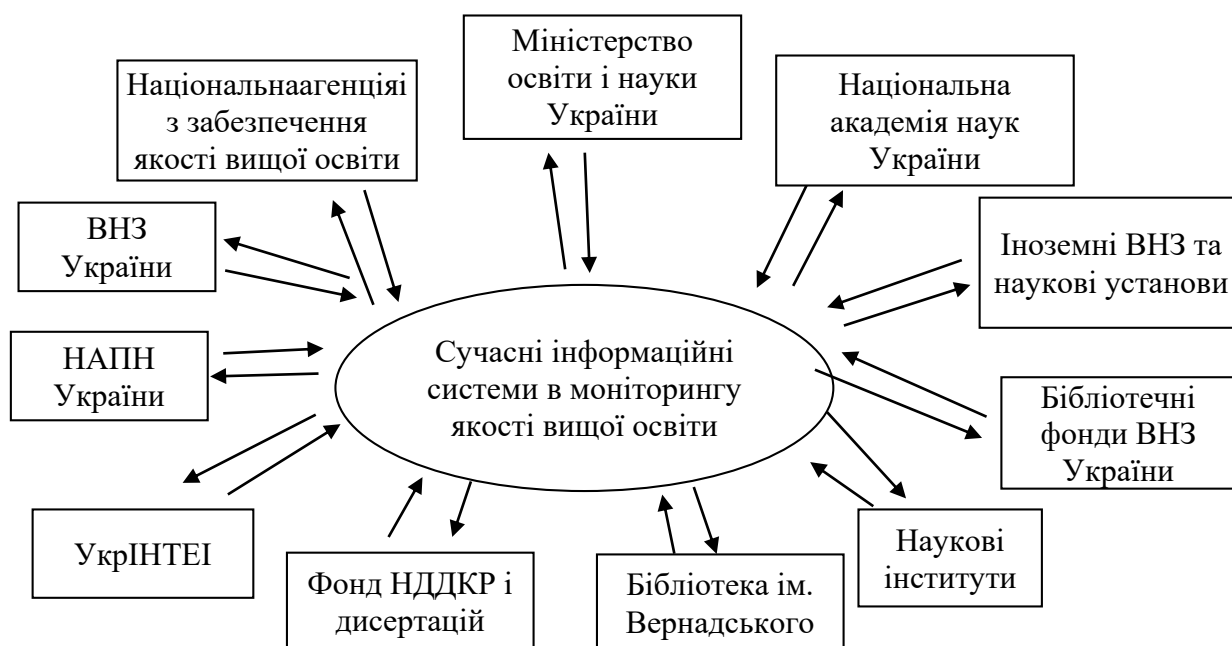
Важливе місце в забезпеченні якості вищої освіти посідає моніторинг. Моніторинг – від англ. monitoring «підслуховування» – постійне спостереження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або первісним припущенням. Може включати в себе комплекс засобів (наукових, технічних, організаційних та інших), які забезпечуватимуть здійсненню спостереженню (контролю) процесу. Моніторинг якості вищої освіти представляє собою комплекс проведених заходів, які спрямовані на визначення об'єкта дослідження і подальший аналіз, оцінка, порівняння отриманих результатів для виявлення певних закономірностей, тенденцій, змінних та їх динаміки [12].

Об'єктами моніторингу якості вищої освіти є: інформація про учасників освітнього процесу, зокрема, готовність до провадження певного виду діяльності, рівень задоволення потреби в освітніх послугах; процеси, що відбуваються у системі освіти, та характеристики її стану; результати навчальної діяльності; навчально-методичне, матеріально-технічне, нормативно-правове, кадрове забезпечення освітнього процесу [7].

Моніторинг якості вищої освіти визначає такі основні завдання як отримання об'єктивної інформації про якість вищої освіти, стан системи вищої освіти, а також прогнозування її розвитку; оцінювання стану системи вищої освіти відповідно до завдань державної політики в галузі вищої освіти; забезпечення органів державної влади статистичною та аналітичною інформацією про якість вищої освіти.

Основною метою моніторингу якості вищої освіти із застосуванням сучасних інформаційних технологій повинно бути забезпечення ефективного відображення стану вищої освіти, аналітичне узагальнення результатів діяльності ВНЗ, розробка прогнозу її забезпечення і розвитку (рис. 1).

Для оперативного виконання таких завдань застосовують сучасні інформаційні технології, полегшуючи процес збору та проведення аналізу інформації про стан системи вищої освіти; підготовки статистичної та аналітичної інформації про якість вищої освіти. Під інформаційною технологією розуміється процес, що використовує сукупність засобів і методів збору, обробки і передачі даних (первинної інформації) для отримання інформації нової якості про стан об'єкта, процесу або явища (інформаційного продукту) [13]. Генезис інформаційних технологій відбувався з другої половини XIX ст. «Ручна» інформаційна технологія (перо, чорнильниця, книга) і до сьогодні – «мережева технологія» (іноді її вважають частиною комп'ютерних технологій) [6]. Починають широко використовуватися в різноманітних галузях глобальні і локальні комп'ютерні мережі. Їй пророкують в найближчому майбутньому бурхливе зростання, обумовлений популярністю її засновника – глобальної комп'ютерної мережі Internet.



**Рис. 1. Інституційне інформаційне забезпечення моніторингу якості вищої освіти**  
*Джерело: узагальнено автором*

В останні роки термін «інформаційні технології» часто виступає синонімом терміну «комп'ютерні технології», так як всі інформаційні технології в даний час так чи інакше пов'язані із застосуванням комп'ютера. Однак, термін «інформаційні технології» набагато ширше і включає в себе «комп'ютерні технології» в якості складової. При цьому, інформаційні технології, засновані на використанні сучасних комп'ютерних і мережових засобів, утворюють термін «Сучасні інформаційні технології» [6].

Для проведення ефективного моніторингу якості вищої освіти необхідні певні перетворення системи освіти на базі використання сучасних інформаційних технологій. Інформаційні технології у вищій освіті повинні стати основою для вирішення поставлених завдань моніторингом якості вищої освіти. Нині набули широкого застосування наступні напрямки використання інформаційних технологій: комп'ютерні програми і навчальні системи, що представляють собою; системи на базі мультимедіа-технології, побудовані із застосуванням відеотехніки, накопичувачів на CD-ROM; інтелектуальні навчальні експертні системи, які спеціалізуються по конкретним областям застосування і мають практичне значення; інформаційні середовища на основі баз даних, що дозволяють здійснити як прямий, так і віддалений доступ до інформаційних ресурсів; телекомунікаційні системи, що реалізують електронну пошту, телеконференції і т. д. і дозволяють здійснити вихід в світові комунікаційні мережі; електронні бібліотеки як розподіленого, так і централізованого характеру, що дозволяють по-новому реалізувати доступ до світових інформаційних ресурсів; геоінформаційні системи, які базуються на технології об'єднання комп'ютерної картографії та систем управління базами даних; системи захисту інформації різної орієнтації (від несанкціонованого доступу при зберіганні, від спотворень при передачі, від підслуховування і т.д.).

Для сучасних ВНЗ притаманні риси ринкової економіки, де важливим фактором виступає конкуренція. Ключова роль конкуренції для функціонування ринкової економіки

вила визнана ще в XVIII в. Адамом Смітом в його знаменитому принципі «невидимої руки» [15]. А. Сміт звернув увагу на різницю між суб'єктивними прагненнями бізнесменів і об'єктивними результатами їх діяльності. А саме, кожен капіталіст прагне тільки до власної вигоди. Але обставини щоразу повертаються так, що переслідуючи власний інтерес, він одночасно реалізує і інтереси всього суспільства. Причому часто робить це більш ефективно і сумлінно, ніж якби спеціально ставив перед собою альтруїстичні цілі. Ринковою конкуренцією називається боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться фірмами на доступних їм сегментах ринку. Зі змістовної сторони вона, включає ряд важливих для розуміння моментів. Конкуренцію часто визначають як війну (або боротьбу) всіх проти всіх [12, с. 610].

На думку сучасного американського економіста П. Хайне «конкуренція» є прагнення якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідкісних благ. Конкуренція є тим механізмом, який встановлює ціну на рівні, за якого досягається ринкова рівновага і забезпечується оптимальний розподіл ресурсів і доходів.

Законом України «Про захист економічної конкуренції» трактується поняття конкуренції як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [2].

Конкуренція на ринку освітніх послуг сприяє підвищенню якості освітніх послуг, змушує ВНЗ постійно підвищувати науково–професійний рівень кадрового забезпечення, вдосконалювати технологію навчання, покращувати матеріально-технічну базу, розширювати асортимент пропонованих послуг тощо.

Сутність конкуренції знаходить свій прояв у найважливішій характеристиці – конкурентоспроможності. Нині конкурентоспроможність стає проблемою державної безпеки. Критерієм адаптації ВНЗ до нових ринкових умов господарювання є рівень конкурентоспроможності. Виникає необхідність дослідження взаємозв'язку між конкурентоспроможністю країни в цілому та ВНЗ або освітніми послугами. Основними проблемами у сфері визначення своєї конкурентоспроможності ВНЗ є: низький рівень інформаційного забезпечення, відсутність чітких цілей та завдань, інтуїтивний характер проведення оцінки, відсутність єдиної методологічної бази.

Конкурентоспроможність є синтезом багатьох економічних категорій. Як зазначається в науковій літературі, у широкому розумінні конкурентоспроможність – це зумовлена економічними, соціальними політичними чинниками позиція країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. За умов відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (підприємства) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн [18, с. 37]. Проблема підвищення конкурентоспроможності стосується практично всіх сторін суспільного життя. Загострення конкурентної боротьби ВНЗ змушує постійно вдосконалювати теоретико–методичні та практичні підходи до навчання з метою підвищення якості освітніх послуг.

Конкурентоспроможність визначається конкурентними перевагами. Конкурентні переваги ВНЗ – це ті характеристики, властивості освітніх послуг, які створюють для ВНЗ

певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці атрибути або характеристики можуть бути самими різними і відноситися як до базової послуги – здобуття вищої освіти, так і до додаткових послуг, які супроводжують базову. Конкурентна перевага може бути «зовнішньою» і «внутрішньою». «Зовнішня» конкурентна перевага – заснована на відмінних якостях освітньої послуги, яка утворює цінність для споживача шляхом скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага, збільшує «ринкову силу» ВНЗ в тому сенсі, коли вона може змусити ринок прийняти ціну освітньої послуги вище, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечений відповідними розпізнавальними атрибутами. «Внутрішня» конкурентна перевага – це наслідок вищої «продуктивності», яка забезпечує ВНЗ більшу рентабельність і велику стійкість до зниження ціни освітньої послуги, що диктується ринком або конкуренцією. Інтенсивність і конкретні форми конкурентної боротьби між прямими суперниками змінюються в залежності від характеру конкурентної ситуації, яка виникає на ринку освітніх послуг в результаті їх дій.

Конкуренцію на ринку освітніх послуг слід розглядати як з позитивної так і з негативної сторін [18]. Позитивний вплив конкуренції на даний сектор ринку активізує розвиток науково-технічного прогресу, оскільки постійно змушує ВНЗ впроваджувати інноваційну діяльність, використовувати більш сучасні методи навчання і оптимально розпоряджатися ресурсами. У конкурентній боротьбі зникають неефективні методи навчання; конкуренція стимулює ВНЗ оперативно реагувати на зміни в попиті споживачів, що забезпечує зменшення витрат. Негативний вплив конкуренції на ринку освітніх послуг створює ситуацію нестабільності ведення фінансово-господарської діяльності; ВНЗ, залучені в конкурентну боротьбу, далеко не завжди дотримуються законності в своїх діях (помилкова реклама, фальсифікація і багато іншого); створюються умови для неадекватного розподілу доходів і їх диференціації; невиконання потреб ринку праці в контексті забезпечення його висококваліфікованими фахівцями.

Моніторинг якості вищої освіти із застосуванням інформаційних технологій в контексті інтегративної системи реалізації конкурентних переваг повинен вирішувати такі питання як дотримання стандартів вищої освіти, згідно чинних нормативно-правових документів та положень, розробка моделі оцінки якості вищої освіти з використанням сучасних інформаційних технологій; визначення таких спеціалізацій за спеціальностями, які б максимально задовольняли сучасний ринок праці та потреби роботодавців; наявність науково-педагогічних кадрів та матеріально-технічного забезпечення для надання якісних освітніх послуг; реалізації системи конкурентних переваг ВНЗ з метою залучення максимальної кількості потенційних споживачів – абітурієнтів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень** Використання сучасних інформаційних технологій в сфері освіти дозволяє ефективніше здійснювати моніторинг якості. Інформаційні технології виступають не стільки інструментами, що доповнюють систему вищої освіти, а імперативом встановлення нового порядку знань та його інституціональних структур. Призначення національної системи моніторингу якості освіти – забезпечення суспільства достовірними даними про стан системи освіти з метою її підзвітності, ефективного функціонування і вдосконалення. Ефективна система моніторингу якості освіти повинна відображувати національні культурні й освітні

традиції, світовий досвід створення таких систем та забезпечувати інноваційний її розвиток.

Нині на ринку освітніх послуг панує гостра конкуренція, тому ВНЗ доводиться витратити значні кошти на рекламу і маркетинг, вкладати великі суми в оновлення матеріально-технічної бази, наукові дослідження, утримання наукового-педагогічних кадрів. Вища освіта та якість освітніх послуг завжди знаходиться в центрі уваги суспільства, адже розглядається як визначальний чинник соціального-економічного розвитку країни. Конкуренція у вищій освіті виконує позитивну економічну роль через свої функції: 1) виконує роль балансу між попитом і пропозицією, а в кінцевому підсумку – між суспільними потребами та потребами ринку праці і висококваліфікованими фахівцями; 2) виконує комунікативну функцію між державою, ВНЗ та потенційними споживачами з метою задоволення потреб; 3) знижує рівень витрат; 4) стимулює підвищення якості освітніх послуг.

### Література

1. Закон України «Про вищу освіту» №1556-VII, із змінами від 01 липня 2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua>
2. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. №2210-III. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
3. Аналітична доповідь про стан моніторингу якості освіти в Україні / МБО «Центр тестових технологій і моніторингу якості освіти»; [І. І. Бабин, Л. М. Гриневич, І. Л. Лікарчук та ін.]; за заг. ред. І. Л. Лікарчука. – К.: МБО «Центр тестових технологій і моніторингу якості освіти»; Х.: Факт, 2011. – 96 с.
4. Бабин І. І. Формування системи забезпечення якості вищої освіти: Доповідь на науково-практичному семінарі «Кредитно-модульна система організації навчального процесу», 1 – 2 липня 2004 р., м. Тернопіль. – 16.10.2004 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tspu.edu.ua/php/kms/6/>
5. Биков В. Ю. Сучасні завдання інформатизації освіти / В. Ю. Биков // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2010. – № 1 (15). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ime.edu-ua.net/em.html>
6. Васильєва. Г. І. Інформаційно-комп'ютерні технології в освіті: шляхи реалізації. / Г. І. Васильєва., Г. П. Досенко // Інформаційні технології в освіті. – 2008. – № 2. – С. 99 – 105.
7. Гончаренко М. Ф., Свіжесвська С. А. Моніторинг якості освіти – шлях до прискорення освітньої реформи. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural\\_divisions/science\\_met\\_dep/statti\\_akr/monitoring\\_jakosti\\_osvitu.php](http://www.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/science_met_dep/statti_akr/monitoring_jakosti_osvitu.php)
8. Гриневич Л. Моніторинг якості освіти на національному рівні: досвід США / Збірник наукових праць № 23. «Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми» – Вінницький державний педагогічний університет ім. М. Коцюбинського, 17 – 19 травня 2010 р. – С. 165 – 170.



9. *Ляшенко О. І. Методологічні засади створення національної системи моніторингу якості освіти / О.І. Ляшенко // ТІМО. – 2013. – С. 6 – 7.*
10. *Международный стандарт ИСО 8402 Управление качеством и обеспечение качества – Словарь. Номер ссылки ИСО 8402:1994 Второе издание 1994 - 04 - 01. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.isuct.ru/e-publ/portal/sites/ru.e-publ.portal/files/dep/pe/iso%209004-1-94.pdf>*
11. *Паращенко Л. І. Наукове обґрунтування критеріїв і показників для національної системи моніторингу якості освіти // Освіта і управління. – 2009. – т.12, число 3 – 4. – С. 110 – 117.*
12. *Раков С. А. Пропозиції до концепції національної системи моніторингу якості освіти (НС МЯО). / С. А. Раков. // Вісник ТІМО. Тестування і моніторинг в освіті. Вид. «Факт». Харків. – 2013. С. 8 – 22. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.timo.com.ua>*
13. *Spivakovskiy A.V. Peculiarities of IT Management at Institutions of Higher Education / A.V.Spivakovskiy // Informational Technologies in Education. – 2008. – № 2. – P. 09 – 15.*
14. *Сидоренко О. Л. Зовнішнє незалежне оцінювання знань як інноваційна практика / Олександр Леонідович Сидоренко, Олександр Іванович Кізілов // Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. – Харків: Видавництво ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 1964. - №800: Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. Вип. 22. – 2008. – С. 156 – 166.*
15. *Смит А. Исследование о причинах и богатстве народов (книги I–III) / Адам Смит. – М.: Наука, 1992. – 572 с. – С. 181.*
16. *Удод О.А. Підвищення ефективності управління освітньою галуззю на основі національної системи оцінювання якості освіти. / О. А. Удод Матеріали науково-методичного семінару «Використання зовнішніх незалежних оцінювань навчальних досягнень у національних системах моніторингу якості освіти: світовий досвід і український контекст» (Київ, КНУ ім. Тараса Шевченка, 24 січня 2013 року). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://zmyo.npu.edu.ua>*
17. *Фатхутдинов Р. А. О конкуренции и конкурентоспособности // Вузовский вестник. – 2008 – № 9. – С. 13. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vuzvestnik.ru/arch/2008/09.pdf>*
18. *Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью вуза // Высшее образование в России. – 2006. – № 9. – С. 37 – 38.*
19. *Цюк О. Забезпечення якості вищої освіти: освітні індикатори та міжнародні організації / О. Цюк // Порівняльно-педагогічні студії. – 2013. – № 4 (18). – С. 119 – 124.*
20. *Яковлева Ю. А. Роль конкуренції в ринковій економіці / Ю. А Яковлева // Молодий вчений. – 2014. – №3. – С. 610 – 613.*

УДК 658:330.34

Павло І. Безус

*Київський національний університет технологій та дизайну*

Алла М. Безус

*Київський національний торговельно-економічний університет*

### СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті обґрунтовано методи збільшення потужностей виробничих підприємств. Визначено групи факторів, що здійснюють вплив на витрати виробничих підприємств. У ході дослідження виявлено проблеми управління підприємством та сформувано стратегії його економічного розвитку. Запропоновано алгоритм обрання стратегічного напрямку економічного розвитку підприємства.*

**Ключові слова:** виробниче підприємство; фактори виробництва; резерви виробництва; конкурентоспроможність; стратегія розвитку.

Павел И. Безус

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

Алла Н. Безус

*Киевский национальный торгово-экономический университет*

### СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*В статье раскрыты методы увеличения мощности производственных предприятий. Определены группы факторов, которые осуществляют влияние на затраты производственных предприятий. В ходе исследования выявлены проблемы управления предприятием и сформулированы стратегии его экономического развития. Предложен алгоритм выбора стратегического направления экономического развития предприятия.*

**Ключевые слова:** производственное предприятие; производственные факторы; резервы производства; конкурентоспособность; стратегия развития.

Pavlo I. Bezus

*Kyiv National University of Technology and Design*

Alla M. Bezus

*Kyiv National University of Trade and Economics*

### ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGIES FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES

*The article explores the methods of increasing the production capacity of industrial enterprises. The groups of factors affecting the production costs are determined. The study reveals the industrial enterprise management problems and suggests relevant strategies for its economic development. An algorithm for selecting the strategic directions for the enterprise economic development is offered.*

**Keywords:** industrial enterprise; production factors; production reserves, competitiveness; development strategy.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями** Стратегічним напрямком розвитку національної економіки є створення позитивних тенденцій економічного розвитку та виведення на якісний рівень ринкових

відносин. В свою чергу успіх економічних перетворень на макрорівні залежить від ефективності діяльності конкретних мікроекономічних одиниць – виробників валового внутрішнього продукту.

В умовах ринкової економіки виникає необхідність розвитку підприємства, яке здійснює свою діяльність у нестабільних зовнішніх економічних умовах. Саме тому підприємству необхідно мати точне уявлення про стратегію його розвитку.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі** Проблема розвитку підприємства пов'язана із здійсненням економічних, правових, управлінських, організаційних та технічних заходів, спрямованих на зміну структури виробництва, його управління, форм власності стала предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців.

Разом з тим, деякі теоретичні та практичні аспекти обрання стратегії розвитку підприємств, що пов'язані з підвищенням обсягів виробництва за рахунок існуючих резервів виробництва не дістали належного висвітлення.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування** При аналізі шляхів економічного розвитку необхідно взяти до уваги реальну ситуацію, в яких знаходяться підприємства України. За десять років економічної кризи використання виробничих потужностей зменшилось до 49% від рівня 1990 року, що підтверджується обсягами виробленої промислової продукції [1], а валовий внутрішній продукт (ВВП) досяг лише 41%, тобто менше в 2,5 рази.

В сучасних економічних умовах підприємство має спрямовувати свою діяльність на забезпечення відповідності зовнішнім ринковим умовам, що змінюються в часі. Це потребує постійного вдосконалення системи управління, що відображається на обраній стратегії його розвитку.

Перед визначенням стратегії розвитку, необхідно проаналізувати усі можливі напрямки подальших перетворень, співвіднести їх з існуючим станом та обґрунтувати шлях подальшого економічного розвитку підприємства, який призведе до максимально можливого підвищення ефективності. Вірно обрана стратегія розвитку забезпечить підприємству життєздатність та конкурентоспроможність у складних умовах ринку. В залежності від існуючого стану підприємства можна обрати наступні напрямки економічного розвитку:

- 1) розвиток підприємства, що призведе до підвищення обсягів виробництва попитуспроможної продукції, яка випускається даним підприємством;
- 2) розвиток підприємства, який спрямовано на перехід до виготовлення іншого (нового) конкурентоспроможного виду продукції.

Перший напрямок економічного розвитку притаманний підприємствам, попит на продукцію яких існує на ринку, і основна мета діяльності даного підприємства може бути спрямована на підвищення обсягів виробництва даного виду продукції найбільш раціональним способом, який забезпечує не тільки задоволення попиту, але й його розширення за рахунок підвищення економічних показників продукції.

Для визначення актуальної стратегії економічного розвитку для даного підприємства необхідно провести маркетингові дослідження ринку, визначити величину попиту на даний вид товару та виявити величину відповідності ціни та якості товару, що виробляється.

Обсяги виробництва продукції ( $V$ ) є функцією, що залежить від виробничої потужності, попиту на продукцію та рівня виробничих відносин [2]:

$$V = f(N, P, R), \quad (1)$$

де  $N$  – виробнича потужність;

$P$  – попит на продукцію;

$R$  – рівень виробничих відносин.

Оптимальна величина нарощування обсягу виробництва даного виду продукції ( $i$ -го виду) не повинна перевищувати відповідну величину попиту на цей вид товару.

Вплив виробничих витрат на попит на продукцію, що виготовляється підприємством та визначення інтересів даного виробництва можливо відобразити у вигляді наступної схеми (рис. 1).

Аналіз змін попиту і пропозицій та їх вплив на ціну та кількість продукту дозволяє стверджувати, що зниження ціни на продукцію до визначеної межі, що не впливає на якісні характеристики продукту, призводить до збільшення попиту (зрушення на діаграмі з точки  $C'$  до точки  $C''$ ). Для підприємства зниження ціни на продукцію, що виробляється, можливо за рахунок зниження її собівартості (витрат на виробництво), що досягається шляхом раціонального використання виробничих факторів.

Після відповідного аналізу з'являється можливість для підприємства визначити точку рівноваги ( $T$ ) між попитом на продукцію та інтересами виробництва.

У разі, коли величина обсягу виробництва продукції перевищує визначену точку рівноваги, підприємство приречено на надвиробництво (точка  $H$ ), у іншому випадку (величина обсягу виробництва не досягає точки рівноваги (точка  $D$ )) – на дефіцит.

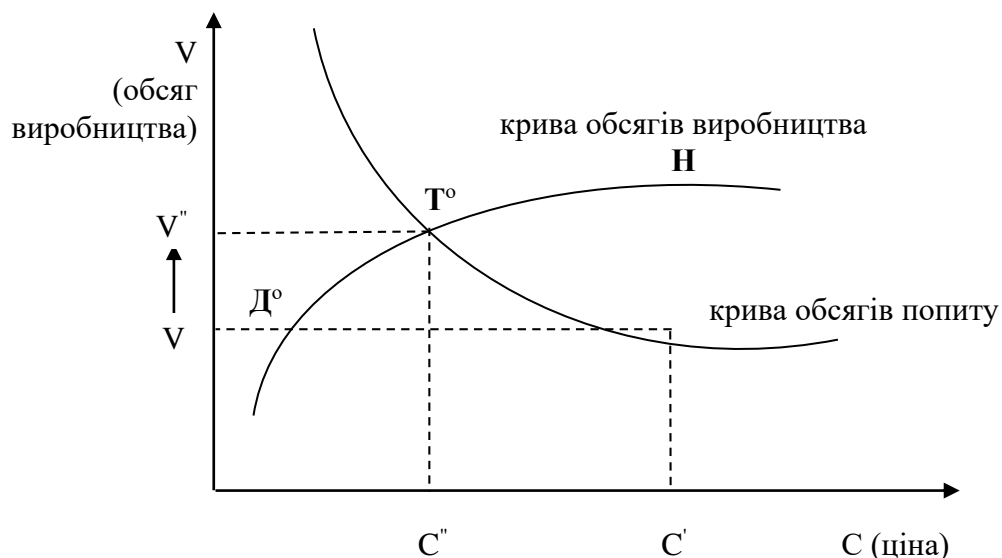


Рис. 1. Вплив виробничих витрат на попит на продукцію [3]

Таким чином, витрати на виробництво та собівартість продукції, попит на продукцію, ефективність виробництва в свою чергу здійснюють вплив на конкурентоздатність підприємства.

Актуальним на цей час є використання напрямів економічного розвитку, які пов'язані з виявленням та використанням існуючих резервів виробництва.

Існують два відомих підходи для визначення резервів виробництва. Перший підхід засновано на нормативному методі розрахунку виробничої можливості, а другий – на статистичній оцінці можливостей виробництва [4, 5, 6]. Застосування нормативного та статистичного методів дозволяє визначити існуючі резерви виробництва за деякий період часу.

Для вирішення задачі оптимального використання існуючих резервів виробництва необхідно, по-перше, визначити ступінь впливу факторів на процес виробництва і, по-друге, розробити та застосувати метод визначення залежності нарощування обсягів виробництва від використання резервів найвпливовіших виробничих факторів. Для виявлення найбільш значущих факторів виробництва при аналізі діяльності виробничих підприємств застосовують багатофакторні економіко-математичні моделі [7, 8, 6, 9]. Застосовуються ці моделі для встановлення зв'язків між показниками ефективності виробництва, або потужності, та факторами що їх визначають. Для визначення впливу факторів на результат виробництва доцільне застосування кореляційно-регресійних моделей. Ці моделі надають можливість зробити висновки відносно шляхів розвитку підприємства, але отримана залежність не може бути застосована для вибору оптимального варіанту розвитку досліджуваного підприємства та його підрозділів.

Для кожного підприємства залежності показників обсягів виробництва від кожного виробничого фактору індивідуальні і не можуть бути застосовані для іншого підприємства, навіть однотипного. Методи побудови таких залежностей від факторів виробництва, які б могли бути застосовані для вибору оптимального варіанту використання резервів у реальних умовах виробничих підприємств, заслуговують особливої уваги.

Найбільш поширеним методом збільшення потужностей виробничих підприємств є або нове будівництво (розширення виробництва), або технічне переозброєння. Але застосування цих методів, як правило, призводить до екстенсивного шляху розвитку, який потребує значних інвестицій. Тому велике теоретичне і практичне значення мають дослідження ефективності різних варіантів збільшення обсягів виробництва за рахунок пошуку та ефективного використання резервів виробничих факторів. В процесі економічного розвитку підприємства, з метою нарощування обсягу виробництва, недостатньо використовуються методи інтенсифікації виробництва за рахунок виявлення та застосування резервів виробничих факторів. Безперечно, за рахунок використання існуючого резерву будь-якого з виробничих факторів можливо збільшити обсяг виробництва. Проте, зміна обсягів виробництва, як правило, не адекватна зміні величин різних факторів або їх сполучень. Таким чином, збільшення обсягу виробництва підприємства і обсягу відповідних виробничих витрат залежать від обраних факторів виробництва та ступеню їх нарощування.

Для вирішення задачі розвитку виробничого підприємства шляхом інтенсифікації виробництва необхідна розробка та застосування методу нарощування обсягів виробництва підприємства за рахунок виявлення найбільш впливових виробничих факторів та визначення необхідної величини їх нарощування. Тільки за рахунок оптимального сполучення нарощуваних величин основних факторів виробництва

можливе досягнення необхідного обсягу виробництва досліджуваного підприємства з мінімальними витратами.

Проте, коли підприємство визначило відсутність попиту на вид товару, що випускається, то подальший розвиток виробництва можна базувати на другому типі (з названих вище), який зорієнтовано на перехід підприємства на новий вид продукції. Перехід на новий вид продукції вимагає значних фінансових вкладень та, як правило, перебудови виробничої, організаційної та управлінської систем, і тому потребує виважених рішень оснований на ретельному аналізі існуючого стану підприємства та досліджень, пов'язаних з визначенням актуальності продукції, що виробляється.

Для проведення даного аналізу пропонується послідовність визначення напряму економічного розвитку підприємства (рис. 2).

Застосування розробленої послідовності дає можливість підприємству з найбільшою вірогідністю визначити необхідний напрям економічного розвитку, що призведе до підвищення ефективності діяльності підприємства.

Визначення видів продукції та величини попиту на них ставить підприємству задачу забезпечення цього попиту найбільш раціональним шляхом, з найменшими витратами.

Зменшення витрат виробництва може здійснюватися за рахунок певної множини факторів.

Фактори, що впливають на витрати виробництва можуть бути об'єднані у наступні групи [10]:

- організаційно-управлінські фактори;
- техніко-технологічні фактори.

До групи організаційно-управлінських факторів належать фактори, наявність яких необхідна для протікання виробничого процесу. Це наявність необхідної кількості та заданої якості будь-якого ресурсу (трудового, матеріального, енергетичного, фінансового) в кожний момент часу. Різні відхилення від запланованого протікання виробничого процесу пов'язані з факторами цієї групи. Тому управління забезпеченням їх наявності в необхідній кількості є необхідною умовою безперервної та ефективної діяльності виробництва.

До техніко-технологічних факторів належать фактори, що відносяться до технології виробничого процесу та до техніки, обладнання.

Практична реалізація факторів цієї групи потребує значних витрат, і саме тому підприємству необхідно ретельно аналізувати розрахунки, які повинні базуватись на співставленні економічного ефекту, що очікується, від втілення нових варіантів розвитку виробництва з витратами, які необхідні на їх втілення.

**Висновки та перспективи подальших досліджень** Виходячи з вище зазначеного, розробка напрямків економічного розвитку підприємства шляхом покращення використання існуючого потенціалу має в загальному випадку суттєві переваги перед способами, пов'язаними із збільшенням виробничих потужностей екстенсивним шляхом.

В умовах ринкової економіки підприємству з метою розвитку доцільно застосовувати методи, що потребують мінімальних капітальних витрат. Таким чином, економічний розвиток підприємства необхідно зосередити на дослідженні та аналізі організаційно-управлінських факторів.

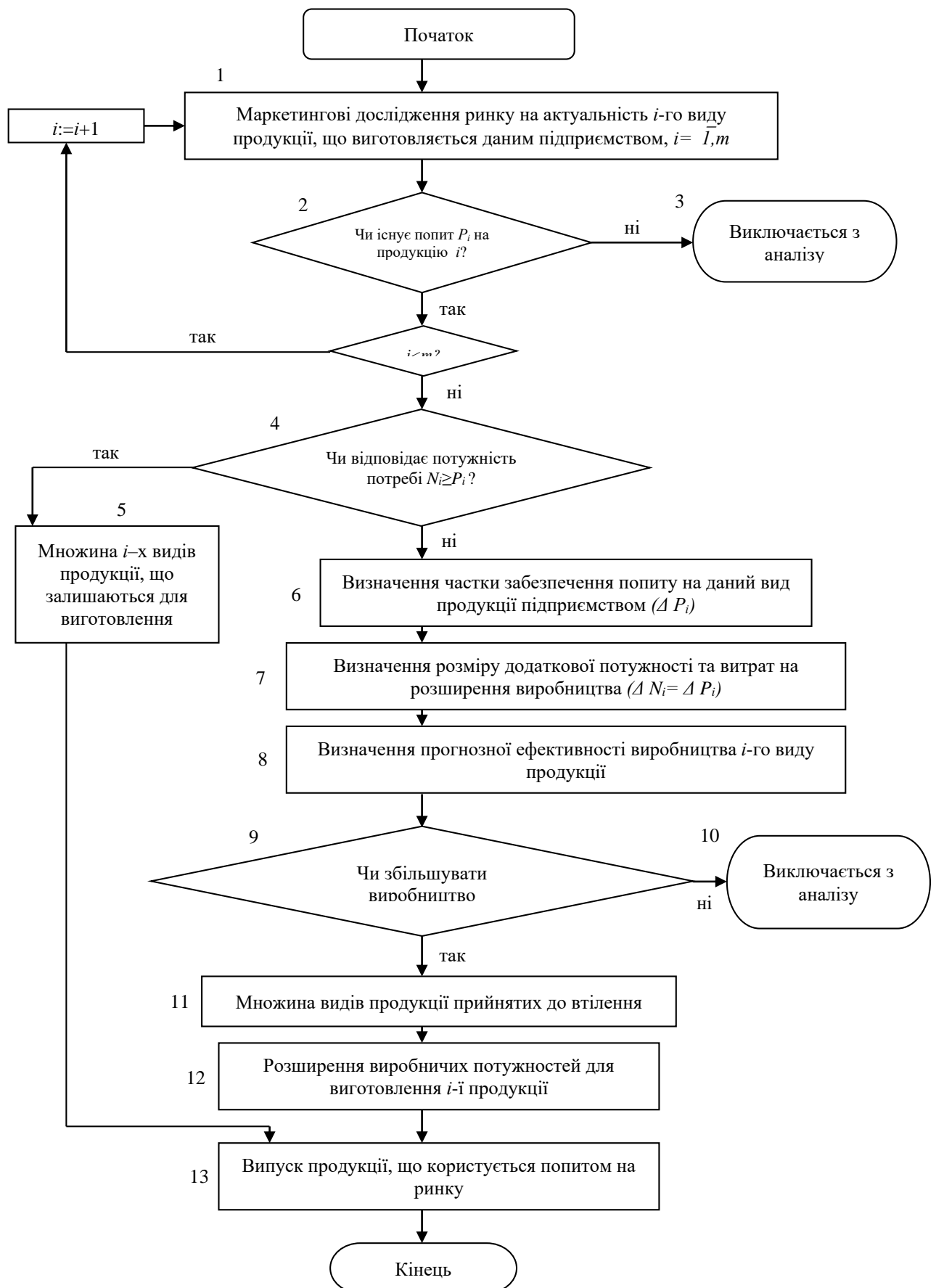


Рис. 2. Послідовність визначення напрямку економічного розвитку підприємства на основі аналізу актуальності продукції

### Література

1. Статистичний щорічник України за 2013 рік: [Текст] / Держкомстат України; за ред. О.Г.Осауленка. – К.: Консультант, 2014. – 575 с.
2. Клименюк Н.Н. Модель залежності економічної кризи та господарсько-правового механізму в Україні: [Текст] / Н.Н. Клименюк, Р.К. Павлова, А.М. Безус // Економіка і управління (науково-освітній журнал). – 1999 - №2.
3. Макконнелл К.Р. Экономика: принципы, проблемы и политика: [Текст] / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю – К.: Хагар-Демос, 1993. – 785 с.
4. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: [моногр.] / В.Н. Гавва. – К.: ЦНЛ, 2004. – 224с.
5. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства: [Текст] / А.Е. Зінь – К.: ВД „Професіонал”, 2004. – 320с.
6. Сеньо П.С. Теорія ймовірності та математична статистика: [Текст] / П.С. Сеньо – К.: ЦНЛ, 2004. – 448с.
7. Кігель В.Р. Методи і моделі прийняття рішень в ринковій економіці: [Текст] / Кігель В.Р. – К.: ЦНЛ, 2003. – 200с.
8. Михалевич В.С. Методы последовательной оптимизации в дискретных сетевых задачах оптимального распределения ресурсов: [Текст] / В.С. Михалевич, А.И. Кукса – М.: Наука, 1983. – 208с.
9. Штангрет А.М. Статистика: [навч. пос.] / Штангрет А.М. – К.: ЦНЛ, 2005. – 232с.
10. Клименюк Н.Н. Как разработать бизнес-план?: [Текст] / Н.Н.Клименюк, Н.В. Голованенко – К.: Просвіт, 1999. – 194 с.



УДК 339.138(477)

**Олена М. Бихова**

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*  
**АДАПТАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО МЕДІА МАРКЕТИНГУ ДО РИНКУ ПОСЛУГ В  
УКРАЇНІ**

*У статті висвітлено поняття соціального медіа маркетингу. Проаналізовано методи сегментації ринку послуг України, запропоновано авторський варіант сегментації. Проведено дослідження щодо вибору доцільних соціальних медіа каналів для просування послуг. Надано рекомендації щодо введення обраних каналів для певного споживчого сегмента.*

**Ключові слова:** соціальний медіа маркетинг; соціальні медіа; Інтернет; Інтернет-маркетинг; соціальні мережі; просування послуг.

**Елена М. Быхова**

*Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця*  
**АДАПТАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО МЕДИА МАРКЕТИНГА К РЫНКУ УСЛУГ В  
УКРАИНЕ**

*В статье раскрыто понятие социального медиа маркетинга. Проанализированы методы сегментации рынка услуг Украины, предложен авторский вариант сегментации. Проведено исследование относительно выбора социальных медиа каналов для продвижения услуг. Даны рекомендации относительно применения выбранных каналов для определенного потребительского сегмента.*

**Ключевые слова:** социальный медиа маркетинг; социальные медиа; Интернет; Интернет-маркетинг; социальные сети; продвижение услуг.

**Olena M. Bykhova**

*Kharkiv National University of Economics named Semen Kuznets*  
**ADAPTATION OF THE SOCIAL MEDIA MARKETING TO THE UKRAINIAN  
SERVICES MARKET**

*The paper provides an interpretation of the social media marketing term. The methods of the Ukrainian services market segmentation are analyzed, Author's version of market segmentation has been offered. A study on the selection of appropriate social media channels for services promotion has been accomplished. Recommendations are given with regard to the chosen channel application subject to a particular consumer segment.*

**Keywords:** social media marketing; social media; Internet; Internet marketing; social networks; services promotion.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями** Сучасні тенденції розвитку Інтернет-технологій, їх глобальне розповсюдження в цілому, та соціальних медіа зокрема, зумовили формування нового напрямку маркетингових комунікацій. Сучасний маркетинг розглядає соціальні медіа як комунікаційну інновацію, спрямовану на формування ефективних взаємовідносин з клієнтами. Сьогодні споживачі поступово втрачають довіру до традиційних медіа та ігнорують їх. На зміну звичайній рекламі приходить таке явище як соціальні мережі, які стають надійним та ефективним плацдармом для просування бренда, товарів та послуг.

Соціальні медіа як новий простір існування споживачів мають власні особливості, що відрізняють їх від решти медіа, відповідно методи роботи з ними також відрізняються від традиційних. Тому питання щодо особливостей застосування маркетингу в соціальних медіа є актуальним як для користувачів, так і для підприємств.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі** Аналітичний огляд літературних джерел показав, що питання соціального медіа маркетингу розглянуто у роботах таких вчених, як Зарелла Д., Шивінські Б., Роуз М., Романчукевича М.Й., Гнатюк Т.М., Данченко М.А. та інших науковців.

**Невирішені частини дослідження** Але існує необхідність систематизації теоретичних знань та практичних рекомендацій щодо функціонування компаній в Інтернет-просторі.

**Метою статті** є аналіз та систематизація теоретичних знань щодо розуміння сутності соціального медіа маркетингу та надання практичних рекомендацій відносно питання адаптації соціального медіа маркетингу до ринку послуг в Україні.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування** Поняття соціальний медіа маркетинг (SMM) не було перекладено українською мовою детально та лише деякі українські автори запропонували свої варіанти. Таким чином, єдиного загальноприйнятого визначення цього терміну як на вітчизняному просторі, так і за його межами ще не прийнято.

Саме тому необхідним є проведення морфологічного аналізу тих тлумачень та поглядів на те, що саме являє собою соціальний медіа маркетинг в сучасних умовах ринку.

Приведемо кілька варіантів поняття «соціальний медіа маркетинг», які надають різні автори (табл. 1). На основі наведених визначень поняття «соціальний медіа маркетинг», необхідно надати власний варіант, який би включав у себе усі основні поняття.

Таблиця 1

**Визначення поняття «соціальний медіа маркетинг»**

Автор	Визначення	Ключова особливість
Д. Зарелла	Комплекс дій, які спрямовані на розкручування, просування і рекламу послуг або товарів компанії за допомогою соціальних ресурсів [12].	як комплекс дій для просування
Б. Шивінські, Д. Дабровські	Комплекс заходів та способів для фірм і клієнтів для взаємодії один з одним, створені ними для розширення кола споживачів або/та привернення уваги до бренда [9].	як комплекс заходів для взаємодії зі споживачами
Кембріджський словник ділової англійської мови	Методи просування продукції, послуг або брендів, що використовують Інтернет, залучаючи інтерес групи людей, які обговорюють їх, вносять пропозиції про них, і т.д. в онлайн-режимі. [10].	як метод просування
М. Роуз	Одна з форм інтернет-маркетингу, яка використовує соціальні мережі веб-сайтів в якості маркетингового інструменту. Мета SMM є виробництво контенту, яким користувачі будуть ділитися в їх соціальних мережах,	як маркетинговий інструмент в соціальних мережах

Продовження таблиці 1

	щоб допомогти компанії збільшити експозицію бренду і розширити клієнтську базу [6].	
Словник бізнес термінів Investopedia	Використання веб-сайтів соціальних медіа та соціальних мереж для збуту продуктів або послуг компанії [11].	як спосіб збуту у соціальних медіа
Л. Сафко	Інструмент маркетингу, який використовує та досліджує діяльність, практику, і поведінку серед спільнот людей, які збираються в Інтернеті для обміну інформацією, знаннями та думками [7].	як інструмент дослідження та використання діяльності в соціальних мережах
К. Тратнер, Ф. Каппе	Процес залучення трафіку або уваги до бренду або продукту через соціальні платформи. Це процес використання соціальних медіа в якості каналів для просування компаній та вирішення інших бізнес-завдань [8].	Як процес залучення трафіку
Л. А. Данченко	Набір інструментів, які дозволяють людям створювати соціальні та ділові зв'язки, обмінюватися інформацією і спільно працювати над проектами в Інтернеті [1].	Як набір інструментів розповсюдження інформації про бренд в Інтернет

Отже, соціальний медіа маркетинг – це особливий інструмент Інтернет-маркетингу, який передбачає комплекс дій по просуванню продукту, послуги, компанії чи бренда за рахунок використання соціальних медіа, контент яких створюється та оновлюється зусиллями їх відвідувачів.

Крім розуміння, що являє собою соціальний медіа маркетинг, підприємства України, що працюють на ринку послуг повинні розуміти хто саме є їх аудиторією, на яку й будуть націлені їх зусилля щодо просування.

Під час надання послуг важливими для підприємства є такі критерії, як об'єкт просування (просуває фірма-клієнт послугу або товар), розмір бюджету та ринок збуту підприємств-клієнтів (B2B або B2C). Слід зазначити, що саме від наведених вище параметрів залежатимуть обрані канали просування.

Підсумовуючи обрані критерії сегментації ринку споживачів, було створено матрицю сегментації цільової аудиторії, яку підприємства України, що надають послуги, найчастіше використовують для просування (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця сегментації споживачів різноманітних послуг

Об'єкт просування	Розмір бюджету		
	до "а" грн	від "а" до "b" грн	від "b" грн
Послуга	B2B/B2C	B2B/B2C	B2B/B2C
Товар	B2B/B2C	B2B/B2C	B2B/B2C

З метою більш детального та точного аналізу було проведено кластерний аналіз 150 підприємств України за обраними критеріями (об'єкт просування, розмір бюджету).

Після стандартизації початкових даних та проведення ієрархічної класифікації (рис. 1) було виявлено 3 основних кластери.

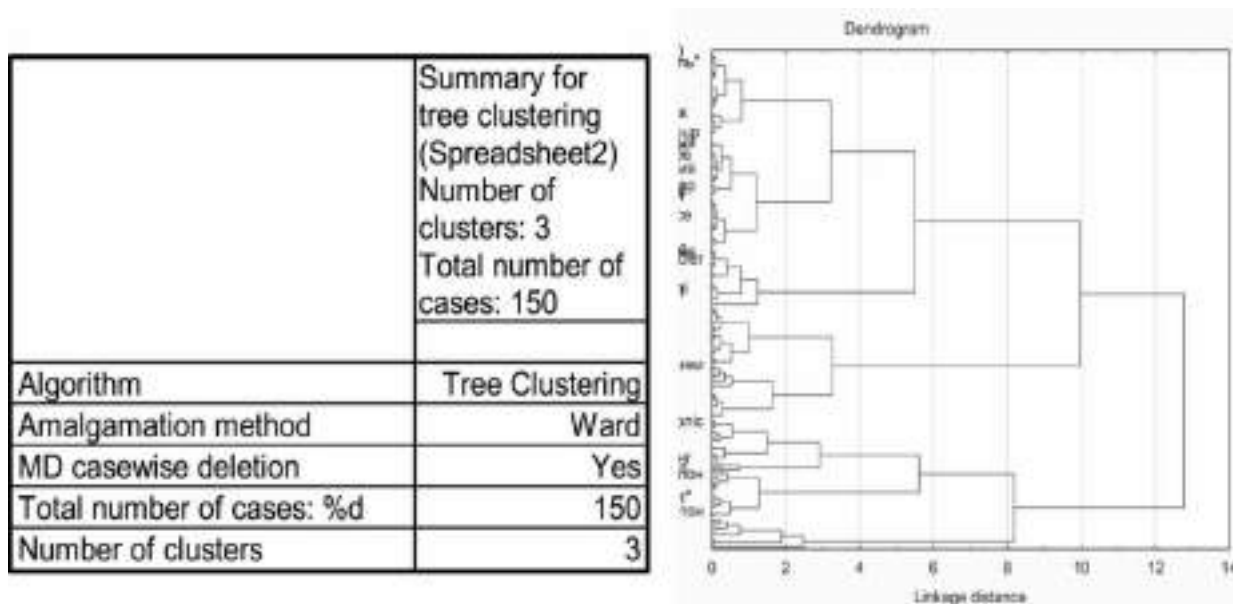


Рис. 1. Результати ієрархічної класифікації даних

З огляду на проведену класифікацію, клієнтів можна сегментувати за трьома кластерами. Результати аналізу наведені за наступними критеріями:

- що надає підприємство: послуги чи товар (рис. 2);
- працює підприємство на ринку: B2B чи B2C (рис. 3);
- розміром бюджету (рис. 4).

Breakdown Table of Descriptive Statistics (Spreadsheet2)					
N=150 (No missing data in dep. var. list)					
Кластер	Послуги=0, Товари=1 Means	Послуги=0, Товари=1 N	Послуги=0, Товари=1 Std.Dev.	Послуги=0, Товари=1 Minimum	Послуги=0, Товари=1 Maximum
1	0,000000	16	0,000000	0,000000	0,000000
2	0,312500	112	0,465596	0,000000	1,000000
3	1,000000	22	0,000000	1,000000	1,000000
All Grps.	0,380000	150	0,487013	0,000000	1,000000

Рис. 2. Результат кластерного аналізу за критерієм «Послуга/Товар»

Breakdown Table of Descriptive Statistics (Spreadsheet2)					
N=150 (No missing data in dep. var. list)					
Кластер	B2B=3 B2C=4 Means	B2B=3 B2C=4 N	B2B=3 B2C=4 Std.Dev.	B2B=3 B2C=4 Minimum	B2B=3 B2C=4 Maximum
1	3,000000	16	0,000000	3,000000	3,000000
2	4,000000	112	0,000000	4,000000	4,000000
3	3,000000	22	0,000000	3,000000	3,000000
All Grps.	3,746667	150	0,436377	3,000000	4,000000

Рис. 3. Результат кластерного аналізу за критерієм «B2B/B2C»

Breakdown Table of Descriptive Statistics (Spreadsheet2)					
N=150 (No missing data in dep. var. list)					
Кластер	Рекламний бюджет Means	Рекламний бюджет N	Рекламний бюджет Std.Dev.	Рекламний бюджет Minimum	Рекламний бюджет Maximum
1	40746,88	16	25135,12	11300,00	100500,0
2	43070,09	112	23436,95	8900,00	153400,0
3	68927,27	22	42016,28	23000,00	140500,0
All Grps	46321,33	150	28206,22	8900,00	153400,0

**Рис. 4. Результат кластерного аналізу за критерієм «Рекламний Бюджет»**

Проаналізувавши отримані результати, доцільно окреслити кожний кластер (сегмент), для подальшого просування послуг.

Кластер 1 – підприємства, що надають послуги на ринку B2B.

Кластер 2 – підприємства, що працюють на ринку B2C та надають як послуги, так і товари.

Кластер 3 – підприємства, що просувають товари на ринку B2B.

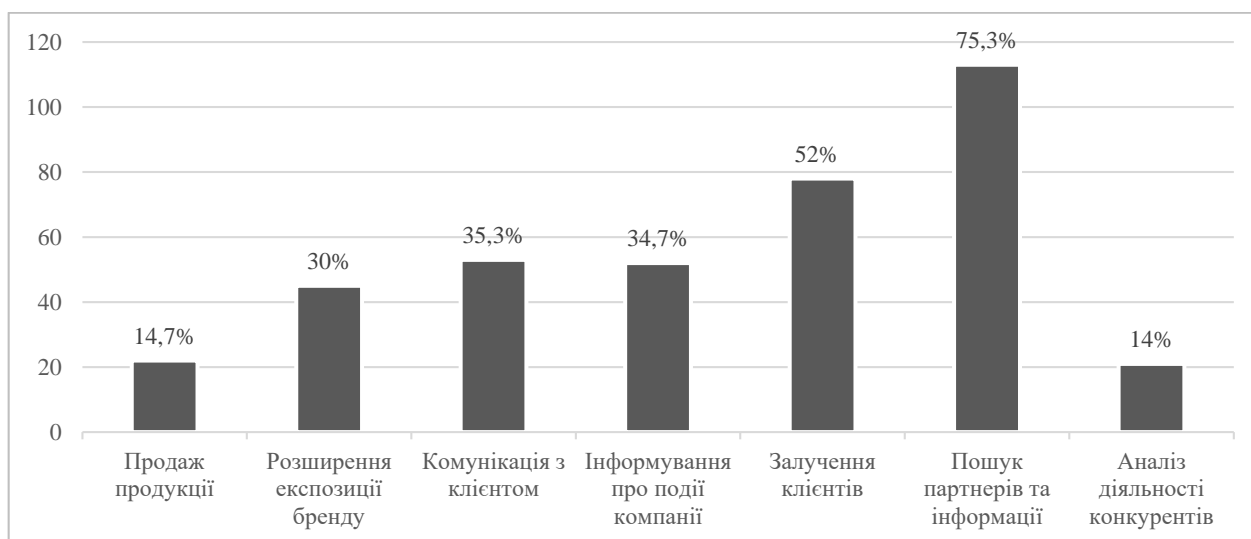
Середній розмір бюджету з огляду на проведений аналіз виявився не важливим критерієм сегментації.

Далі, після вибору того, кому пропонувати свої послуги, доцільно провести дослідження щодо каналів соціальних медіа, які будуть найбільш ефективними для обраної аудиторії.

Щоб виявити найефективніші платформи для просування послуг продукції підприємства було проведено опитування 173 респондентів, з них 150 надало придатні для обробки анкети. Опитування проходило серед представників різних підприємств України, за якими попередньо проводився аналіз сегментації.

Метою проведення дослідження був синтез двох показників: комплексу соціальних медіа платформ, які обирає аудиторія компанії та цільових груп, на які орієнтується компанія. Саме це дозволить просувати послуги різним сегментам ринку через спеціально обрані для них соціальні медіа. Завдяки чому стратегія просування буде більш ефективною та націленою саме на споживачів.

За даними дослідження було виявлено, що більшість підприємств використовують соціальні медіа для пошуку партнерів та інформації, а також для залучення клієнтів (рис. 5).



**Рис. 5. Аналіз мети використання соціальних медіа підприємствами**

Для виявлення тих соціальних мереж, через які можна досягти найбільш ефективного контакту з клієнтом, були визначені ті, якими користуються їх компанії. Найбільш популярними мережами серед підприємств стали Facebook та Вконтакте (рис. 6).

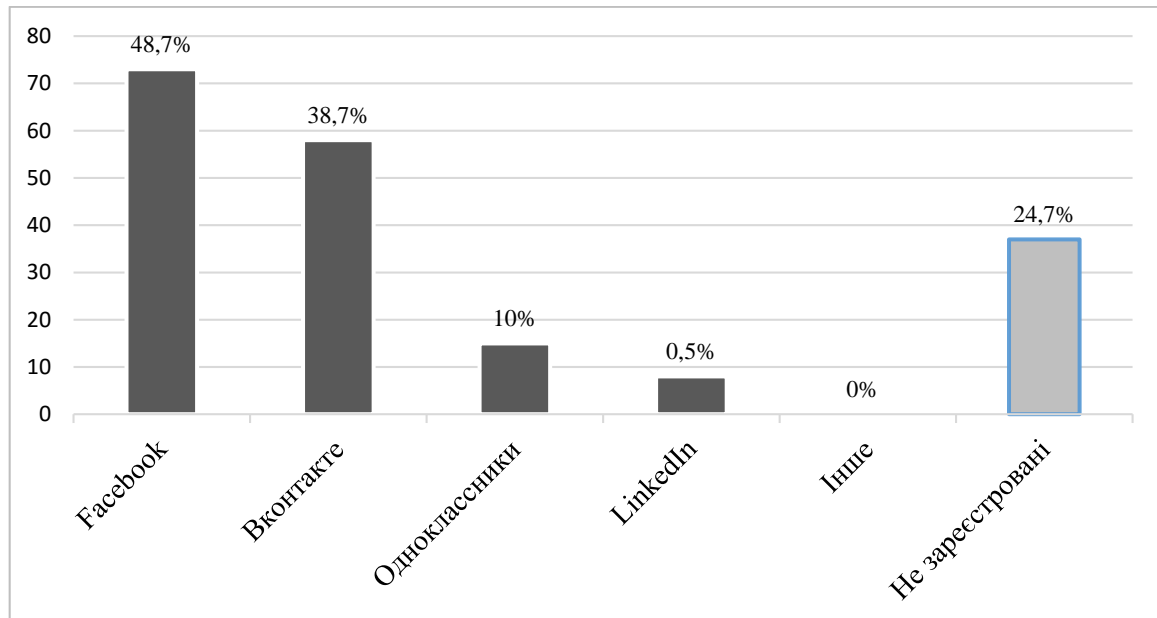


Рис. 6. Аналіз соціальних мереж, які використовують підприємства

Результати опитування щодо мультимедійних сервісів, які використовують опитувані підприємства, показали, що найбільш популярними сервісами є Instagram та YouTube (рис. 7).

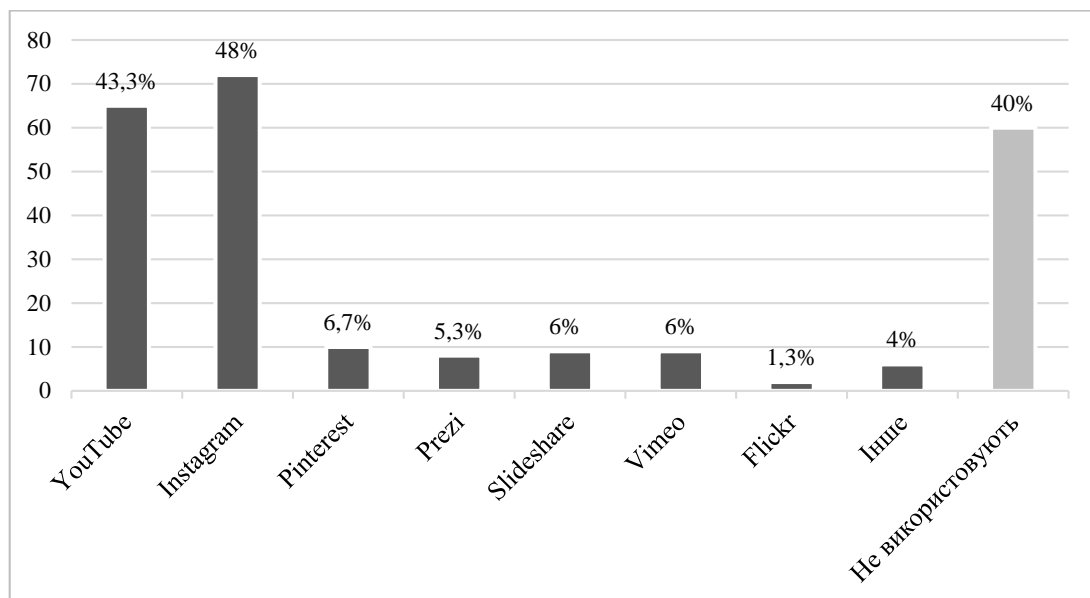


Рис. 7. Аналіз соціальних мереж, які використовують підприємства

Під час пошуку партнерів чи необхідної інформації для своєї діяльності більшість підприємств також використовує форуми (рис. 8). Ці підприємства користуються в основному такими форумами як МЕТА та іншими регіональними (рис. 9).

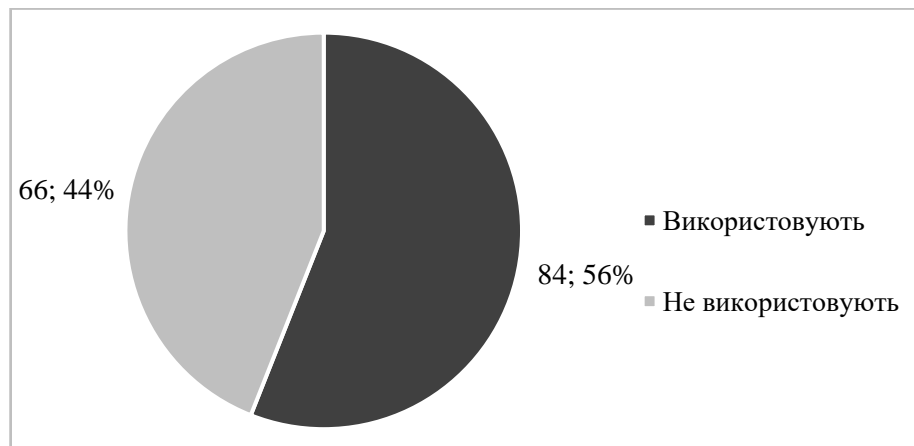


Рис. 8. Використання форумів підприємствами у їх інформаційній діяльності

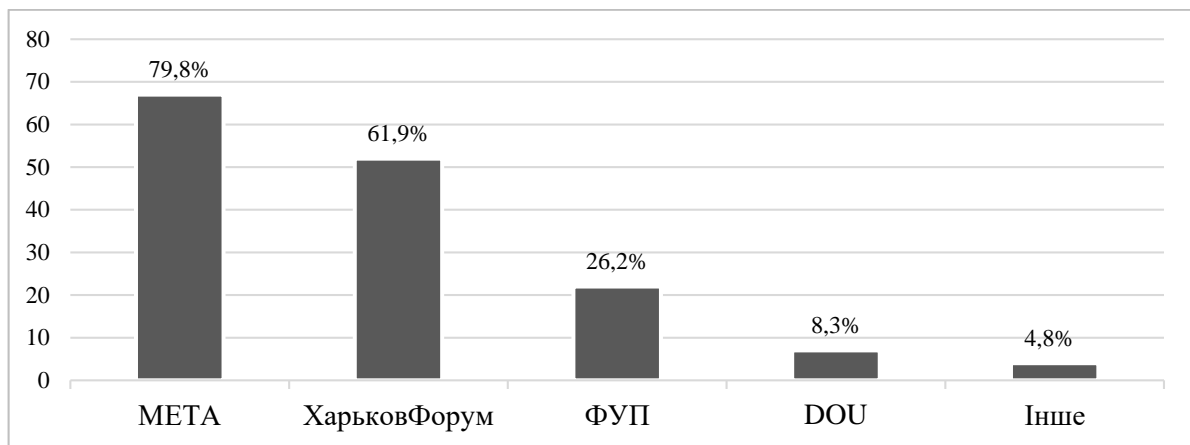


Рис. 9. Форуми, якими користуються опитувані підприємства

Для виявлення необхідності просування послуг через блоги, було виявлено, що 43% всіх опитаних підприємств зацікавлені в такій формі інформації (рис. 10).

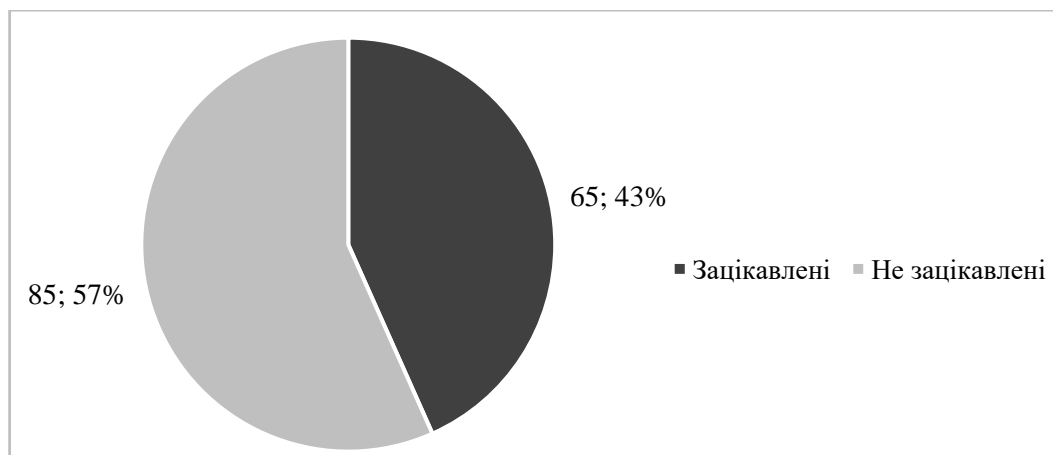


Рис. 10. Аналіз необхідності ведення блогу

Щоб виявити ті сервіси швидкого обміну повідомленнями, які будуть найефективніше досягати аудиторії підприємств, було проаналізовано їх використання опитуваними

підприємствами-потенційними клієнтами. Таким чином, найпоширенішими виявилися Viber, WhatsApp та Skype (рис. 11).

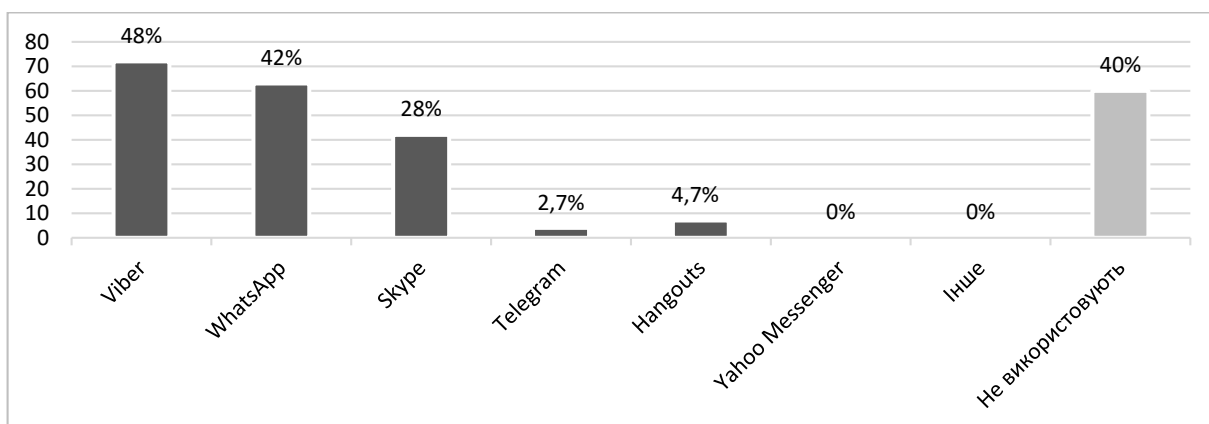


Рис. 11. Аналіз месенджерів, які використовують підприємства

Під час просування через соціальні медіа важливим є не тільки те, місце розміщення інформації, але й зміст цієї інформації. Тому були виявлені найважливіші для підприємств характеристики повідомлень у соціальних медіа (рис. 12).

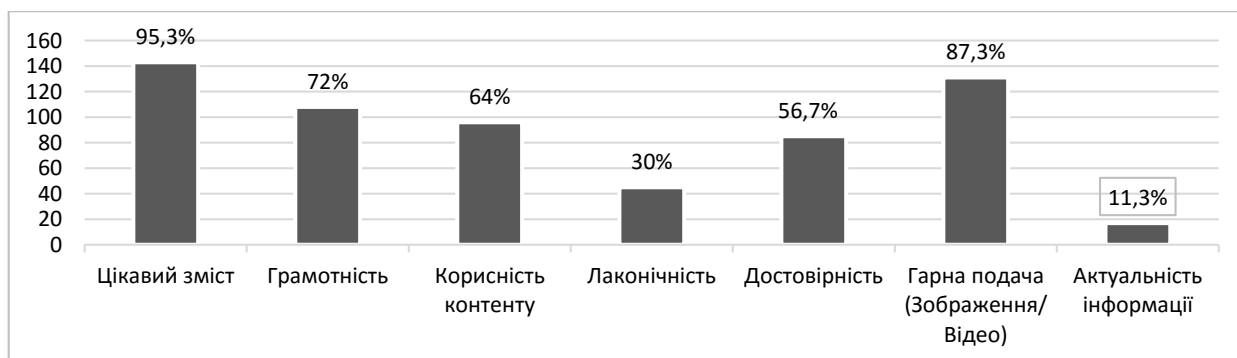


Рис. 12 Аналіз найважливіших критеріїв публікацій у соціальних медіа

Таким чином, на основі проведеного аналізу та проведеної попередньо сегментації, можемо скласти три унікальні пакети просування послуг підприємств через соціальні медіа. При цьому доцільно до кожного сегменту обрати ті сервіси, через які підприємства більш ефективно досягнуть поставленої мети (табл. 3).

Таблиця 3

Сервіси для просування послуг через соціальні медіа за сегментами

	Сегменти аудиторії рекламного агентства		
	B2B ринок – надають послуги	B2B ринок – надають товари	B2C ринок
Сервіси та соціальні медіа для просування продукції	Facebook, YouTube, Форуми (МЕТА, регіональні), Skype, Twitter.	Facebook, YouTube, Instagram, Форуми (МЕТА, регіональні), Skype.	Facebook, Вконтакте, Instagram, Форуми (МЕТА, регіональні), Блоги, Twitter, Viber, Whatsapp.



З таблиці 3 видно, що багато з обраних соціальних медіа повторюються серед сегментів. В такій ситуації важливо зробити акцент на те, що публікації в даних мережах повинні чергуватися таким чином, щоб кожен сегмент споживачів побачив необхідну для нього інформацію в даній соціальній мережі. Щодо тих соціальних медіа, які присутні лише в одному пакеті, то слід зазначити, що усі зусилля в цій мережі повинні бути спрямовані на відповідний сегмент аудиторії.

**Висновки та перспективи подальших досліджень** Таким чином, на основі результатів кластеризації у вигляді цільових сегментів споживачів для підприємств України, які надають послуги, та за результатами опитування, де були виявлені доцільні канали соціальних медіа, було створено унікальну матрицю доцільності вибору соціальних медіа для кожного з обраних сегментів. Дана матриця є універсальною для підприємств України, які надають послуги та дозволяє націлити SMM-компанію саме на ту аудиторію, в якій зацікавлено підприємство та використовувати для її залучення лише ті канали, які є дійсно ефективними.

### Література

1. Данченко Л. А. Маркетинг в социальных медиа. Интернет-маркетинговые коммуникации: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2013. – 288 с.
2. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р.№ 270/96 // Відомості Верховної Ради України – 1996. - №39 – 181 с.
3. Указ Президента України № 613/2014 «Про забезпечення умов для впровадження сучасних телекомунікаційних технологій» [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу до ресурсу : [www.president.gov.ua/documents/6132014-17485](http://www.president.gov.ua/documents/6132014-17485).
4. FredCavazza.net - Usages et enjeux du numérique [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fredcavazza.net>
5. Rouse M. Definition: Social Media Marketing [Електронний ресурс] / M. Rouse // Business terms glossary. – Режим доступу: <http://whatis.techtarget.com/definition/social-media-marketing-SMM>.
6. Safko L. The social media bible: Tactics, tools & strategies for business success. / D. K. Brake. - Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2009. – 622 p.
7. Trattner, C., & Kappe, F. (2013). Social Stream Marketing on Facebook: A Case Study. International Journal of Social and Humanistic Computing. Retrieved from [http://www.christophtrattner.info/pubs/trattner\\_kappe.pdf](http://www.christophtrattner.info/pubs/trattner_kappe.pdf) -17p
8. Schivinski B. The Impact of Brand Communication on Brand Equity Dimensions and Brand Purchase Intention Through Facebook: Working Paper / B. Schivinski, D. Dąbrowski. – Gdansk University of Technology, 2013. – 20 p.
9. Social media marketing Meaning in the Cambridge English Dictionary [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/social-media-marketing>
10. Social Media Marketing (SMM) Definition | Investopedia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.investopedia.com/terms/s/social-media-marketing-smm.asp>  
Zarela D. The Social Media Marketing [Електронний ресурс] / D.Zarela.–Режим доступу: [http://danzarrella.com/Social\\_Media\\_Marketing\\_Book\\_ch1\\_3.pdf](http://danzarrella.com/Social_Media_Marketing_Book_ch1_3.pdf).

УДК: 339.138

**Ольга І. Гарафонова**

*Державний Вищий навчальний заклад «Київський національний економічний  
університет ім. Вадима Гетьмана»*

### **СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ**

*У статті розглянуто основні особливості розвитку Інтернет-маркетингу в умовах інформаційного суспільства. Представлено узагальнення щодо використання Інтернет-маркетингу сучасними підприємствами, проведено аналіз позитивних та негативних аспектів його використання. Запропоновано можливі шляхи подальшого розвитку Інтернет-маркетингу та його застосування як практичного інструментарію в господарській діяльності.*

**Ключові слова.** *Інтернет-маркетинг; інформаційне середовище; маркетинговий інструментарій; Інтернет-комунікації; маркетингова інформація.*

**Ольга И. Гарафонова**

*Государственное Высшее учебное заведение «Киевский национальный экономический  
университет им. Вадима Гетьмана»*

### **РАЗВИТИЕ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

*В статье рассмотрены основные особенности развития Интернет-маркетинга в условиях информационного общества. Представлены обобщенные данные по использованию Интернет-маркетинга современными предприятиями, проведен анализ положительных и отрицательных аспектов его использования. Предложены возможные пути дальнейшего развития Интернет-маркетинга и его применения в качестве практического инструментария в хозяйственной деятельности.*

**Ключевые слова.** *Интернет-маркетинг; информационная среда; маркетинговый инструментарий; интернет-коммуникации; маркетинговая информация.*

**Olha I. Harafoнова**

*Vadym Hetman Kyiv National Economic University*

### **CONTEMPORARY DEVELOPMENT OF INTERNET MARKETING**

*The article describes the key features of Internet marketing development within information society. Generalized data on the Internet marketing use by modern enterprises are presented, an analysis of the positive and negative aspects of its application is provided. Prospects for Internet marketing further development and its implementation as an instrument in a business practice are suggested.*

**Keywords:** *Internet marketing; information environment, marketing tools, online communications, marketing information.*

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Глобалізаційні процеси сьогодення постійно виводять на перший план проблематику формування єдиного інформаційного простору. Саме тому, Інтернет впливав і продовжує впливати на формування й розвиток світового інформаційного співтовариства. Як соціальне явище Інтернет - глобальний засіб комунікацій, що забезпечує обмін текстової, графічної, аудіо- і відеоінформацією й доступ до онлайн-служб без територіальних і

національних кордонів. Це ефективний інструмент досліджень, розвитку торгівлі й бізнесу, впливу на аудиторію. Технологічні можливості Інтернет сьогодні знаходяться в постійному розвитку, що забезпечує безперервний розвиток глобального інформаційного простору та призводить до постійної зміни підходів до керування бізнесом на всіх рівнях управління.

За таких обставин розвитку сучасного суспільства стає необхідним вивчення основних особливостей ведення бізнесу в глобальній інформаційній мережі, використання сучасного маркетингового інструментарію для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Особливості застосування Інтернет в маркетинговій діяльності досліджувалися багатьма вченими та економістами. Серед них можливо виділити В.Д. Байкова, О.С. Варвиша, К. Вертайма, Ф. Віріна, В.А. Висоцьку, Л. Вундермана, Р. Гавриша, Т.П. Данька, Д. Еймора, С.М. Ілляшенка, С. Кадуліна, О.В. Китова, Р.А. Костяєва, М. Котіна, І.Л. Литовченка, О.Ю. Паньковецького, О.А. Петрика, В.П. Пилипчука, В. Л. Плескача, Ю.В. Попова, І.В. Успенського, Я. Фенвіка, Б. Халлігана, В. Холмогорова, Дж. Шах, Ю.С. Шипуліну, А.В. Юрасова, О. В. Птащенко та інші. В теоретичних та практичних розробках розглянуто й розкрито сутність Інтернет-маркетингу, його основні інструменти, проблеми та тенденції застосування в електронному бізнесі.

**Невирішені частини дослідження.** Але на основі аналізу досліджень та публікацій щодо Інтернет-маркетингу був зроблено висновок, що у багатьох роботах, особливо у роботах практиків, електронний маркетинг, трактується у вузькому його розумінні. Здебільшого його розглядають лише на рівні окремих інструментів, наприклад, просування ідей, товарів і послуг через Інтернет, або як середовище для пошуку інформації та продажу своїх товарів та послуг. Крім того, швидкий розвиток Інтернет-технологій, поява нових напрямків електронного бізнесу приводить до появи нових інструментів маркетингу в Інтернет. Отже, виникає необхідність систематизації інструментів Інтернет-маркетингу з урахуванням нових технологій.

**Мета дослідження.** Саме тому, метою даної роботи є розгляд основних особливостей розвитку Інтернет-маркетингу в умовах формування єдиного інформаційного простору та інформаційного суспільства.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Всесвітній інформаційний простір або мережа Інтернет пропонує комерційним підприємствам багатомільйонну споживчу аудиторію за мінімальною ціною, іншими словами, вартість повноцінної рекламної кампанії з використанням Інтернет на багато порядків нижче, ніж із застосуванням інших рекламних носіїв. Такі умови з урахуванням потенційної можливості донесення інформації до кожного конкретного користувача не через посередників, а особисто, робить такий підхід унікальним.

Інтернет дозволяє повністю автоматизувати процес обслуговування потенційних клієнтів, без зайвих витрат надаючи їм необхідний сервіс двадцять чотири години на добу, сім днів на тиждень і триста шістьдесят п'ять днів у році. Інтернет не тільки відкриває перед підприємством можливість ефективно організувати зворотний зв'язок зі споживачем і оперативно вивчити поточний попит, але також гнучко змінювати власні маркетингові плани і рекламні проекти відповідно до безперервно мінливої економічної ситуацією. Інтернет є незамінним інструментом для видобутку свіжої маркетингової інформації, багаторазово перевершуючи в цьому відношенні інші традиційні засоби, такі як преса, телебачення і радіо,

а також являє собою оптимальний спосіб пошуку потенційних партнерів і інвесторів, зокрема - за кордоном, дозволяючи заощадити на міжнародних переговорах і листуванні. Використання Інтернет помітно скорочує накладні витрати по просуванню товарів і послуг зі збереженням необхідної ефективності, а також забезпечує різке зменшення ризику капіталовкладень, роблячи цей ризик керованим. Потрібно лише знати, як втілити всі ці неозорі перспективи в життя і витягти з них максимально можливий прибуток.

Інтернет-маркетинг є складовою електронної комерції. Його також називають онлайн-маркетингом.

За даними останніх досліджень [1] Інтернет-маркетинг може включати такі частини:

- Інтернет-інтеграція;
- інформаційний менеджмент;
- PR (в онлайн-просторі);
- служба роботи з покупцями і продажу.

Електронна комерція і Інтернет-маркетинг стали популярними з розширенням доступу до Інтернет і являють собою невід'ємну частину будь-якої сучасної маркетингової кампанії [2]. Інтернет-маркетинг включає такі основні елементи системи як: контекстна реклама та просування сайту.

Використання терміну «Інтернет-маркетинг» зазвичай має на увазі використання стратегій маркетингу прямого відгуку, які традиційно використовуються при прямих поштових розсилках, радіо та телевізійних рекламних роликах, тільки тут вони застосовуються до бізнес простору Інтернет.

В загалом Інтернет-маркетинг визначається як:

як різновид традиційного маркетингу (Д. Холмогоров: «Інтернет-маркетинг - це практика використання всіх аспектів традиційного маркетингу в Інтернеті, яка включає основні елементи маркетинг-міксу: ціна, продукт, місце продажу і просування [3]);

як комплекс заходів (Ф. Вірін: «Інтернет-маркетинг – це комплекс заходів, направлений на побудову інформаційних взаємозв'язків підприємства з цільовим ринком за допомогою мережі Інтернет [4]»);

як вид маркетингових комунікацій (А. Ярликов: «Інтернет-маркетинг – це вид маркетингових комунікацій для просування товарів і послуг на ринку за допомогою Інтернет-технологій за допомогою специфічних інструментів [5]»);

як вид інформації (А. Черенков: «Інтернет-маркетинг - це аналіз і дослідження ситуації на ринку, оцінка можливості використання середовища Інтернет для просування конкретних товарів або послуг, визначення поточного положення інтернет проекту і його перспектив [6]»);

як теорія та методологія організації (Є. Петрик: «Інтернет-маркетинг - це теорія та методологія організації маркетингової діяльності у середовищі Інтернету [7]»).

Таким чином, розглядаючи основні визначення поняття Інтернет-маркетинг можливо запропонувати його сприйняття з точки зору того, що це складова маркетингу з притаманними йому елементами, але з урахуванням особливостей інформаційного простору та глобальної мережі Інтернет.

Застосування методів Інтернет-маркетингу націлене на економію коштів (на заробітній платі співробітників відділів продажів і на рекламі), а також на розширення

діяльності компаній (перехід з локального ринку на національний і міжнародний ринок). При цьому як великі компанії, так і малі, мають більше рівні шанси в боротьбі за ринок. На відміну від традиційних рекламних медіа (друкарських, радіо і телебачення), вхід на ринок через Інтернет є не занадто витратним. Важливим моментом є те, що на відміну від традиційних маркетингових методів просування, Інтернет - маркетинг дає чітку статистичну картину ефективності маркетингової кампанії.

Інтернет-маркетинг асоціюється з декількома бізнес-моделями. Так до основних його моделей можливо віднести:

- бізнес-бізнес (B2B);
- бізнес-споживач (B2C).

B2B складається з компаній, які здійснюють бізнес між собою, тоді як B2C має на увазі прямі продажі кінцевому споживачеві.

Першою з'явилася модель B2C. B2B схема виявилася складнішою і почала діяти пізніше. Третя, рідкісна модель це – «користувач-користувач» (P2P), де звичайні користувачі Інтернет міняються між собою і продають товари один одному. Як приклад можна привести міжнародний аукціон eBay або систему обміну файлами Kazaa.

Якщо розглядати можливості Інтернет стосовно до маркетингу, то вони можуть бути насамперед використані в наступних напрямках:

- реклама (розміщення інформації про продукт, розсилання електронних листів, участь у телеконференціях);
- стимулювання збуту;
- зв'язку із громадськістю (публікації в Мережі прес-релізів, надання поточної інформації для акціонерів, для громадськості, посилення впізнання організації, відповіді на питання щодо організації й про її продукти; і ін.);
- продаж товарів через Інтернет (електронна торгівля); проведення маркетингових досліджень;
- надання послуг після продажу(консультування, інформація із запитів) [8].

Одним з основних властивостей середовища Інтернет є його гіпермедійна природа, що характеризується високою ефективністю в поданні й засвоєнні інформації, що значно підвищує можливості маркетингу в посиленні взаємозв'язку підприємств і споживачів.

Крім того, роль, виконувана Інтернет, не обмежуються тільки комунікативними функціями, а також містить у собі можливість здійснення угод та покупок, проведення платежів, надаючи йому риси глобального електронного ринку.

В наш час Інтернет охоплює понад як 150 країн світу. Послугами його мережі користуються 29,2 млн. мешканців Сполучених Штатів, 9,9 млн. мешканців Західної Європи, 8,4 млн. мешканців азійсько-тихоокеанського регіону. На web-серверах Інтернет розміщуються 150 млн. сторінок і кожні чотири місяці цей обсяг подвоюється [1].

По кількості користувачів українського Інтернет виходить на той рівень, коли інвестиції в його використання як інструмент маркетингу даватиме реальні позитивні результати. Сьогодні можна з упевненістю сказати, що мережа Інтернет в Україні постійно та стабільно розвивається. На даний час Україна здійснює перехід від кількісного росту користувачів Інтернет до етапу широкого надання послуг електронної комерції: Інтернет - маркетингу та Інтернет-реклами.

На даний момент Інтернет в Україні - досить новий рекламний майданчик для ведення бізнесу, тому - найбільш перспективний.

Інтернет-маркетинг у діяльності сучасного підприємства може виконувати ряд функцій:

а) забезпечення можливості скорочення часу на пошук партнерів, здійснення угод, розробка нової продукції і т.д.;

б) раціоналізація структури управління, в тому числі шляхом її стиснення по вертикалі, скорочення та об'єднання ряду функцій, солідаризації відповідальності;

в) зниження асиметрії інформації і, як наслідок, зниження інформаційних трансакційних витрат;

г) зниження трансформаційних витрат за рахунок оптимального вибору структури товарного асортименту, скорочення часу на розробку і впровадження нової продукції, обґрунтованої політики ціноутворення, зменшення числа посередників і витрат на збут і т.д. [2].

Сучасні бізнес-процеси в більшості випадків мають Інтернет-маркетинг як одну зі складових. У наш час без нього не обходиться практично жодна ефективна рекламна кампанія. Сектор Інтернет-маркетингу постійно зростає, про що свідчить поява все нових і нових комерційних сайтів. Виділяють такі основні переваги Інтернет-маркетингу:

- орієнтування (точність охоплення цільової аудиторії);
- доступність (24 години на добу, 7 днів на тиждень) і гнучкість (почати, коректувати і перервати рекламну компанію можна миттєво);
- інтерактивність: споживач може взаємодіяти з продавцем та з продуктом, вивчити його, іноді спробувати і, якщо підходить, - купити;
- можливість розміщення великої кількості інформації (включаючи графіку, звук, відео, спецефекти);
- оперативність розповсюдження і отримання інформації;
- порівняно низька вартість;
- простота в оцінці ефективності кампаній;
- теоретично необмежена аудиторія, яка до того ж, постійно зростає.

Але крім позитивних моментів Інтернет маркетингу є і суперечні питання. На теперішній час серед економістів і маркетологів надзвичайно поширено вузько прагматичне розуміння маркетингу, як науки про задоволення потреб споживачів і управління спроїцьованими потребами, попитом з точки зору виробника товарів або послуг.

Однак, за сучасних економічних вимог на перший план виходить завдання управління не стільки споживчим попитом, скільки балансом потреб всіх учасників ринку з позиції загальних, економічних і соціальних інтересів – з очевидною метою зменшити економічну напругу між споживачем і виробником. Весь потенціал Інтернет в Україні використовується не повною мірою через нерозуміння його переваг у порівнянні з традиційними ЗМІ та засобами реклами. На сьогодні компанія, що не має офіційного сайту, уже вважається аутсайдером ринку. Останнім часом відбувається перехід від застарілих сайтів з обмеженою функціональністю до концепції створення сайту як повноцінного маркетингового інструменту.

Досвід країн з високим рівнем розвитку Інтернет показує, що, незважаючи на

тимчасові труднощі, Інтернет-маркетинг швидко удосконалюватиметься і з часом стане серйозним конкурентом друкованим ЗМІ та телебаченню.

Отже, в подальшому можна чекати зростання значення Інтернет при веденні бізнесу. З високою точністю прогнозувати підвищення зацікавленості в Інтернет з боку комерційних компаній. Зростатиме комерційна результативність сайтів. Вже в наступні роки виростуть пропозиції ринку та інвестиції в нього [9].

Вирішуючи проблеми становлення Інтернет-маркетинг в Україні потрібно [10]:

- зробити доступнішими ціни на послуги Інтернет – провайдерів;
- використовувати міжнародний досвід розповсюдження Інтернет – маркетингу;
- проводити курси та тренінги, щоб зробити Інтернет-маркетинг більш популярним серед населення;
- створювати умови для подальшого розвитку Інтернет-маркетингу в Україні.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, Інтернет є унікальною комунікаційною системою, що може використовуватися не тільки для якоїсь однієї мети. А є глобальним інформаційним простором. Привабливість Інтернет-простору саме й складається в різноманітті можливостей і постійного безперервного розвитку, що може бути використаний для різних видів діяльності.

Інтернет відноситься до категорії інформаційних систем, що працюють за принципом «не тільки, але й...», тоді як інші системи функціонують за принципом «або». Саме тому, мережа Інтернет стала ефективним засобом реклами, маркетингу, збуту продукції й обслуговування клієнтів після здійснення процесу продажу. Так Інтернет-комунікації допомагають підприємствам налагоджувати прямі контакти з покупцями продукції, виводячи відносини з ними на новий рівень, що дозволяє одержувати оперативну інформацію про кон'юнктуру ринку й зміни в структурі споживчого попиту. Можна виділити шість принципових галузей застосування Інтернету в маркетингу:

- підтримка ділових зв'язків,
- інформація про ринок,
- покупка й продаж через Інтернет,
- реклама товарів у віртуальному просторі,
- сервіс і обслуговування після продажу.

Подальшим розвитком даного дослідження є визначення умов застосування інструментарію Інтернет-маркетингу підприємствами різних галузей. Це дозволить врахувати особливості його використання в різних галузях та дасть можливість зменшити негативний вплив різних чинників за рахунок оптимізації маркетингового інструментарію.

### Література

1. Міжнародний веб-сайт InternetWorldStats.–[електронний ресурс]. – режим доступу:<http://www.internetworldstats.com>
2. Сайт Вільна енциклопедія – [ Електронний ресурс ] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Інтернет-маркетинг>
3. Холмогоров, В. В. Інтернет маркетинг: краткий курс / В. В. Холмогоров. – СПб. : Питер, 2002. – 272 с.
4. Вирин Ф. Інтернет-маркетинг. Полный сборник практических инструментов /

Федор Вирин. – М. : Эскмо, 2009. – 224 с.

5. Ярлыков, А. А. Инструменты интернет-маркетинга [Электронный ресурс] / А. А. Ярлыков // Эффективные инструменты интернет-маркетинга. – 2013. – Режим доступа : <http://takmak51.ru/>.
6. Черенков, А. А. Интернет и маркетинговые исследования / А. А. Черенков // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2010. – № 2. – С. 20-24.
7. Петрик Е.А. Интернет-маркетинг / Е.А. Петрик. – М. : Московская финансово-промышленная академия, 2004. – 299 с.
8. Багрин Ю. Интернет как новый маркетинговый канал/ Ю. Багрин // Маркетинг и реклама. — 1999. — № 11 — 52 с.
9. Коноплев Р. В. Реструктуризация предприятий. Развитие функции маркетинга / Р. В. Коноплев, А. Н. Кравцов // Доклад научно-технической конференции МГТУ – Режим доступа: [http://www.mstu.edu.ru/publish/conf/11ntk/section9/section9\\_25.html](http://www.mstu.edu.ru/publish/conf/11ntk/section9/section9_25.html)
10. Интернет-маркетинг для руководителя [Электронный ресурс] // Школа бизнеса «Управляй будущим»: Статьи по управлению предприятием. – 2013. – Режим доступа : <http://www.u-b-s.ru/publikacii/internet-marketing.html>.



УДК 657:658.5

Ірина О. Гладій

*Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету*

### **ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ЗА ТЕОРІЮ ОБМЕЖЕНЬ**

*У статті окреслено основні напрями побудови системи управління за обмеженнями, в основі якої знаходиться обліково-аналітичне забезпечення діяльності підприємства. Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному дослідженні питання впровадження системи управлінського обліку за теорією обмежень з метою вдосконалення інформаційного забезпечення управління господарюючим суб'єктом. Уточнено сутність концепції ТОС та визначено, що вона є інструментом управління діяльністю, який застосовується для прискорення отримання прибутку. Обґрунтовано необхідність та визначено шляхи вдосконалення облікової моделі управління обмеженнями з метою її належної гармонізації до потреб системи управління в процесі прийняття ефективних управлінських рішень поточного й стратегічного характеру.*

*Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що реалізація пропозицій, поданих у роботі, забезпечить прозорість процесу формування облікового забезпечення прийняття рішення та надасть можливість виявити та ліквідувати обмеження у виробничій діяльності підприємства.*

**Ключові слова:** обмеження; теорія ТОС; барабан – буфер – мотузка; управлінський облік; система управління.

Ірина А. Гладій

*Вінницький торгово-економічний інститут Київського національного торгово-економічного університету*

### **ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ОСНОВЕ ТЕОРИЙ ОГРАНИЧЕНИЙ**

*В статье очерчены ключевые направления построения системы управления с учетом ограничений, в основе которой находится учетно-аналитическое обеспечение деятельности предприятия. Научная новизна полученных результатов заключается в комплексном исследовании вопроса внедрения системы управленческого учета на основе теории ограничений с целью совершенствования информационного обеспечения управления хозяйствующим субъектом. Уточнена сущность концепции ТОС и определено, что она является инструментом управления деятельностью, который применяется для ускорения получения прибыли. Обоснована необходимость и определены пути совершенствования учетной модели управления ограничениями с целью ее надлежащей гармонизации по отношению к потребностям системы управления в процессе принятия эффективных управленческих решений текущего и стратегического характера.*

*Практическое значение полученных результатов заключается в том, что реализация предложений, представленных в работе, обеспечит прозрачность процесса формирования учетного обеспечения принятия решения и даст возможность обнаружить и ликвидировать ограничения в производственной деятельности предприятия.*

*Ключевые слова:* ограничение; теория ТОС; барабан – буфер – веревка; управленческий учет; система управления.

**Iryna A. Gladii**

*Vinnitsia Trade and Economics Institute of Kyiv National University of Trade and Economics*  
**IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM WITHIN THE  
CONSTRAINTS THEORY FRAMEWORK**

*The paper outlines the key trends in building a constraints-based management system focusing on the accounting and analytical provision of enterprise operating activities. The novelty of research outcomes refers to an integrated study of management accounting implementation within the constraints theory framework to enhance management information support to a business entity. The essence of the TOC concept is revealed, demonstrating its accelerating effect to be applied as a management tool in increasing profit. The need to improve the accounting model of constraints management and its development prospects are substantiated for its relevant harmonization with management system requirements in the process of effective managerial decision-making from both operational and strategic perspectives.*

*The practical significance of the research findings contributes to facilitating the transparency of accounting support process for decision-making and providing the opportunity to detect and eliminate constraints in enterprise operating activity.*

**Keywords:** constraint; theory of constraints; drum – buffer – rope; management accounting; management system.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями** Нові вимоги до підвищення якості продукції, оперативності її виробництва, оновлення асортименту виробництва вимагають нестандартних методів управління бізнес-процесами підприємствами. За цих умов актуальним є впровадження в практичну діяльність господарюючих суб'єктів системи управління в основі якої знаходиться теорія обмежень (theory of constraints – ТОС). Загалом ТОС представляє собою системний підхід, який побудовано на чіткій причинно-наслідковій логіці та об'єднує логічні інструменти та логістичні рішення.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі** Дослідженням питань розвитку методу ТОС в системі управління підприємства присвятили праці такі вчені як Е. Голдратт, Д. Галловей, Д. Валдрон, Д. Дагдейл, Т. Джонс, Э. Норин, Т. Корбетт, С. Брегг та ін. В свою чергу в Україні деяким аспектам вирішення комплексної проблеми побудови управлінської орієнтації обліку присвячено роботи Л. О. Кримської, С.Ф. Голова, О. О. Шевченко, В. Козлової, Л. В. Нападовської. Аналіз праць вчених дозволяє зробити висновок про неоднозначність визначення основних положень щодо впровадження управлінської технології ТОС в процес прийняття рішень.

**Невирішені частини дослідження** Стратегічна орієнтованість сучасних українських підприємств зумовлює доцільність застосування комплексного підходу до управління бізнесом. Це повинно бути засновано на розумінні того, що кожний господарюючий суб'єкт має конкретну стратегічну мету та декілька «обмежень», які окреслюють основну «пропускну здатність» діяльності господарюючого суб'єкта. Іншими словами, можливість організаційної структури господарювання отримувати більше прибутку визначається

характером тих перешкод, що безпосередньо існують всередині підприємства. Таким чином перед системою управлінського обліку підприємства постає питання знаходження такого «обмеження» для прийняття рішення стосовно його усунення з одночасною оптимізацією усіх інших бізнес-процесів.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті виступило дослідження можливості впровадження в облікову діяльність господарюючих суб'єктів системи управління за обмеженнями, що дасть змогу прискорити отримання прибутку, оптимізувати розмір виробничих запасів та операційних витрат підприємства.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування** В сучасних умовах господарювання ТОС охоплює численні аспекти управління підприємством. Важливим в теорії ТОС є розуміння того, що підприємством є системою, в основі якої лежать об'єктивні загальні закони, такі як закон збереження та закон безперервного розвитку, які пояснюють суть і природу прагнення системи до рівноваги, її стійкість [1]. На наш погляд, основна проблема функціонування підприємства, як системи зводиться до пошуку оптимальної межі між необхідністю залучити ресурси зовнішнього середовища та ймовірними негативними наслідками, а саме можливими ризиками отримання втрат від надмірної завантаженості при зміні економічної кон'юнктури, адже за умов цілісної системи вплив на господарюючого суб'єкта визначається насамперед взаємодією внутрішніх чинників та меншою мірою визначається дією зовнішнього середовища.

В цілому будь-яку систему можна визначити як сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних чинників або процесів, які взаємодіють, цілеспрямовано перетворюючи вихідні компоненти (входи) в конкретний результат (вихід) [1]. Суть теорії ТОС заключається в знаходженні чинника, який визначає граничну межу результатів діяльності системи. Теорія обмежень стверджує, що в кожній системі є дуже велике число обмежень, і вони є ключем до її прибуткового управління, тобто обмеження – це чинники, які потрібні підприємству для стрімкого покращення результатів господарювання [2].

Обмеженням в практичній діяльності підприємства може стати одиниця устаткування, ділянка, інструмент, працівник або навіть політика підприємства. При цьому максимальна продуктивність системи дорівнює рівню продуктивності самого слабкого чинника [3]. Таким чином виявлення та ліквідація ключової проблеми не тільки усуває всі пов'язані з нею негативні ефекти, а й запобігає їх повторному прояву. Можливо виділити декілька типів обмежень:

- обмеження потужності – ресурс, який не здатний надати за відповідний період необхідний обсяг потужності;
- обмеження ринку – кількість одержаних замовлень недостатня для підтримки необхідного зростання системи;
- обмеження часу – час реагування системи на потреби ринку дуже повільний, що ставить під загрозу здатність системи виконати взяті на себе зобов'язання перед клієнтами, а також розширити свій бізнес [6].

Практична діяльність підприємств свідчить, що більшість обмежень мають організаційний, а не фізичний характер. Так, фізичні обмеження в процесі виробничої діяльності порівняно просто виявити та усунути. Організаційні (процедурні) обмеження, в свою чергу, зазвичай складніше ідентифікувати та усунути, хоча їх ліквідації призведе до більш вагомих змін.

Е. Голдраттом розроблено п'ять послідовних кроків (етапів), які допомагають скоординувати діяльність системи в процесі безперервних поліпшень [1].

1. Знайти обмеження системи.
2. Вирішити, як можна максимально використати обмеження системи.
3. Підпорядкувати всю систему такому обмеженню, оскільки воно впливає на всю роботу господарюючого суб'єкта.
4. Розширити обмеження системи. На цьому етапі можна вкладати додаткові кошти в обмеження.
5. Повернутись до кроку 1 для визначення наступного елемента, що є обмеженням системи.

Основна увага керівництва за теорією обмежень повинна бути зосереджена на забезпеченні максимальної пропускної здатності виробництва та на максимізації швидкості виготовлення готової продукції. Для досягнення зазначених цілей, необхідно відмовитися від традиційних підходів до поліпшення системи [5]. Практична дійсність свідчить, що більшість суб'єктів господарювання концентруються на максимальному завантаженні всіх робочих центрів. Це призводить до накопичення достатньо великих запасів напівфабрикатів, які не встигають оброблятися на вузьких місцях виробництва. Отже, в результаті це може призвести до негативних наслідків, а саме – виникає ризик старіння, псування, або втрати потреби в накопичених запасах напівфабрикатів, що є прямою втратою грошей. Також виникає сповільнення оборотності обігових коштів, оскільки вони «заморожуються» у запасах та напівфабрикатах.

В теорії обмежень з метою ефективного управління виробничою системою застосовується механізм DBR - Drum, buffer, rope (барабан, буфер, мотузка)[2]. Механізм DBR дозволяє спланувати та ефективно збалансувати роботу всієї виробничої системи відповідно до можливостей обмеження, тобто ланки з найменшою пропускною спроможністю. Обмеження виконує роль барабана, а його графік задає ритм роботі всього виробничого процесу. Для гарантованого забезпечення вузького місця роботою і безперервності потоку в цілому, використовується буфер запасів, який створюється запуском сировини у виробництво з деяким встановленим випередженням графіка [8].

Застосування ТОС призводить систему до того, що запаси напівфабрикатів не накопичуються, а забезпечується максимально швидке проходження виробів через всі стадії виробничого процесу, у тому числі і за рахунок зменшення партій обробки матеріалів [4]. Такий підхід дозволяє досягти меншого часу операційного циклу виробництва від запасів до кінцевої готової продукції. В процесі управління необхідно скоротити накладні витрати часу в роботі «вузьких місць». Наприклад, якщо потрібно переналадження між випуском різних виробів, то потрібно переглянути порядок виробництва різних партій виробів. Якщо ж трапляється понаднормований брак у виробництві слід операції контролю якості здійснювати до обробки напівфабрикатів в «вузьких місцях», оскільки інакше їх ресурс буде витрачатися на обробку свідомо бракованих виробів. Дослідження дозволило виокремити шляхи ефективного збільшення потужності обмеження на підприємстві:

- для матеріальних ресурсів – аналіз запасів і завантаження ресурсів, збільшення потужності через додаткові закупівлі, вдосконалення технологій обробки, впровадження комплексних і безвідходних виробничих схем, скорочення бракованих товарів;

– для основних засобів – проведення реінжинірингу виробничого процесу, що дозволяє скоротити час на обробку, перегляд окремих технологічних етапів, проведення субпідряду деяких процесів, ремонт або заміна окремих частин і вузлів; інвестиції в додаткове обладнання, яке є обмеженням виробничого процесу;

– для співробітників – впровадження щохвилинного моніторингу часу процесу, якщо обмеження виникає через низьку швидкість обслуговування; додаткове навчання працівника, який повільно виконує свої обов'язки, або зміна конструкції продукту, щоб знизити час його обробки на вузькій ділянці; переміщення робочих від процесів, які не є обмеженням, до процесів, які виступають обмеженням.

При виявленні двох і більше обмежень, для розрахунків оптимального обсягу завантаження устаткування, застосовуються методи лінійного програмування, аналітичні методи, методи експертних оцінок [9]. Слід зазначити, що для менеджерів найбільш привабливі такі методи збільшення потужності обмеження, які не вимагають великих додаткових фінансових і трудових витрат. Обмеження і методи їх знаходження також багато в чому залежать від галузевої специфіки підприємства.

З розвитком теорії обмежень з'явився управлінський облік на основі принципів даної теорії, в західній літературі більш відомий як throughput accounting (ТА). Згідно з принципами методу управлінського обліку, цінність, як продукту, так і бізнесу в цілому створюється в момент продажу товарів і послуг [10]. Діяльність підрозділів системи націлена на процес продажу готової продукції, зокрема, керівники виробничих підрозділів несуть відповідальність не тільки за витрати, якість та обсяг продукції, що виготовляється, а й за виконання поставлених перед ними завдань, що сприяють, в свою чергу, безперешкодному здійсненню процесу реалізації. У системі управлінського обліку витрат і результатів згідно з принципами теорії обмежень вартість генерування грошових коштів (або Throughput) стає основним показником продуктивності діяльності, виробництва того або іншого продукту.

Також з'являються нові об'єкти обліку – обмеження (вузькі місця). Відповідно, з'являються нові аналітичні показники, як, наприклад, витрати на неліквідованими вузькі місця. А також для аналізу велику роль відіграють тимчасові чинники – час роботи співробітників, час роботи обладнання, час виробничого циклу.

На всіх рівнях контролю основне завдання менеджерів (як підрозділів, так і всієї організації) – це ідентифікація обмежень в системі за допомогою бухгалтерів-аналітиків, що займаються веденням управлінського обліку на підприємстві. В подальшому проводиться аналіз і зміна існуючих обмежень, розглянутими вище методами, в низці випадків це перебудова виробничого процесу на благо обмеження. Наступним етапом є контроль за усуненням обмежень або підстроювання процесів на підприємстві таким чином, щоб обмеження використовувалося на повну (максимальну) потужність. Показники ефективності, розраховані на базі інформації, що зібрана системою управлінського обліку на основі ТОС, враховуються при прийнятті таких важливих управлінських рішень як вибір виробничої програми, виробляти чи купувати напівфабрикати на стороні тощо.

**Висновки та перспективи подальших досліджень** Таким чином найбільш універсальною системою управлінського обліку є облік за теорією обмежень, оскільки він не має обмежень за сферами застосування. Впровадження ТОС на українських підприємствах

спільно з діючими традиційними системами управлінського обліку дозволить досягти поєднання якісного обліку та ефективного управління витратами.

### Література

1. Голдратт Э. Критическая цепь / Э. Голдратт ; [пер. с англ. Е. Федурко]. – М. : ТОО центр, 2007. – 272 с.
2. Голдратт Э. Цель. Процесс непрерывного улучшения. Цель – 2. Дело не в везенье / Э. Голдратт, Д. Кокс ; пер. с англ. Е. Федурко. – К. : ЛОГОС, 2007. – 775 с.
3. Детмер У. Производство с невероятной скоростью. Улучшение финансовых результатов предприятия / У. Детмер, Э. Шрагенхайм ; пер. с англ. О. Наливайко. – М. : Альпина-паблишерз, 2009. – 329 с.
4. Козак В.Є. Управлінський облік за теорією обмежень: загальна характеристика / Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 6, Т. 1 – С.170-174. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum%20/Vchnu\\_ekon/2009\\_6\\_1/170-174.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum%20/Vchnu_ekon/2009_6_1/170-174.pdf)
5. Козлова В. Опыт ТОО на украинском рынке / В. Козлова // Управление компанией. – 2007. – № 10. – С. 46 – 50.
6. Кориков А.М. Основы системного анализа и теории систем / А.М. Кориков, Е.Н. Сафьянова; под ред. Ф.П. Тарасенко. — Томск: Изд-во Томского университета, 1989. — 208 с.
7. Кримська Л. О. Управління підприємством на основі теорії обмежень / . О.Кримська, О. О. Шевченко // БІЗНЕСІНФОРМ. –2012.– № 12. – Режим доступу: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2012-12\\_0-pages-198\\_201.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-12_0-pages-198_201.pdf)
8. Михайлишин Н.П., Мельник Н.Г. ТОО – теорія, що ламає стереотипи / Сталий розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал – С.81-83. Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum./Sre/2011\\_4/81.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum./Sre/2011_4/81.pdf)
9. Подольчак Н.Ю. Регулювання соціально- економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств шляхом формування обмежень – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/Ekonomika/2009\\_640/55.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/Ekonomika/2009_640/55.pdf)
10. Укрепить слабое звено: как применять теорию ограничений в малом бизнесе [http://delo.ua/businessman/ukrepite-slaboe-zveno-kak-primenjat-teoriju-ogranichenij-v-malom-216827/?supdated\\_new=1456901105](http://delo.ua/businessman/ukrepite-slaboe-zveno-kak-primenjat-teoriju-ogranichenij-v-malom-216827/?supdated_new=1456901105).

УДК: 331.103.22

**Володимир В. Осталецький**

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»*  
**НЕЙРОМЕРЕЖЕВЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В  
УМОВАХ РИЗИКУ НА ЗАСАДАХ ОЦІНКИ ПАРАМЕТРІВ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ВИКОНАННЯ ПРОЕКТУ**

*У статті представлено результати дослідження щодо вдосконалення методики нейромережевого моделювання процесу виконання проекту на основі застосування нечіткої логіки та нейронних мереж. Шляхом вдосконалення методики оцінки ефективності процесу виконання проекту на різних етапах його реалізації розроблено підхід для створення нейромережевої моделі процесу виконання проекту з урахуванням ресурсних обмежень.*

*Ключові слова:* нейронні мережі; нечітка логіка; управління проектами; процесний підхід, невизначеність.

**Владимир Б. Осталецкий**

*Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт»*

**НЕЙРОСЕТЕВОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ  
В УСЛОВИЯХ РИСКА НА ПРИНЦИПАХ ОЦЕНКИ ПАРАМЕТРОВ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА**

*В статье представлены результаты исследования по усовершенствованию методики нейросетевого моделирования процесса выполнения проекта на основе применения нечеткой логики и нейронных сетей. Путем усовершенствования методики оценки эффективности процесса выполнения проекта на разных этапах его реализации разработан подход для создания нейросетевой модели процесса выполнения проекта с учетом ресурсных ограничений.*

*Ключевые слова:* нейронные сети; нечёткая логика; управление проектами; процессный поход, неопределённость.

**Vladimir B. Ostaletskyi**

*National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*

**NEURALNETWORK MODELLING OF RISK PROJECT MANAGEMENT PROCESSES  
WITHIN THE FRAMEWORK OF PROJECT DELIVERY EFFICIENCY CRITERIA  
EVALUATION**

*The paper presents the research findings on the improvement of neural network modelling methods for project delivery process based on the application of fuzzy logic and neural networks. Through enhancing the methods for project delivery process efficiency evaluation at different stages of its implementation an approach has been developed to design a neural network model of project delivery process subject to resource scarcity.*

*Keywords:* neural network; fuzzy logic; project management; process approach, uncertainty.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями** Процес управління проектом на високотехнологічному підприємстві є

системою взаємопов'язаних і взаємоузгоджених у часі елементів: робіт та подій [7, с. 34, 38, 297-298]. Процесний підхід розглядає проект як комплекс дій, що має на меті перевести об'єкт управління із одного стану в інший. Управління проектом характеризується також наявністю ризику, невизначеності, множини ймовірних подій на кожній стадії реалізації із притаманним кожній події визначеним діапазоном ймовірності її настання та ступеня її вираження, що оцінюється за визначеними критеріями [8, с. 32-33, 528, 626].

**Аналіз останніх публікацій по проблемі** В умовах невизначеності ефективно управління проектами високотехнологічних виробництв доцільно здійснювати на засадах застосування новітніх розробок у теорії прийняття рішень та систем штучного інтелекту, однією з яких є концепція штучних нейронних мереж. Штучні нейронні мережі є математичним інструментарієм, який являє собою відтворювач складних нелінійних функціональних залежностей, зокрема, із застосуванням інструментарію нечіткої логіки – роботи із нечіткими множинами (автор перших розробок – Лотфі Заде, Каліфорнійський університет, 1965 р.) [10; 2, с. 43-47]. В Україні наукові дослідження щодо створення економіко-математичних моделей на підґрунті теорії нечітких множин були започатковані професором К. Ф. Ковальчуком [9, с 10-27; 2, с. 94-97].

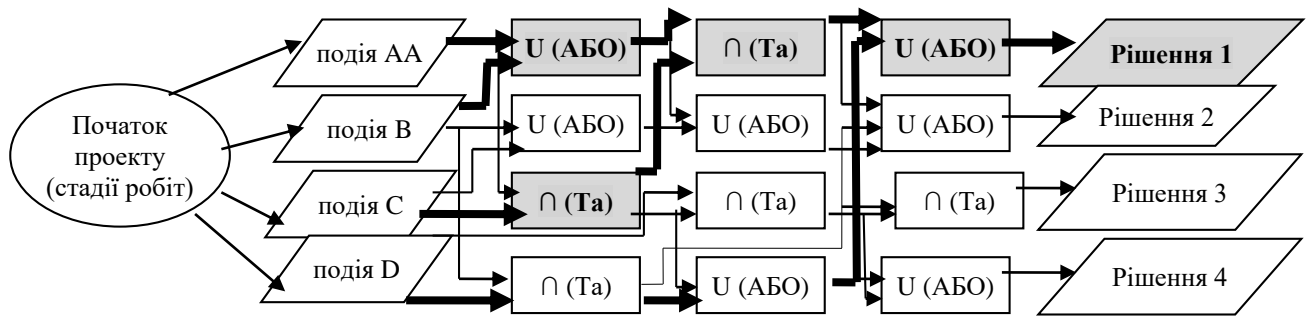
**Невирішені частини дослідження** Завдання дослідження полягає у:

- розробці моделі процесу виконання проекту на основі застосування нечіткої логіки та концепції нейронних мереж;
- побудові алгоритму, який доцільно буде використовувати при моделюванні процесу прийняття управлінських рішень у виконанні проектів.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування** Особливістю прогнозування значень економічних показників у часі із застосуванням нечіткої логіки та нейронних мереж є те, що прогноз отримується шляхом подання регресійних рівнянь у нечіткій формі, із застосуванням лінгвістичних змінних [1; 2, с. 17-40]. Наприклад, для лінгвістичної змінної «Падіння обсягів виробництва» існує можливість сформувати множину можливих значень (область визначення функції): {Незначне, Помітне, Істотне, Катастрофічне}, тощо [2, с. 95]. При цьому з'являється можливість проведення аналізу показників і здійснення прогнозу із урахуванням встановленого набору правил – логічних висловлювань: якщо, тоді; та, або.

Аналіз ситуації та прийняття управлінського рішення у нейро-нечіткій системі здійснюється на основі роботи із систематизованою базою знань, яка сформована із сукупності попередньо зібраних значень показників проекту за визначений період часу. Основні принципи формування бази знань нейрон-нечітких систем є наступними: копіювання навчальної вибірки у базу знань і формування правил для кожного варіанту розвитку подій; оптимізація кількості правил; скорочення простих правил із збереженням їх логічного змісту; конструювання складних правил [3, с. 45-50]. Приклад спрощеного для зручності схематичного відображення процесу прийняття управлінського рішення на основі сформованих правил, який відбувається, з деякими поправками, у нейромережі з трьома шарами нейронів, зображено на рис. 1. Логічну формулу одного із правил (виділений жирним маршрут розповсюдження імпульсу), на основі яких працює система, наведено (1).





**Рис. 1. Схемотехнічне відображення процесу прийняття управлінського рішення при певних комбінаціях подій**

$$IF (A \cup B) \cap (C) \cup (D) THEN \text{Рішення 1}, \quad (1)$$

де:  $(A \cup B)$  – логічна операція на 1-му шарі нейронів;  $\cap (C)$  – логічна операція на 2-му шарі нейронів;  $U (D)$  – логічна операція на 3-му шарі нейронів.

Траєкторія проходження імпульсу залежить від характеристик нейронів, які формуються у процесі навчання нейромережі на основі попередньо сформованої бази знань [6, с. 40–50]. На нашу думку, основні цілі застосування нейромережевого моделювання у проектному менеджменті полягають у використанні можливості прогнозувати ймовірні проблеми на якомога більш ранніх стадіях виконання проекту та попередньому оцінюванні того впливу, який вони здатні спричинити щодо кінцевих результатів проекту. При цьому важливо зуміти передбачити, які додаткові ресурси можуть знадобитись для вчасного та якісного завершення проекту з урахуванням ймовірних ризиків. Найбільш поширеними у літературі з управління проектами індикаторами моніторингу процесу виконання проекту є комплексні параметри, які доцільно застосовувати для оцінки процесу виконання проекту як при його завершенні, так і на проміжних стадіях виконання:

- 1) бюджет проекту – обсяг фінансових ресурсів, які є необхідними для виконання всього проекту або певних його етапів;
- 2) час – найбільш дорогий ресурс, оскільки не існує можливості накопичити його або повернути, коли він втрачений;
- 3) результати проекту – це конкретні значення показників, які були прийняті за критерій оцінки досягнення цілей проекту, у різних проектах вони бувають різними (наприклад: збільшення продажів на 5 %, підвищення рівня рентабельності виробництва на 10 %, тощо);
- 4) якість – показники, які характеризують рівень якості кінцевого продукту, створення якого було метою проекту;
- 5) ризик – рівень настання непередбачуваних негативних подій у процесі виконання проекту або окремих його етапів [5, с. 114].

Запропонована нами модель оцінки ефективності виконання проекту враховує описані вище п'ять параметрів. Для демонстрації виконання розрахунків для запропонованої моделі наведено вхідні дані у виділених рядках табл. 1. Ефективність, за класичним визначенням, являє собою відношення ресурсів, затрачених на досягнення певного результату, до самого результату [4, с. 601]. За описаною нами методикою, ефективність виконання стадії проекту вимірюється на основі оцінки співвідношення між запланованим обсягом витрат ресурсів і фактично витраченим обсягом, методом експертних оцінок, де, для зручності, повний обсяг

запланованих витрат ресурсів прийнятий за "100". Відповідно, якщо фактичний обсяг, наприклад, «80» - то це означає, що заплановані виділені ресурси були витрачені лише на 80%. Формулу розрахунку ефективності наведено (2).

$$E_{\text{вик.}} = ((E_{\text{план.}}/E_{\text{факт.}})-1) \times 100 \%, \quad (2)$$

де:  $E_{\text{вик.}}$  – ефективність виконання стадії проекту;  $E_{\text{план.}}$  – запланований обсяг витрат ресурсів;  $E_{\text{факт.}}$  – фактичний обсяг витрат ресурсів.

Для подальшого внесення значень показників ефективності у нейромережеву модель та застосування апарату нечіткої логіки пропонується присвоювати показникам лінгвістичні змінні: якщо показник менший «0» – «негативна ефективність» (витрачається більше, ніж було заплановано) – код «1»; 0-9% – «низька ефективність» – код «2»; 10-19% – «середня ефективність» – код «3»; 20% і більше – «висока ефективність» – код «4» (табл. 1).

Таблиця 1

**Матриця для аналізу процесу виконання проекту на основі оцінки ефективності використання ресурсів [розроблено автором]**

	Індикатор	Стадії проекту									
		Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	....	....	....	....	....	....	Стадія N
Ефективність за бюджетом	План	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Факт *	150	120	90	70	110	130	80	95	105	97
	Ефективність у %	-33,33	-16,67	11,11	42,86	-9,09	-23,08	25,00	5,26	-4,76	3,09
	Лінгвістичне значення	1	1	2	4	1	1	4	2	1	2
Ефективність за часом	План	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Факт *	60	107	92	68	85	45	88	91	103	72
	Ефективність у %	66,67	-6,54	8,70	47,06	17,65	122,22	13,64	9,89	-2,91	38,89
	Лінгвістичне значення	4	1	2	4	3	4	3	2	1	4
Ефективність за результатами	План	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Факт *	75	108	120	170	80	74	125	130	82	66
	Ефективність у %	33,33	-7,41	-16,67	-41,18	25,00	35,14	-20,00	-23,08	21,95	51,52
	Лінгвістичне значення	4	1	3	1	4	4	1	1	4	4
Ефективність за якістю	План	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Факт *	120	75	88	105	115	108	133	205	64	81
	Ефективність у %	-16,67	33,33	13,64	-4,76	-13,04	-7,41	-24,81	-51,22	56,25	23,46
	Лінгвістичне значення	1	4	3	1	1	1	1	1	4	4
Ефективність за ризиком	План	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Факт *	63	122	87	67	84	107	135	170	55	44
	Ефективність у %	58,73	-18,03	14,94	49,25	19,05	-6,54	-25,93	-41,18	81,82	127,27
	Лінгвістичне значення	4	1	3	4	3	1	1	1	4	4

\* Числові дані, наведені у рядках «Факт», не є даними, взятими з реального проекту; ці дані згенеровані методом випадкових чисел та наведені у таблиці для наочної демонстрації процесу застосування наведеної у статті методики розрахунку.

Вхідний масив для створення нейромережевої моделі доцільно сформуванати на основі лінгвістичних змінних із табл. 1 так, як показано у табл. 2. Графічне зображення лінгвістичних значень параметрів оцінки та їх порівняння на різних стадіях виконання проекту виглядатиме наступним чином (рис. 2). Таким чином, можна зазначити, що:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5), \quad (3)$$

де:  $Y$  – загальна кінцева ефективність проекту;  $x_1$  – ефективність за бюджетом;  $x_2$  – ефективність за часом;  $x_3$  – ефективність за результатами;  $x_4$  – ефективність за якістю;  $x_5$  – ефективність за ризиком.

Таблиця 2

Вхідні дані для створення моделі процесу управління проектом [розроблено автором]

№	Стадія проекту	Параметри оцінки виконання проекту				
		$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$
		Ефективність за бюджетом	Ефективність за часом	Ефективність за результатами	Ефективність за якістю	Ефективність за ризиком
1	Стадія 1	1	4	4	1	4
2	Стадія 2	1	1	1	4	1
3	Стадія 3	2	2	3	3	3
4	.....	4	4	1	1	4
5	.....	1	3	4	1	3
6	.....	1	4	4	1	1
7	.....	4	3	1	1	1
8	.....	2	2	1	1	1
9	.....	1	1	4	4	4
10	Стадія N	2	4	4	4	4
11	Середня ефективність по проекту	2	3	3	2	3

Виходячи із вищенаведеного, завдання для створеної нейронної мережі полягатиме у знаходженні параметрів залежності « $f$ » між вхідним масивом « $(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5)$ » та вихідним масивом « $Y$ ».

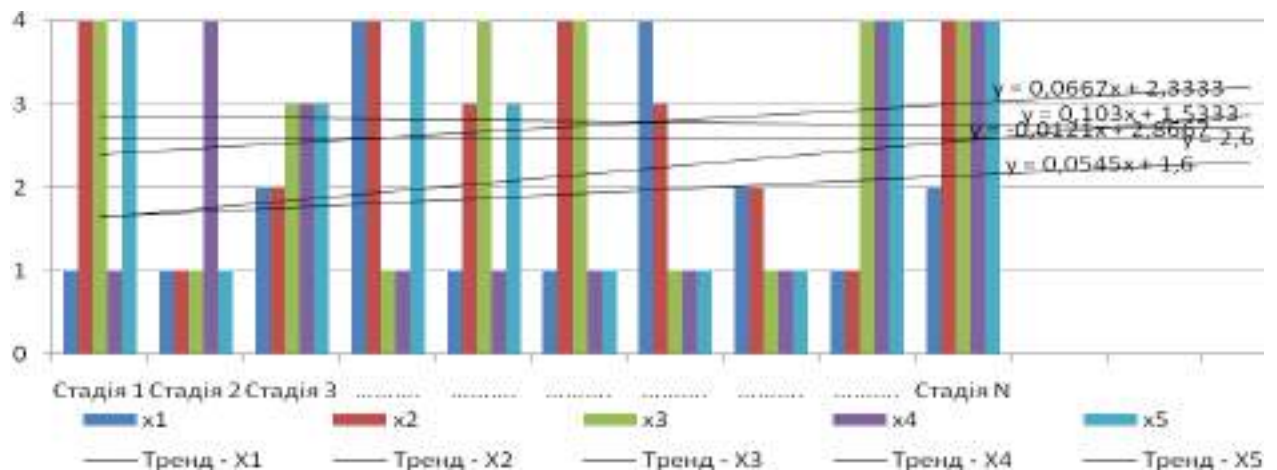


Рис. 2. Графічне відображення лінгвістичних значень параметрів оцінки процесу виконання проекту [розроблено автором на основі даних табл. 2]

Алгоритм створення нейромережевої моделі на основі приведених вище розрахункових даних полягає у здійсненні наступних кроків: на основі вхідних змінних ( $x$ ) та результату ( $Y$ ) сформулювати модель, за допомогою якої доцільно буде з високою ймовірністю прогнозувати успіх або провал проекту (за рівнем ефективності використання ресурсів) на основі аналізу виконання перших 30-40% робіт; сформулювати рекомендації щодо допустимих меж значень параметрів ефективності (змінних " $x$ ") на ранніх стадіях, при досягненні яких успішне виконання проекту є реально можливим з високим рівнем ймовірності при заданих обсягах доступних ресурсів; на основі інформації, отриманої у процесі виконання попередніх кроків, визначити, чи слід продовжувати виконання проекту у заданих умовах і чи не призведе це до необґрунтованих збитків для підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень** 1. На основі дослідження літературних джерел розглянуто підходи до застосування інформаційних технологій в управлінні проектами із застосуванням нечіткої логіки та нейронних мереж. Сформовано підхід для створення нейромережевої моделі процесу виконання проекту шляхом удосконалення методики оцінки ефективності процесу виконання проекту на різних етапах його реалізації з врахуванням ресурсних обмежень через введення лінгвістичних параметрів оцінки ефективності.

2. У результаті проведеного дослідження отримано удосконалену методику, яку доцільно застосовувати при подальшій розробці нейромережевої моделі виконання проекту для аналізу та прогнозування процесу виконання на ранніх стадіях. Наведено схему розрахунку показників та побудови вхідного масиву даних для створення нейромережевої моделі.

3. Перспективами подальших досліджень є розробка нейромережевої моделі прогнозування процесу виконання проекту на основі аналізу взаємозв'язку вхідного та вихідного масиву параметрів за зразком табл. 2. Дана методика, яка розроблена на основі удосконаленої методики оцінки ефективності виконання проекту, наведеної у джерелах [4, с. 601; 5, с. 114] може бути використана при створенні нейромережевої моделі виконання проекту.

### Література

1. Dunska, A.R., Polischuk, A.S. (2014). *Nechitka logica v strategichnomy upravlinni zovnishnoeconomichnoy diyalnisty vitchusnyanuh pidpriemstv [Fuzzy logic, management]*. Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute". - 2014. - № 11. - P. 563-571. – Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2014\\_11\\_86](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2014_11_86)
2. Matviychuk, A.V. (2011). *Shtuchnijintelectvekonomitci: neuronnimerezshi, nechitkalogica [Artificial intellect in economics, theory of decision-making]*. Kyiv: KNEU [InUkrainian].
3. Klebanova, T.S., Chagovetc, L.O., Panasenko, O.V. (2011). *Nechitkalogicataneuronnimerezshivupravlinnipidpriumstvom [Fuzzy logic in economics and management]*. Natsionalna Akademiya Nauk, Centr industrialnuh problem rozvytku, Kharkiv [InUkrainian].
4. Krush, P.V., Podvigina, V.I., Serdjuk, B.M. (2009). *Economica pidpriumstva [Economy of enterprises, management]*. Kyiv: «Elga – N» [InUkrainian].

5. Afanasjev, M.V., Ippolitova, I.Y. (2008). *Proektnij analiz: konspektlektzij [Project management and project analysis]*. Kharkiv: HNEU [In Ukrainian].
6. Barskiy A. B. (2007). *Nejronnietseti: raspoznavaniye, upravleniye, prinyatiereshenij [Neuronnetseti, theory of decision-making]*. Moskva: Finansuistatistika [in Russian].
7. Archibald R. (2004). *Upravleniye vysokotekhnologichnymiprogramamiiproektami [Project management, enterprise management]*. Moskva [in Russian].
8. Bushuev, S.D. (2001). *Slovnnyuk – dovidnyuk iz pitanj upravlinnya proektamy [Project management theory and methodology]*. Kyiv: Ukrainska asociaciya upravlinnya proektami, «Dilova Ukraina» [In Ukrainian].
9. Kovalchuk, K.F., Kuznetsov, M.S., Karlov, V.I. (1985). *Tehnologiya proektirovaniya program sistemy mashinnioi obrabotki ekonomicheskoi informatsii [Data processing]*. Dnepropetrovsk: DMGTI [In Russian].
10. Zade, L. (1970). *Teoriya lineinyh system. Prostranstvo sostoyanij [System analysis, fuzzy logic]*. Moskva: Nauka [In Russian].

УДК 339.138:658.84

**Ольга Ю. Чубукова, Анатолій В. Яренко**

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СЛУЖБИ ЗБУТУ НА  
ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*У статті проведено дослідження існуючих організацій збуту промислових підприємств: функціональної, регіональної, товарної та галузевої. Доведено необхідність використання сучасними промисловими підприємствами регіонально-функціональної організації збуту як найбільш пристосованої до мінливих ринкових умов господарювання. В процесі дослідження розглянуто типові схеми організаційних структур та наведено схему регіонально-функціональної структури збуту промислового вітчизняного підприємства.*

**Ключові слова:** *служба збуту, функціональна, регіональна, товарна, галузева, організаційна структура.*

**Ольга Ю. Чубукова, Анатолій В. Яренко**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ СБЫТА НА  
ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*В статье проведено исследование существующих организаций сбыта промышленных предприятий: функциональной, региональной товарной и отраслевой. Доказана необходимость использования современными промышленными предприятиями регионально-функциональной организации сбыта как наиболее приспособленной к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования. В процессе исследования рассмотрены типовые схемы организационных структур и приведена схема регионально-функциональной структуры сбыта промышленного отечественного предприятия.*

**Ключевые слова:** *служба сбыта, функциональная, региональная, товарная, отраслевая, организационная структура.*

**Olga Y. Chubukova, Anatolii V. Yarenko**

*Kyiv National University of Technology and Design*

**MARKETING RESEARCH ON SALES ARRANGEMENT AT DOMESTIC INDUSTRIAL  
ENTERPRISES**

*The paper offers a study on the existing sales arrangement patterns at industrial enterprises: functional, regional, product and sectoral. The need to deliver regional and functional sales models as the most responsive to changing market conditions by modern industrial enterprises is justified. The study examines types of organizational charts and suggests a model of regional and functional sales structure to be used by domestic industrial enterprises.*

**Keywords:** *service marketing, functional, regional, product, industry, organizational structure.*

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями** Розвиток організаційних форм і функцій маркетингу на промислових вітчизняних підприємствах проявляється в тому, що накопичення кількісних елементів маркетингу створює якісні організаційно-управлінські зрушення, що призводить до

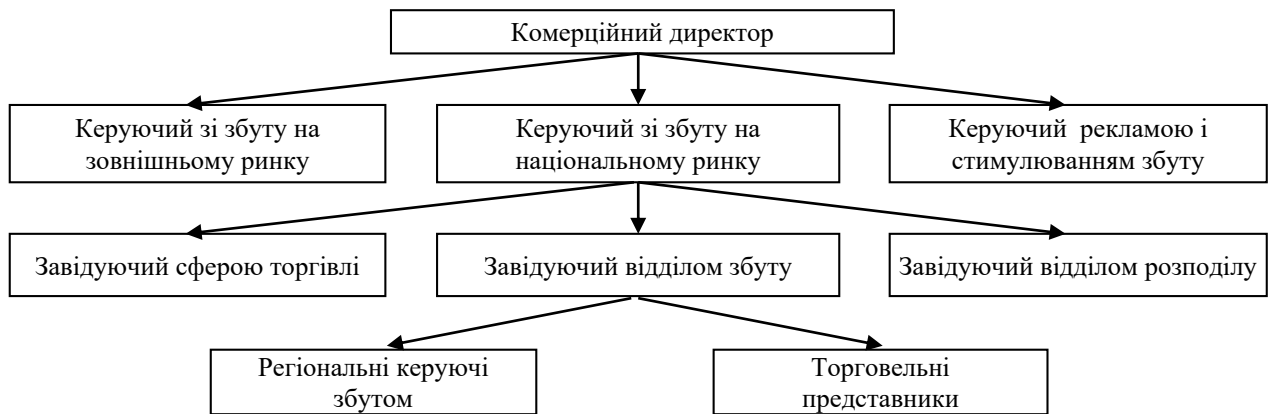
кількісного зростання співробітників-маркетологів та різних підрозділів. В результаті з невеликого «осередку» у відділі збуту, маркетинг перетворився в повномасштабну службу, яка чинить сильний вплив на всі сторони господарського життя промислового підприємства. На підприємствах, діяльність яких повністю заснована на принципах маркетингу, маркетинговими є (якщо не за формою, то за сутністю своєї діяльності) фактично всі основні служби, а не тільки маркетингова.

Мета дослідження – створення різноманітних форм організації служби збуту на промислових підприємствах, як основного засобу та інструменту координації збуту. Ці форми мають враховувати: розмір фірми, тип і асортимент товарів, канали розподілу, методи торгівлі, права і відповідальність учасників системи розподілу від вищого до нижчого рівнів. Застосовуючи маркетингове дослідження видів і різновидів організаційних структур, можна прийти до висновку, що ідеальних структур немає і бути не може. Постійно змінюються параметри зовнішнього середовища. Тому, щоб відповідати ринковій ситуації, повинні змінюватися і самі організаційні структури. У зв'язку з цим, необхідно створювати нові структури збуту, які більш пристосовані для ринкових умов господарювання.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі** Відносини виробника і споживача, які постійно змінюються в ринкових умовах, визначають пріоритет споживача у виборі видів цих відносин. Це змушує виробничі підприємства адаптуватися в процесі збуту, що оказує організаційно-управлінський вплив на виробництво товарів. Проблемами організації та управління збутом активно займалися і займаються такі вчені, як Г.Л. Багієв [3], Д.І. Баркан [8], Л.В. Бондарчук [6], П. Вінкельман [1], О.І. Гончар [2], Г.О. Краюхін [4], С.В. Ковальчук [9], О.І. Лабурцева [5], В.М. Наумов [10], А. Прайснер [7] та інші. Проте, хоча серед досліджень і визначені різноманітні види організаційних структур збуту промислових підприємств, доволі небагато уваги приділено розробці більш сучасних та ефективних у ринкових умовах цих саме структур збуту.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування** Зростаюча роль маркетингу в діяльності господарюючих суб'єктів поступово знаходила відповідне відображення в побудові організаційно-управлінських структур та їх функції. У якості господарської функції маркетинг пройшов основні етапи: розподіл та продажі, виділення в самостійну службу і перетворення в генеральну функцію фірми [1]. Світовий та вітчизняний досвід свідчить про те, що перебудова організаційних фірмових структур управління з метою орієнтації їх на маркетинг – це складний процес, що вимагає ретельної підготовки і участі в ній не тільки керівного складу, а й усього персоналу. Поширена в минулому практика перейменування відділів і служб збуту багатьох вітчизняних підприємств в відділи і служби маркетингу без докорінної зміни їх функцій, стала не тільки профанацією потрібних перетворень, але і дискредитацією маркетингу і його можливостей [2]. Ще одна типова помилка – створення відділів (служб) маркетингу, які лише формально відповідають сформованим уявленням про них. Все це може приводити до: негативного сприйняття таких інновацій; протидії з боку керівників інших служб; відсутності у керівництва фірми наполегливості, впевненості, ініціативи та розуміння реальних вигод від використання маркетингу; неефективності діяльності цих відділів (служб). На теперішній час сформувалися чотири основні організаційні структури промислових вітчизняних підприємств. Загальна характеристика цих структур збуту представлена надалі [3, 4].

Функціональна організація служби збуту – використовується малими і середніми фірмами, що мають однорідну номенклатуру товарів, а також великими підприємствами, що виробляють товари, унікальні за своїми технічними характеристиками. Функціональна організація заснована на розподілі елементів маркетингової діяльності між службами за функціями (реклама і стимулювання збуту, маркетингові дослідження тощо). Управління цими службами підпорядковане віце-президенту з маркетингу (директору, його заступнику з маркетингу, начальнику відділу маркетингу). Функціональна організація служби маркетингу передбачає, що відповідальність за виконання кожного функціонального завдання покладається на окрему особу або групу осіб. Функціональна організація ефективна, якщо виробнича і збутова діяльність фірми постійна і одноманітна. Недоліком цієї організації вважають те, що можуть знадобитись значні кошти на її адаптацію у випадку розширення виробництва продукції, появи можливості реалізації товарів на різних ринках тощо (рис. 1). Проте, структура збуту непридатна для вирішення принципово нових проблем, швидкої реакції на мінливу ринкову ситуацію [5, 6].



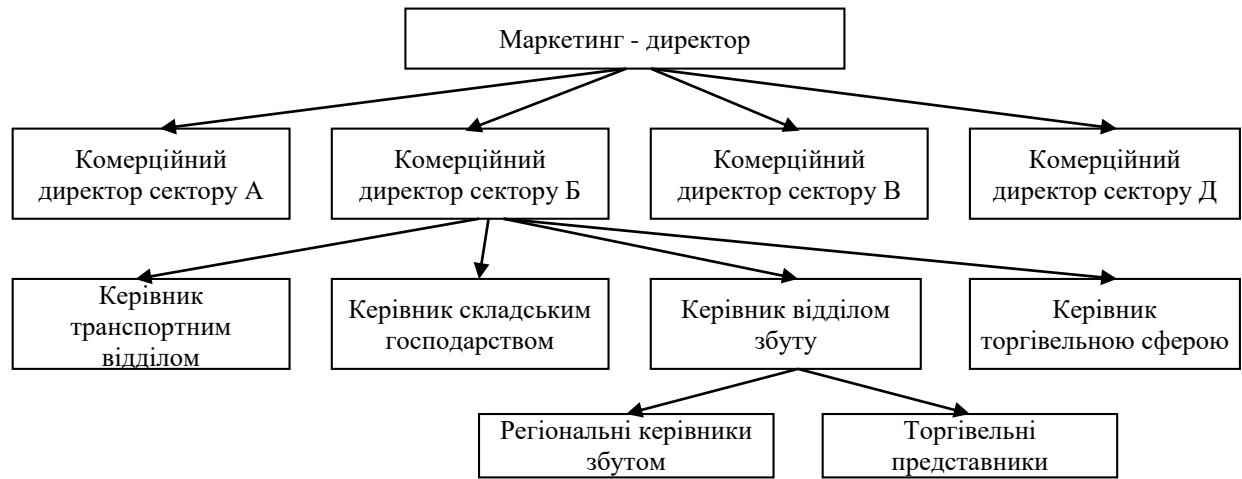
**Рис. 1. Схема функціональної організації служби збуту**

Регіональна організація збуту – використовується компаніями, які випускають обмежену кількість однорідних товарів і застосовують розгалужену систему розподілу з великою кількістю торгових точок. Перевагами цієї організації збуту є те, що суміжні відділи: рекламний, маркетингових досліджень, планування асортименту продукції – централізовані, тобто входять до складу головного управління фірмою і обслуговують всі регіональні групи збуту продукції. У підпорядкуванні маркетинг-директора знаходяться комерційні директори різноманітних секторів. В свою чергу кожен комерційний директор контролює керівників транспортного відділу, складське господарство, збут та торгівельну сферу кожного сектору. Регіональні керівники збуту та торговельні представники підпорядковуються керівникам збуту конкретного сектору (рис. 2) [5, 7].

Товарна організація збуту – формується, коли планується реалізація товарів широкого асортименту і різної номенклатури. При цьому, маркетинг поділяється по окремих товарах і товарних групах. Переваги організації полягають у тому, що існують можливості у комплексній координації збуту по визначеному продукту чи товарній групі. Використовується для дуже великих фірм, які мають великий товарообіг за кожною групою товарів (рис. 3). Також, завдяки цій організації збуту, приділяється достатньо уваги окремим, чи другорядним товарам, або невеликим партіям виробничої продукції. Коли управління продуктом зосереджено в одних руках, чітко визначено, хто саме відповідає за комерційний



успіх товару, тобто отримання прибутку від реалізації товару. При цьому, ускладнюється реалізація єдиної маркетингової програми.



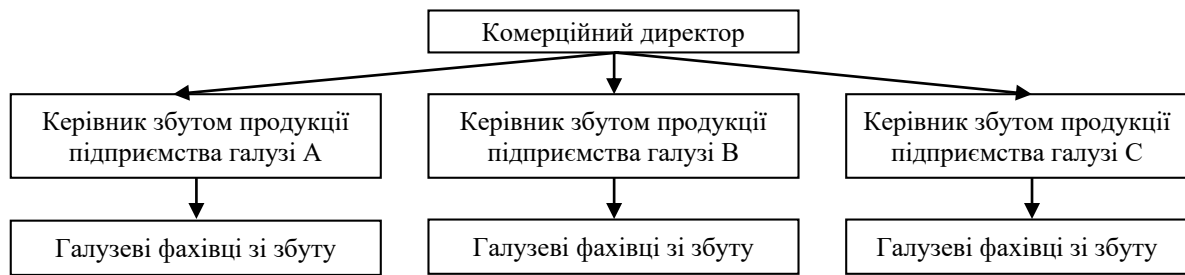
**Рис. 2. Схема регіональної організації збуту**

При товарної організації збуту, по кожному товару є свій керуючий з підрозділом співробітників, які виконують всі функціональні завдання маркетингу щодо товару. Ефективна для підприємств з широкою номенклатурою товарів, при їх реалізації на великій кількості однорідних ринків. При цьому, вимоги до упаковки, збуту, рекламі кожного товару, значно відрізняються один від одного, а обсяг збуту певного товару досить великий, щоб виправдати витрати на організацію служби маркетингу для цього товару [5, 8].



**Рис. 3. Схема товарної організації збуту**

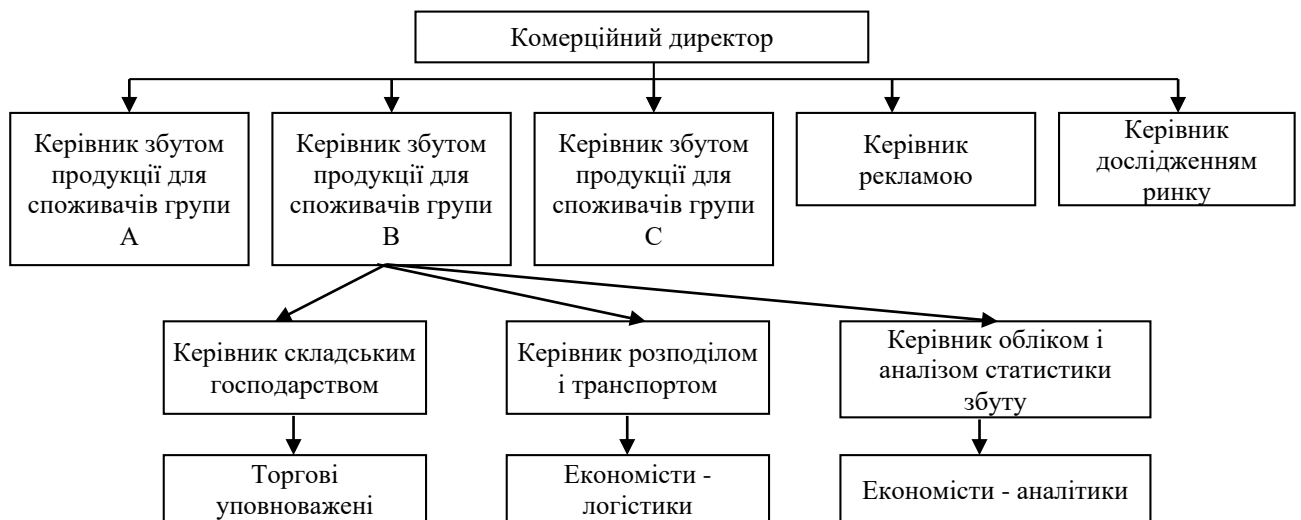
Галузева організація збуту – застосовується для поставок однорідної продукції фірмам споживачам різного профілю (машинобудування, енергетика, хімія, текстильна промисловість). Підходить для реалізації товарів виробничо-технічного призначення і сировинних продуктів (рис. 4). Структура складається з керівників напрямків збуту різноманітної продукції підприємства, розподіл якої покладений на галузевих фахівців зі збуту. Таким чином, збутом продукції промислового підприємства займаються команди зі збуту, які відповідають за певний вид продукції виробничого підприємства [5].



**Рис. 4. Схема галузевої організації збуту**

Всі вищенаведені організаційні структури збуту доволі успішно можуть використовуватися підприємствами, проте, основний недолік їх – зосередженість на вирішенні певних проблем: функціонального збуту, товарного збуту, реалізації товарної продукції виходячи із регіональних чи галузевих потреб. Проте, в мінливих ринкових умовах, необхідно застосовувати всі можливі засоби та спроби щодо реалізації продукції, особливо товарів промислового призначення. Найбільш пристосованою до цих проблем, можна визнати структуру, яка буде поєднувати в собі основні елементи регіональної та функціональної структури збуту.

Таким чином, можна визначити, що регіонально-функціональна (комбінована) організація збуту – це така організація збуту, що може використовуватися промисловими підприємствами, які інтенсивно розширюють підприємницьку і торгівельну діяльність. Організація збуту є більш гнучкою і має високу готовність до нових потреб розширення асортименту продукції, яка виготовляється. Вона швидше адаптується до появи нових ринків, також швидше реагує на потреби покупців (рис. 5) [5, 9].



**Рис. 5. Схема регіонально-функціональної організації збуту**

При цьому, маркетинг розділяється по окремих ринках або по окремих сегментах ринку. Застосування ринкової організації за географічними ринками ефективно, якщо підприємство виробляє обмежену номенклатуру товарів, але реалізує їх на великій кількості ринків, що відрізняються один від одного за умовами реалізації. В будь-якому випадку збутові організаційні структури, як елемент системи організації управління, повинні бути орієнтовані на зростання кількості комерційних договорів. Вони повинні бути динамічними, мати здатність до оновлення, а також мати невелику кількість ієрархічних рівнів і носити

сітьовий характер. Служба маркетингу повинна забезпечувати продаж більшої кількості товарів із забезпеченням необхідного прибутку і максимального задоволення споживачів. Для вирішення комплексу завдань створення товару та його руху до споживача, маркетинг на підприємстві має виконувати наступні функції: дослідницькі, стратегічні і виконавські.

**Висновки та перспективи подальших досліджень** Концептуальна еволюція організаційних структур свідчить про невичерпність форм внутрішнього упорядкування діяльності підприємств та їх підрозділів. Цю обставину, безумовно, потрібно враховувати при проектуванні (або вдосконаленні) служб маркетингу та організаційних структур збуту на вітчизняних промислових підприємствах. Вони повинні бути надійними і працездатними, з одного боку, а з іншого – гнучкими і сприйнятливими до динаміки зовнішнього середовища. При формуванні організаційних структур збуту слід пам'ятати, що робота маркетолога є творчою, отже, вона не може терпіти жорстких форм. Вона дуже відповідальна, бо багато в чому визначає майбутній успіх підприємства на ринку, отже, повинна бути контрольованою. В таких суперечливих діалектичних засадах і слід визначати кращі організаційні структури збуту на вітчизняних промислових підприємствах [10]. В цьому полягають і перспективи подальших наукових досліджень, де можна буде визначити та детально охарактеризувати наступні структури збуту: товарно-регіональну, товарно-галузеву, функціонально-галузеву тощо. Ці дослідження мають підґрунтя щодо вдосконалення та подальшого розвитку ефективної діяльності промислових підприємств на сучасному ринку.

#### Література

1. Винкельман П. Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией / П. Винкельман. — М.: ИД Гребенникова, 2006. — 668 с.
2. Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : монографія / О. І. Гончар. — Хмельницький : ХНУ, 2015. — 333 с.
3. Багиев Г. Л. Маркетинг: учебник. для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 736 с.
4. Краюхин Г. А. Производственный менеджмент: учебник/ Г. А. Краюхин, В. К. Беляев, В. Ф. Ершов; под общ. ред. Г. А. Краюхина. — СПб.: СПбГИЭУ, 2011. — 626 с.
5. Лабурцева О. І. Маркетингова політика розподілення : [навч. посібн.] /О. І. Лабурцева, А. В. Яренко. — К. : КНУТД, 2008. — 86 с.
6. Бондарчук Л. В. Формування ефективного організаційно-структурного механізму управління машинобудівним підприємством / Л. В. Бондарчук // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010, № 4, Т. 1. — с. 27–30.
7. Прайснер, А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте: пер.с англ. / А. Прайснер. — М.: ИД Гребенников, 2007. — 304 с.
8. Баркан, Д. И. Управление продажами: учеб. / Д. И. Баркан — СПб.: Издат. дом С.- Петерб. гос. ун-та, 2007. — 908 с. (Высшая школа менеджмента СПбГУ)
9. Ковальчук С. В. Актуалізація маркетингових стратегій в контексті інноваційного розвитку підприємств : монографія / С. В. Ковальчук. — Хмельницький : «Поліграфіст-2», 2012. — 280 с.
10. Наумов В. Н. Управление взаимодействием в системе сбыта. Теория, методология, стратегии / В. Н. Наумов. — СПб.: Политехника Сервис, 2011. — 292 с.

## ЗАПРОШУЄМО ДО СПІВРОБІТНИЦТВА

Київський національний університет технології та дизайну видає з 1999 року періодичний науковий економічний журнал «Вісник КНУТД», серія «Економічні науки».

Журнал визнаний ВАК України фаховим з економічних наук. З моменту свого заснування журнал став сполучною ланкою між науковцями і практиками, які працюють у науково-дослідних закладах, вищій школі, економіці, державних установах України і зарубіжжя, між усіма тими, хто переймається проблемами розвитку економіки в ринкових умовах. Активна участь в наукових публікаціях на шпальтах журналу сприяє розвитку фундаментальних та прикладних досліджень з усіх напрямків економічних наук, посиленню впливу економіки на вирішення правових, політичних, соціальних, екологічних та інших проблем розвитку суспільства, входженню України в міжнародні економічні союзи.

Журнал є дуже цікавим для науковців, аспірантів, студентів, фахівців національного господарства, державних службовців.

Рубрики журналу «Вісник КНУТД», серія «Економічні науки»:

- **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**
- **МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ**
- **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ**
- **ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА**

Періодичність видання – 6 раз на рік. Журнал видається українською, російською, англійською мовами, анотації – українською, російською і англійською мовами. Матеріали, що надходять для публікації в журналі, проходять рецензування з боку членів редакційної колегії, розглядаються та рекомендуються Вченою радою Київського національного університету технології та дизайну до друку.

**01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, корп. 1, к. 250**  
**тел./факс: +38 (044) 280-60-47**



**КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ХУТРОВОГО  
КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ НА 2015-2020 РОКИ**

Концепція розроблена в рамках науково-дослідної роботи Київського національного університету технологій та дизайну МОН України – Науково-дослідним інститутом економіки відповідно до господарсько-договірної теми «Дослідження ринку хутра і хутрових виробів в Україні» (Угода № 1 від 15.04.2015 р.).



**Легка промисловість України: реалії та перспективи розвитку. Експертно-аналітична доповідь / Колектив авторів під науковою редакцією д-ра екон. наук, професора, член-кор. НАПН України І.М. Грищенка. - К.: КНУТД, 2015. – 80 с.**

## ІНФОРМАЦІЙНА ДОВІДКА ДО УВАГИ АВТОРІВ ЖУРНАЛУ

### «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну» серія «Економічні науки»

Редакційна колегія журналу «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну» приймає до розгляду наукові статті авторів за матеріалами досліджень і науково-технічних розробок. Подані статті розглядаються редакційною колегією журналу «Вісник КНУТД» і після отримання позитивної рецензії приймаються до публікації.

#### ПРАВИЛА ПОДАННЯ РУКОПИСІВ СТАТЕЙ

Для публікації автори подають в редакцію журналу:

1. **Рукопис статті** з анотаціями російською та англійською мовами, які розміщуються після тексту статті (роздрукований з електронного варіанта статті (файлу), підписаний авторами, в **2 (двох) примірниках**). Один примірник передається для редакторської роботи та рецензування.

2. **Електронний варіант статті** з анотаціями російською та англійською мовами, які розміщуються після тексту статті (файл на CD- або CD-RW-дисках). Файл статті повинен мати таку назву (англ. мовою): П.І.Б. (автора статті англ. мовою) Stat. **Наприклад: Karpenko Stat**

3. **Електронний файл та роздрукований варіант інформації про автора (-ів)** подається українською, російською та англійською мовами. Фото авторів обов'язкове, розмір 3x4, формат файлу jpg. Файл інформації повинен мати таку назву (англ. мовою): П.І.Б. (автора статті англ. мовою) Inform\_engl. **Наприклад: Karpenko Inform\_engl**.

Алгоритм оформлення авторських даних такий:

#### Алгоритм оформлення авторських даних:

	Англійською мовою	Українською мовою	Російською мовою
Прізвище Ім'я По-батькові			
посада кафедра назва вищого навчального закладу, місто, вчене звання, вчена ступінь			
(Робоча адреса) індекс, область, місто, вулиця, будинок			
(Домашня адреса) індекс, область, місто, вулиця, будинок, квартира			
(телефон – краще мобільний); (E-mail)			
Наукові інтереси			
Фото авторів			

4. **Рецензія** на статтю, підписана доктором наук за напрямом наукової діяльності (підпис рецензента повинен бути засвідчений установою).

5. **Оригінал платіжного документу**, який засвідчує оплату за публікацію. **Оплата здійснюється після рецензування та прийняття статті до друку.**

6. **Договір** з підписами авторів про те, що надіслана стаття не друкувалася і не подана до інших видань.

7. **Заява на друк.**

## **ВИМОГИ ДО СТРУКТУРИ ТА ОФОРМЛЕННЯ МАТЕРІАЛІВ:**

– прізвище, ім'я та по-батькові автора (співавторів) – повністю, без скорочень, вчене звання, вчена ступінь, точна назва посади та місця роботи (повна назва кафедри або іншого структурного підрозділу, без абревіатур), робоча та домашня поштові адреси з індексами, електронна адреса (дуже бажано особиста, а не кафедральна), робочий, домашній та мобільний номери телефонів, основні наукові інтереси (найчастіше – тематика дисертаційного дослідження);

– анотація трьома мовами (укр., рос., англ.); ключові слова – теж трьома мовами, 5-6 позицій;

– структура тексту статті: **постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями; аналіз останніх публікацій по проблемі; невирішені частини дослідження, мета дослідження, виклад основних результатів та їх обґрунтування; висновки та перспективи подальших досліджень;**

– всі структурні розділи по тексту мають бути виділені жирним шрифтом;

– всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела;

– всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела;

– посилання на підручники та науково-популярну літературу є небажаними;

– посилання на власні публікації є не бажаними і допускаються лише в разі нагальної потреби;

– якщо в огляді літератури або далі по тексту Ви посилаєтесь на прізвище вченого – його публікація має бути у загальному списку літератури після статті;

– вторинне цитування не дозволяється! Якщо Ви цитуєте Адама Сміта – то посилання має бути саме на Сміта, а не на автора, який читав Сміта;

– інтервал – 1,15; шрифт – 12 пт. Поля – по 2 см з кожного боку. Лише Microsoft Word, doc, docx. Шрифт – TimesNewRoman. Всі нетекстові об'єкти мають бути побудовані із застосування засобів Microsoft Word (MicrosoftExcelChart, MicrosoftEquation тощо). При побудові графіків майте на увазі, що журнал є чорно-білим;

– у формулах – лише найрозповсюдженіші символи із стандартного набору;

– таблиці мають бути пронумеровані, кожна повинна мати назву;

– всі малюнки та графіки мають бути пронумеровані та мати назву;

– список джерел – не менше 10 позицій, мовами оригіналу, оформляється згідно з ДСТУ ГОСТ 7.1:2006. У тексті рукопису посилання на літературу ставляться в квадратні дужки.

### ***приклад оформлення:***

1. Державна служба статистики України : [Електронний ресурс]. — Режим доступу :<http://www.ukrstat.gov.ua>.

2. Денисенко М.П. Інноваційні процеси в змішаній економіці [Текст] : монографія / [В. Г. Федоренко, М.П. Денисенко, І. М. Грищенко та ін.] ; під ред. : В. Г. Федоренко, М. П. Денисенко ; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України, Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. - К. : ІПК ДСЗУ, 2008 – 193 с.

3. Денисенко М.П. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком [Текст] : монографія / [О. М. Азарян, М. П. Денисенко, В. Я. Заруба та ін. ; за заг. ред. : О. А. Біловодська]. - Суми : Університетська книга, 2010. - 431 с.

**Редакція лишає за собою право на незначне редагування та скорочення, зберігаючи при тому головні висновки та авторську стилістику.**

**СТАТТІ, ОФОРМЛЕНІ БЕЗ ДОТРИМАННЯ ЗАЗНАЧЕНИХ ВИМОГ,  
РОЗГЛЯДАТИСЯ НЕ БУДУТЬ !**

**Остаточний висновок щодо публікації схвалює редакційна колегія журналу та повідомляє автора (-ів) телефонним дзвінком або повідомленням по електронній пошті.**

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:** 01011, м. Київ-11, вул. Немировича-Данченка, 2,  
корп. №1, кім. 1-0309, (044) 256-29-13 та корп. №2, кім. 2-0303 тел/факс (044)256-29-86

**Електронна адреса редакції :** [vistnuk@knutd.com.ua](mailto:vistnuk@knutd.com.ua). Статті приймаються на поштову скриньку: [ludmilaganuschak@gmail.com](mailto:ludmilaganuschak@gmail.com)

**Банківські реквізити журналу «Вісник КНУТД» для перерахування оплати за публікацію наукової статті(вартість 1 стор. формату А4 коштує 30 грн.):**

**Одержувач:** Київський національний університет технологій та дизайну

Код ЄДРПОУ отримувача: 02070890

Банк отримувача : УДКСУ у Печерському р-ні м. Києва

Код банку отримувача: 820172

Розрахунковий рахунок: 31259228203551

**Призначення платежу:** П.І.Б. (автора (-ів) публікації) – за публікацію у журналі «Вісник КНУТД».



## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ



**Грищенко Іван Михайлович**  
доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України, Ректор Київського національного університету технологій та дизайну



**Бихова Олена Михайлівна**  
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і маркетингу, заступник декана факультету менеджменту і маркетингу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.



**Бреус Світлана Василівна**  
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства Київського національного університету технологій та дизайну



**Гарафонова Ольга Іванівна**  
доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, Державний Вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»



**Гладій Ірина Олександрівна**  
кандидат економічних наук, доцент кафедри бухгалтерського обліку Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ



**Новікова Ірина Едуардівна**  
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник Київського національного університету імені Тараса Шевченка



**Онегіна Вікторія Михайлівна**  
доктору економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та маркетингу Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка



**Плисенко Галина Павлівна**  
аспірант кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну



**Хаустова Євгенія Борисівна**  
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту Київського національного університету технологій та дизайну



**Чубукова Ольга Юріївна**

**доктор економічних наук професор, завідувач кафедри економічної кібернетики та маркетингу Київського національного університету технологій та дизайну**



**Штулер Ірина Юріївна**

**кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи Національної академії управління**



**Яренко Анатолій Валерійович**

**кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингу Київського національного університету технологій та дизайну**

# Запрошуємо до участі у конференціях Київського національного університету технологій та дизайну

✓ XV всеукраїнська конференція молодих вчених та студентів «Наукові розробки молоді на сучасному етапі» - квітень, 2016 р.

(044) 256-84-27, [konfmel@ukr.net](mailto:konfmel@ukr.net)

✓ III науково-практична Інтернет-конференція «Актуальні проблеми інженерної механіки» - березень, 2016 р.

(044) 256-21-97, [kim@knutd.com.ua](mailto:kim@knutd.com.ua)

✓ VI міжнародна науково-практична конференція «Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України» - жовтень, 2016 р.

(044) 256-21-45, [fie@knutd.com.ua](mailto:fie@knutd.com.ua)

✓ V міжнародна науково-практична конференція «Енергоефективний університет» - листопад, 2016 р.

(044) 256-29-19, [kee@knutd.com.ua](mailto:kee@knutd.com.ua)

✓ VI всеукраїнська наукова конференція молодих вчених та студентів «Проблеми науково-дослідної роботи та соціальної відповідальності студентів та молодих учених» - грудень, 2016 р.

(044) 256-21-84, [kepo@knutd.com.ua](mailto:kepo@knutd.com.ua)

Більш детально про всі заходи:

[www.knutd.com.ua](http://www.knutd.com.ua)





*Освітній  
інноваційно-інвестиційний  
класстер  
легкої промисловості*



КООРДИНАЦІЙНИЙ ЦЕНТР

Київський національний університет  
технологій та дизайну

вул. Немировича-Данченка, 2, к. 1-0309

м. Київ, Україна, 01011

тел./факс: +38 (044) 280-74-42

[kurganskij.av@knutd.com.ua](mailto:kurganskij.av@knutd.com.ua)

[www.knutd.com.ua](http://www.knutd.com.ua)